

**SUCESSÃO FAMILIAR: OS DESAFIOS E ESTRATÉGIAS PARA A
CONTINUIDADE EMPRESARIAL**

***FAMILY SUCCESSION: THE CHALLENGES AND STRATEGIES FOR BUSINESS
CONTINUITY***

BONEMMAN Gabriel Eduardo¹

HEBERLE, Éder Luis²

WERLANG, Bruna Luísa³

RESUMO

A sucessão familiar é o processo de transferência da propriedade de bens, como uma empresa ou patrimônio, de uma geração para outra dentro de uma família. Este artigo aborda a sucessão familiar em empresas, com foco especial nos desafios e estratégias que garantem a continuidade dos negócios ao longo das gerações. Considerando que grande parte das empresas brasileiras possui perfil familiar, o estudo se justifica pela necessidade de compreender como esse processo é conduzido na prática, especialmente na região Noroeste do Rio Grande do Sul. A pesquisa teve como objetivo identificar como as organizações familiares interpretam e realizam a sucessão, levando em conta fatores como planejamento, preparo do sucessor, governança e envolvimento emocional dos membros da família. A metodologia adotada foi qualitativa, com aplicação de entrevistas semiestruturadas em três empresas locais que estão vivenciando esse momento de transição. Os resultados apontam que a falta de planejamento e a centralização de poder ainda são obstáculos comuns, mas que a sucessão, quando bem conduzida, pode representar uma oportunidade de renovação, inovação e fortalecimento da cultura organizacional. O estudo destaca a importância do diálogo entre gerações, da definição clara de papéis e da profissionalização da gestão, como elementos essenciais para garantir a sustentabilidade e o legado das empresas familiares. Assim, a sucessão familiar deixa de ser apenas um desafio e passa a ser uma etapa estratégica na construção de negócios duradouros. **Palavras-chave:** Sucessão Familiar. Planejamento. Desafios. Família. Empresas Familiares.

ABSTRACT

Family succession is the process of transferring ownership of assets, such as a business or property, from one generation to another within a family. This article addresses family succession in businesses, with a special focus on the challenges and strategies that ensure the continuity of operations across generations. Considering that a large portion of Brazilian

¹ Acadêmico do Curso de Ciências Contábeis do Centro Universitário Uceff

² Docente do Centro Universitário Uceff

³ Docente do Centro Universitário Uceff

companies have a family profile, the study is justified by the need to understand how this process is conducted in practice, especially in the Northwest region of Rio Grande do Sul. The research aimed to identify how family organizations interpret and carry out succession, taking into account factors such as planning, successor preparation, governance, and the emotional involvement of family members. The methodology adopted was qualitative, with the application of semi-structured interviews in three local companies that are experiencing this moment of transition. The results indicate that the lack of planning and the centralization of power are still common obstacles, but that succession, when well conducted, can represent an opportunity for renewal, innovation, and strengthening of organizational culture. The study highlights the importance of intergenerational dialogue, clear role definition, and professionalization of management as essential elements to ensure the sustainability and legacy of family businesses. Thus, family succession ceases to be merely a challenge and becomes a strategic stage in building enduring businesses.

Keywords: Family Succession. Planning. Challenges. Family. Family Businesses.

1 INTRODUÇÃO

A sucessão familiar é um momento importante para qualquer organização administrada por uma família, é fundamental um planejamento estruturado, com a definição de metas e objetivos claros, além da inclusão do sucessor no processo, proporcionando-lhe um longo período de adaptação e preparação para assumir a função com competência, afirma Martins *et al.*, (2018). Sendo assim, entender como elaborar essa mudança de maneira harmoniosa e competente é essencial para reter a constância e a evolução da empresa ao longo dos anos.

De acordo com o Sebrae (2024), é preocupante saber que apenas 30% das empresas familiares chegam à terceira geração, e, desse total, apenas metade, ou seja, 15% conseguem se manter. Essas observações mostram a necessidade do envolvimento da organização e a responsabilidade com a sucessão e o perigo da realização da mesma em pouco tempo, principalmente se for com um familiar que não esteja atuando na empresa por um tempo considerado primordial de cinco anos ou mais e não entenda o processo da organização por inteiro, do que em relação a um sucessor que se preparou na empresa a anos (Carey; Mader; Stevenson, 2013). Segundo Corenciuc (2024), os números do IBGE mostram que no Brasil, 90% das organizações têm perfil de empresa familiar, e elas são as representantes em mais de 50% do PIB e chegam a empregar 75% dos trabalhadores do País.

Um dos principais desafios para o futuro da empresa é não ter uma estrutura clara de governança, indiferentemente do tamanho da organização, é fundamental que os níveis de

decisão sejam definidos com objetividade e praticados de maneira consistente, isso garante um giro de informações mais eficaz, otimiza a tomada de decisões e contribui em prol de alcançar os objetivos da empresa de forma eficiente. Quando a empresa atinge um porte que justifique o estabelecimento de um conselho familiar, é essencial estabelecer quais decisões serão de sua responsabilidade e quais permanecerão sob a autonomia do corpo executivo, afirma (Bloch 2023). De acordo com Abdallah (2015), normalmente, questões como investimentos, desinvestimentos e a aprovação da escolha de um novo CEO estão entre as mais estratégicas e costumam ficar a cargo do conselho familiar.

Possuir um alto nível de controle e riscos moderados podem não se tornar vantajosos momentaneamente, mas se utilizados corretamente ao longo de um extenso período podem gerar longevidade a organização. Sendo essa uma metodologia a ser reproduzida por profissionais e familiares, de acordo com os estudos de Três, Serra e Ferreira (2014), e os elementos mais impactantes dessas habilidades exercem influência direta nos modelos de gestão. Segundo Kogut e Fleck (2017) um empreendedor examina o estilo de gestão de um CEO no momento de sua implementação.

Segundo Davis (2020) a grande parte das principais empresas de qualquer sistema econômico são organizações familiares e, em geral, negócios familiares apresentam um desempenho superior em comparação com os não familiares e tendem a ter maior longevidade no mercado, tendo assim uma influência muito grande em suas áreas de atuação e na economia global. Bornholdt (2005) e Leone (2005) afirmam que: "a sucessão familiar é uma cerimônia de passar o poder. Talvez, seja a ação fundamental de uma empresa, e representa o ponto mais importante de uma estrutura familiar na organização que se perpetua em ciclos entre 20 a 40 anos. A longa vida dessas empresas necessita de um processo de continuação bem estruturado e ajustado.

Segundo o Sebrae (2022), um negócio familiar é composto por duas partes interligadas: a família e a empresa, que juntas formam um sistema único e complexo. Entre os pontos fortes desse modelo estão os valores e cultura sólida, visão de longo prazo entre gerações e confiança mútua entre os familiares. Esses entendimentos colaboram para a continuidade e constância da empresa. Porém, como qualquer modelo, as empresas familiares também enfrentam desafios e

pontos fracos, como o desafio em distinguir o aspecto emocional e intuitivo em relação ao racional, laços afetivos e resistência alta a mudança, que podem prejudicar a adaptação e inovação da empresa ao mercado (Sebrae, 2022).

Com o levantamento de dados demonstrando que grande parte do Brasil é alimentado de empresas familiares e sabendo que nem todo sucessor nasce preparado a seguir o negócio familiar ou mesmo quer isso, este artigo tem a seguinte pergunta de pesquisa: De que maneira o processo de sucessão familiar é interpretado e conduzido pelas organizações familiares na região do Noroeste do Rio Grande do Sul?

Para responder a essa pergunta, o objetivo geral do artigo consiste em identificar como o processo de sucessão familiar é interpretado e conduzido pelas organizações familiares no Noroeste do Rio Grande do Sul, examinando as dificuldades presentes, as novas oportunidades e toda a delicadeza e importância desse processo de sucessão, tendo em rigor toda a história familiar da organização e a grande responsabilidade e com isso recomenda-se para pesquisas futuras baseadas em artigos na mesma temática, a aplicação de roteiro de entrevista em organizações familiares que não obtiveram sucesso nesse processo de sucessão.

Este estudo se justifica pela crescente importância das empresas familiares no contexto econômico brasileiro, especialmente considerando que grande parte dos negócios no país é composta por essas organizações. A sucessão familiar, entretanto, é um dos maiores desafios enfrentados por essas empresas, visto que nem todos os sucessores nascem preparados para assumir a liderança ou desejam dar continuidade ao negócio familiar. No noroeste do Rio Grande do Sul, região com forte presença de empresas familiares, é essencial compreender como o processo sucessório é interpretado e conduzido, considerando as particularidades e responsabilidades que envolvem a continuidade dessas organizações. Diversos autores destacam a necessidade de aprofundar as investigações sobre a sucessão familiar, sobretudo no que diz respeito as condições que promovem ou comprometem a continuidade dos negócios e à profissionalização da gestão (Bertolini; Ribas, 2020; Garcia; Caldas, 2017). De acordo com Blulm *et al.* (2021), a existência de estruturas de governança e a manutenção de uma cultura organizacional familiar fortalecida favorecem um processo sucessório mais estável, ainda que nem sempre ocorra conforme os modelos teóricos tradicionais, tendo em vista as

particularidades de cada empresa familiar.

O artigo está estruturado em cinco partes. Introdução, que apresenta o tema e a problemática. Fundamentação Teórica, que discute os conceitos e teorias relacionados. Procedimentos Metodológicos, que descrevem o caminho percorrido na pesquisa. Apresentação e análise de resultados, que expõe e interpreta os dados obtidos; e, por fim, as Considerações Finais, que sintetizam as conclusões, apontam limitações e sugerem possibilidades para estudos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, apresentam-se as principais ideias sobre os conceitos relacionados à sucessão familiar e empresas familiares, além dos aspectos fundamentais dos modelos e tipos de sucessão familiar e de sua importância. Também são abordados os fatores que impactam esse processo, os quais contribuirão de apoio para as análises subsequentes deste artigo.

2.1 CONCEITOS E IMPORTÂNCIA DA SUCESSÃO FAMILIAR

O processo sucessório exige a transferência completa do comando da empresa, o que já envolve diversas dificuldades, e torna-se ainda mais complexo quando ocorre em negócios familiares, onde, como destaca Lansberg (2021), entram em cena fatores emocionais, organizacionais e relacionais que tornam a transição ainda mais sensível.

Conforme Werner (2004), é evidente que os empreendedores frequentemente relatam desafios ao transferirem a gestão de seus negócios para os sucessores. O autor destaca que os conflitos específicos a esse processo sempre existiram, todavia, um elemento essencial para favorecer essa transição é a presença de uma estrutura empresarial bem definida. Além disso, uma reestruturação administrativa adequada que desempenha um papel fundamental ao oferecer o suporte necessário para a condução estruturada dessa mudança.

Conforme argumenta Werner (2004), destaca-se que, ao examinar a história com atenção, é plausível observar que os processos de sucessão com êxito são aqueles em que o empreendedor está dinamicamente envolvido. Ele abandona o seu individualismo e contribui para o compromisso coletivo de todos os participantes, seja de forma explícita ou implícita, com base em uma visão compartilhada do futuro.

Segundo a análise de Frugis (2007), destaca-se que, ainda que um dos grandes desafios enfrentados pelos sucessores no processo de sucessão é preservar a credibilidade construída

pelo fundador junto a fornecedores, clientes e colaboradores ao longo de sua trajetória. No entanto, segundo o autor, essa transição se configura como um processo complexo e espinhoso, que demanda tempo e se consolida à medida que os sucessores evidenciam sua competência por meio da eficácia de suas decisões.

Conforme desenvolvido por Galli (2019), situações em que a sucessão ocorre em decorrência do falecimento do fundador podem expor a empresa a períodos de instabilidade. Esses casos evidenciam a fragilidade de organizações fundamentalmente dependentes de seus fundadores, especialmente quando estes centralizam o processo decisório e a execução de tarefas. Além disso, questões de ordem familiar podem resultar na presença de colaboradores sem a devida qualificação para ocupar funções estratégicas, comprometendo ainda mais a competitividade e ampliando a submissão da empresa.

Da Silva (2017) aponta a existência de dois tipos de sucessão familiar. A primeira ocorre de forma planejada e gradual, com a colaboração entre fundador e sucessor, tendo como objetivo principal a continuidade e manutenção do negócio. A segunda, por sua vez, decorre de fatores inesperados, como doença ou falecimento do fundador, o que pode levar a empresa a enfrentar instabilidades ou até mesmo a falência. No entanto, o impacto desse processo está diretamente relacionado à disposição do empreendedor em reconhecer e aceitar o momento da transição. Embora o pioneiro desempenhe um papel fundamental na construção e no desenvolvimento da organização, sua resistência em aguardar a transição pode comprometer a sustentabilidade da empresa e contribuir para seu colapso definitivo.

Dessa forma, compreende-se que o fundador exerce o papel de empreendedor ao criar e estabelecer a sua empresa, e também o sucessor deve adotar uma postura empreendedora, pautada na inovação, adaptação e elaboração de estratégias para fortalecer e modernizar o negócio em um contexto de evolução contínua. Embora o empreendedorismo interno tenha uma atuação essencial no contexto corporativo, desafios podem surgir devido à supervisão familiar, o que pode limitar a autonomia do sucessor. Por essa razão, conforme Mitchell (2009) torna-se fundamental que ele vá além das práticas já consolidadas na organização, buscando novas perspectivas e abordagens que assegurem sua competitividade e permanência no mercado.

O sucesso do processo de sucessão familiar depende diretamente de seu desenvolvimento adequado. Para garantir a efetividade desse processo, a orientação apropriada

se torna essencial. Um dos principais obstáculos encontrados é o comportamento do fundador da empresa, que, apesar de já ter iniciado a sucessão, muitas vezes tem dificuldade em se distanciar completamente do negócio (Buang; Ganefri, 2013). Nessa situação, a inovação ganha, decidida e alinhada de responsabilidades e poder, que pode se nomear como afastamentos, negociações entre partes interessadas, entre outros aspectos (Fockink, 1998).

É essencial esclarecer como ocorre o processo de sucessão, melhor dizendo, a mudança de liderança da empresa, que na maioria das vezes envolve uma dinâmica complexa. Conforme Mascarenhas (2003), a sucessão exige um planejamento cuidadoso, pois a transição de liderança um papel crucial, especialmente nas empresas familiares, onde ela é fundamental para a adaptação e o crescimento contínuo da organização.

Conforme argumenta Kubíček e Machek (2020) e Qiu e Freel (2020), a sucessão se caracteriza como um processo multifacetado, que envolve uma combinação de questões administrativas, afetivas e emocionais, o que pode gerar diferentes tipos de conflitos. Conforme Carr *et al.* (2016), à medida que o número de gerações familiares na organização aumenta, os desafios relacionados à administração e ao controle das atividades empresariais também se intensificam. De acordo com Jaffe e Lane (2004), quando uma empresa chega à terceira geração, ela se torna ainda mais complicada, com diversas linhagens familiares e interesses variados, o que torna a administração e controle da empresa nas gerações subsequentes um grande desafio.

Segundo Teston e Filippim (2016), o processo de sucessão, independentemente da situação, só se começa e se conclui quando há a vontade e a concordância das partes envolvidas. Ao levar em consideração as preferências e os entendimentos da posse, da empresa e da família, a sucessão é uma jornada que exige anos de planejamento. Em algumas situações, é recomendado buscar apoio externo para garantir o sucesso do processo (Voltz; Aydos, 2018). Piccoli *et al.* (2019) observaram que, em microempresas, é comum a contratação do direcionamento para lidar com questões como as diferenças de opiniões e a firmeza durante a condução da sucessão.

Embora o processo sucessório apresente desafios, ele também pode proporcionar benefícios estratégicos, como a inovação na administração, a melhoria e atualização dos processos e a incorporação de novas técnicas (Roth; Tissot; Gonçalves, 2017). Segundo Costa

(2015), a chegada da segunda geração às empresas familiares traz oportunidades significativas, incluindo avanços financeiros, implementação de métodos administrativos atuais, expansão dos negócios, acesso a novos mercados e a qualificação da gestão.

Diante de todo conteúdo apresentado, a sucessão familiar é amplamente reconhecida como um processo essencial para a continuidade das empresas familiares, ainda que repleto de complexidades que vão além da simples substituição de liderança. Ela envolve aspectos estruturais, emocionais e estratégicos que, quando não bem conduzidos, podem comprometer seriamente a estabilidade e a continuidade do negócio (Fockink, 1998; Mascarenhas, 2003).

A ausência de planejamento, especialmente em casos de sucessão não programada, tende a expor a empresa a riscos significativos, como a perda de credibilidade e conflitos internos (Frugis, 2007; Galli, 2019). Werner (2004) e Da Silva (2017) destacam que, por outro lado, o envolvimento ativo do fundador, a construção de um plano sucessório claro e a qualificação do sucessor aumentam as chances de sucesso desse processo.

Embora a sucessão familiar traga consigo desafios inerentes à troca de liderança e à preservação dos vínculos afetivos, ela pode representar uma etapa estratégica para a continuidade do negócio. Quando conduzida com planejamento antecipado, diálogo transparente entre as gerações e foco em uma visão de longo prazo, a sucessão torna-se uma oportunidade de fortalecimento da empresa. A preparação dos sucessores, a definição de funções, responsabilidades e a manutenção dos valores familiares são aspectos fundamentais para assegurar a adaptação da organização às novas realidades do mercado, garantindo sua sustentabilidade ao longo do tempo (Teston; Filippim, 2016; Voltz; Aydos, 2018).

Com base no exposto, fica claro que a sucessão familiar é um passo crucial e desafiador para a persistência das empresas familiares. Durante a transição, questões administrativas, emocionais e estratégicas se dividem, demandando um planejamento cuidadoso e estruturado, uma conversa entre os participantes e uma clara definição de funções e obrigações. De acordo com De Massis, Chua e Chrisman (2008) a participação ativa do fundador, aliada à adequada formação dos sucessores, auxilia na redução de conflitos e assegura a estabilidade da organização. Assim, uma sucessão bem gerida não só garante a manutenção dos valores e da identidade familiar, como também reforça a organização frente às alterações do mercado, assegurando sua sustentabilidade.

Diante de todas essas considerações, conclui-se que a sucessão familiar é um processo indispensável para garantir a continuidade das empresas familiares, exigindo planejamento, diálogo e uma gestão estruturada. Segundo Teston e Filippim (2016), a sucessão ocorre de maneira mais eficiente quando há a vontade e o consenso entre os envolvidos, além de um preparo gradual que assegura a estabilidade organizacional. Nesse sentido, De Massis, Chua e Chrisman (2008) destacam que a participação ativa do fundador, associada à qualificação dos sucessores, é fundamental para reduzir conflitos e assegurar a sustentabilidade do negócio.

Sendo assim, entende-se que a sucessão familiar é um momento fundamental para a continuidade e o fortalecimento das empresas familiares. Esse processo exige mais do que a simples transferência de liderança, requer planejamento cuidadoso, diálogo transparente entre as gerações e preparo consistente dos sucessores. Embora envolva desafios tanto emocionais quanto administrativos, quando conduzido de forma estruturada e colaborativa, possibilita a minimização de conflitos e a continuidade dos valores familiares, ao mesmo tempo, em que abre espaço para inovação e adaptação às mudanças do mercado. Dessa forma, a sucessão deixa de ser apenas uma etapa de transição e torna-se uma oportunidade estratégica para garantir a sustentabilidade e o legado da organização ao longo das gerações.

2.2 EMPRESAS FAMILIARES

Uma empresa familiar é caracterizada quando o poder de decisão é pertencente de uma família, sendo que seus vínculos familiares determinam o processo sucessório. Além disso, caracterizam-se quando familiares ocupam posições estratégicas e táticas, quando os princípios e crenças da empresa estão alinhados com os da família, e quando as ações dos membros da família têm impacto na empresa, independentemente de ocuparem ou não cargos formais (Borrmholdt, 2005).

Davel, Silva e Fisher (2000) afirmam que há características específicas que definem o conceito de uma organização familiar, entre elas, destacam-se: a necessidade de a família ser proprietária da empresa; a integração dos valores da empresa com os valores familiares; a participação ativa da família na gestão e a definição do processo sucessório pela própria família. Assim, existe uma conexão profunda entre o negócio e o núcleo familiar, especialmente no que se refere ao poder de definição, à autoridade, e o domínio.

No Brasil quase a metade dos empregos formais provêm de empresas familiares, conforme dados de Oliveira (2017), a maior parte dessas organizações são micro e pequenas empresas, mas possuem uma atribuição relevante na economia global, possuindo estabilidade e potencial de impulsionar a economia, sendo as responsáveis pela geração de um grande número de empregos. De acordo com Rij e Zellweger (2019), o Wall-Mart, por exemplo que é uma organização familiar, é há muito tempo a empresa de maior faturamento do mundo, com quase US\$ 500 Bilhões e aproximadamente 2,3 milhões de funcionários ao redor do mundo.

De acordo com Lunardi (2017), as organizações familiares no Brasil demonstram alta efetividade na geração de resultados econômicos quando comparadas as empresas não familiares. No entanto, tendem a enfrentar maiores dificuldades em períodos de instabilidade financeira e política. Esse comportamento é frequentemente atribuído à falta de profissionalização da direção, que pode comprometer a capacidade de adaptação a cenários adversos, bem como à menor familiaridade com práticas de governança corporativa.

Segundo Cobián (2017), o prosseguimento das organizações familiares é uma das principais metas dos empresários, e um fator essencial para conquistá-la é fortalecer a colaboração e a confiança entre aqueles que fazem parte da empresa. Essa confiança não apenas contribui para a estabilidade financeira do negócio, mas também para a preservação de sua cultura e identidade familiar. Além disso, a autora destaca que a confiança possui uma ligação direta com o contexto familiar, uma vez que os laços emocionais são formados entre os integrantes da família eles refletem diretamente na gestão e no desenvolvimento da empresa.

A definição de empresa familiar não é unânime entre os estudiosos, havendo diversas concepções na literatura que variam de acordo com a abordagem adotada, seja em relação à estrutura, aos objetivos ou ao conteúdo (Pianca; Ferreira, 2016). Ademais, conforme destacado por Costa (2015), os critérios utilizados para caracterizar esse tipo de empresa também diferem, sendo os mais comuns a propriedade e a supervisão familiar, a atuação da família na administração, a preservação de tradições e valores, o número de gerações envolvidas e o processo sucessório.

Conforme Fernández-Roca e Hidalgo (2017), a abordagem preexistente para compreender e definir as empresas familiares dentro de um campo específico de estudo surgiu através de um modelo caracterizado como “modelo de três círculos”. Desenvolvido na década

de 1990 por Kelin Gersick e outros acadêmicos da *Harvard Business School*, esse modelo estabelece que as empresas familiares são influenciadas por três subsistemas fundamentais: gestão, família e propriedade. Os subsistemas da gestão, da família e da propriedade são fundamentais para o funcionamento das empresas familiares. A gestão cuida da administração e das operações, enquanto a família influencia a cultura, os valores e a sucessão do negócio. Já a propriedade trata do controle e da divisão dos direitos sobre o capital. O equilíbrio entre esses três elementos é indispensável para a continuidade e o sucesso da empresa ao longo do tempo. Apesar do esforço constante para definir o que é uma empresa, torna-se cada vez mais evidente a importância de focalizar em sua essência (Fernández-Roca; Hildalgo, 2017). Na realidade, a autopercepção é um fator determinante, ou seja, uma empresa pode ser considerada familiar se assim se identificar, enquanto algumas organizações sob controle familiar não se reconhecem dessa forma, outras utilizam sua origem e tradição como base para construir credibilidade e alcançar sucesso no mercado (Paranhos, 2015).

As empresas familiares apresentam características próprias, com vantagens e desafios específicos. Entre os principais desafios, destaca-se a centralização da gestão, especialmente nas empresas de primeira geração, e a baixa profissionalização. Por outro lado, a forte comunhão e conciliação, entre os integrantes da família e o comprometimento com o negócio são considerados fatores positivos que podem ajudar a organização ter continuidade e crescimento (Pianca; Ferreira, 2016).

Empresas familiares que almejam não apenas a continuidade, mas também o crescimento e a longevidade, enfrentam um desafio comum: a necessidade de descentralizar e delegar a tomada de decisões. Esse processo, porém, pode gerar conflitos entre os responsáveis pela gestão e administração da organização, impactando negativamente o negócio. Para garantir sua evolução e sustentabilidade, é fundamental que a empresa adote uma estrutura que minimize e elimine esses conflitos, tornando essencial a profissionalização da gestão da organização (IBGC, 2016).

Segundo Nascimento (2016), a cultura organizacional exerce uma influência significativa em empresas familiares, principalmente devido à intensa presença do fundador, que incorpora suas crenças e valores na gestão do negócio. Nesse contexto, a controladoria exerce uma função essencial ao atuar diretamente com a diretoria e contribuir para a adoção de

estratégias eficientes de governança corporativa. Dessa forma, empresas familiares com uma gestão mais estruturada tendem a reduzir a influência excessiva da cultura familiar, tornando-se mais equilibradas e eficientes.

Frugis (2007) destaca que a família representa, acima de tudo, um processo de construção, não apenas no aspecto biológico, mas principalmente no âmbito moral, exigindo dedicação, reflexão e discernimento. No contexto das empresas familiares, essa dinâmica reforça a importância e cria a valorização dos laços afetivos e da confiança, fatores que influenciam diretamente as decisões e a condução do negócio.

Ricca (2012) destaca que o perfil e a essência de uma empresa familiar se baseiam em quatro pilares essenciais: credibilidade e compromisso com a palavra, liderança e carisma, cultura e perseverança. Esses elementos sustentam a formação da cultura organizacional, que, conforme Lima, Silva e Horostecki (2012), pode ser definida como um conjunto de normas e diretrizes compartilhadas pelos membros da empresa. Essa estrutura organizacional estabelece parâmetros para a atuação dos envolvidos, contribuindo para a construção de credibilidade e sucesso no mercado nacional e internacional.

Diante do exposto, percebe-se que as empresas familiares são organizações com características singulares, marcadas pela forte presença dos valores, crenças e vínculos afetivos entre seus membros, o que influencia diretamente sua estrutura, cultura e processo de gestão (Borrmholdt, 2005; Costa, 2015). Embora representem um importante pilar da economia, com destaque na geração de empregos e no desenvolvimento regional (Oliveira, 2017), enfrentam desafios particulares, como a centralização da gestão, a sucessão e a profissionalização, que exigem constante equilíbrio entre tradição e inovação (Pianca; Ferreira, 2016; IBGC, 2016). Assim, compreender sua essência e estruturar práticas de governança se mostra essencial para garantir sua continuidade e crescimento sustentável ao longo das gerações (Fernández-Roca; Hidalgo, 2017).

Nesse contexto, é possível entender que a continuidade das empresas familiares não depende somente de seus valores fundadores, mas também da capacidade de adaptação as novas demandas mercantis e sociais. A implementação de práticas de governança, gerar um diálogo vivo entre as gerações e formar de maneira conscientizada seus sucessores são meios de promover esse fortalecimento. Ao equilibrar tradição e inovação, as empresas familiares

possuem mais capacidade e qualificação para manterem suas atividades, garantindo sua relevância econômica e social no mercado ao longo do tempo.

2.3 ESTUDOS CORRELATOS

Para uma melhor compreensão do tema proposto, foram selecionados cinco estudos correlatos, publicados entre os anos de 2019 e 2023, disponíveis na base de dados do *Spell*.

O primeiro estudo citado é o de Araújo (2019) que realizou uma revisão da literatura com o intuito de compreender os principais elementos envolvidos no processo sucessório de empresas familiares. A pesquisa, de caráter exploratório e bibliográfico, destacou aspectos fundamentais como a necessidade de legitimidade do herdeiro, a importância de evitar interferências emocionais nas decisões estratégicas, a formalização de acordos entre os membros da família e a relevância da assessoria profissional especializada. Tais elementos são considerados pilares para um processo sucessório bem-sucedido, reduzindo os riscos de conflitos e garantindo a continuidade do negócio.

Na sequência, destaca-se o trabalho desenvolvido por Zambarda e Vortmann (2020), que teve como objetivo compreender o processo sucessório em pequenas empresas prestadoras de serviços na cidade de Chapecó, Santa Catarina. A pesquisa foi realizada por meio de um estudo multicaso envolvendo quatro automecânicas, com aplicação de entrevistas semiestruturadas a sucedidos e sucessoras. Os resultados indicaram que, embora a sucessão ocorra de maneira informal, sem um programa previamente estruturado, ela pode ser bem-sucedida quando há investimento em qualificação e preparo das sucessoras. Todas as herdeiras envolvidas no estudo eram mulheres, e não se evidenciaram casos de preconceito de gênero, o que contribui para uma leitura mais otimista sobre a inclusão feminina na liderança de negócios familiares.

Outro estudo relevante é o de Fachkha (2022) descreveu o processo de sucessão em cinco empresas familiares situadas no estado do Rio de Janeiro, utilizando entrevistas com fundadores e sucessores. Os resultados mostraram que a sucessão tende a ocorrer em momentos de necessidade de adaptação ao mercado, quando há exigência por maior capacitação gerencial. Nenhuma das empresas possuía um plano formal de sucessão, sendo comum que os sucessores tenham iniciado sua trajetória na empresa ainda na adolescência. A ausência de estrutura formal é compensada, em alguns casos, pelo envolvimento precoce e contínuo dos herdeiros nas

atividades empresariais.

Complementando as análises, o estudo de Borges e Okubo (2023), cujo foco foi compreender como ocorre o processo de sucessão e a profissionalização da gestão em uma empresa familiar de Ribeirão Preto, São Paulo. A amostra foi composta pelo fundador e seus sucessores. Os autores identificaram que os herdeiros conduziram um processo de inovação, promovendo melhorias que ampliaram a eficiência e a competitividade da empresa, sem perder a essência da cultura organizacional familiar. O estudo reforça a importância da capacitação e do envolvimento dos sucessores como fatores determinantes para a sustentabilidade do negócio no longo prazo.

Por fim, o artigo de Desidério, Trigueiro e Thiago (2023), cujo objetivo foi analisar a participação feminina no processo sucessório em empresas familiares localizadas no estado de Mato Grosso. A pesquisa contou com uma amostra composta por cinco sucessoras de diferentes empresas comerciais. Os resultados revelaram que, apesar da ausência de um plano de sucessão estruturado na maioria das empresas investigadas, as dificuldades enfrentadas pelas mulheres sucessoras estavam mais relacionadas às dinâmicas familiares do que as questões diretamente ligadas ao gênero. A pesquisa evidencia, assim, a complexidade das relações interpessoais nesse contexto e destaca a importância de planejamento e diálogo no processo sucessório.

Esses estudos contribuem significativamente para a compreensão das múltiplas dimensões que envolvem o processo de sucessão em empresas familiares, especialmente no que se refere à presença feminina, à ausência de planejamento sucessório formal e à busca por uma gestão mais profissionalizada e adaptada às exigências do mercado atual.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo em questão apresenta uma metodologia estruturada a partir de diferentes classificações, a fim de garantir a consistência científica necessária para o estudo do processo de sucessão familiar em empresas. A natureza da pesquisa é caracterizada como teórico-empírica, pois inicialmente se fundamenta em bases teóricas, com suporte em artigos e estudos anteriores sobre o tema, e, em seguida, é complementada por uma investigação prática junto as empresas familiares, localizadas em Três Passos, no noroeste do estado do Rio Grande do Sul. Assim, a elaboração do conhecimento ocorre tanto a partir da teoria quanto da observação e análise da realidade. De acordo com Collis e Hussey (2005), a pesquisa de abordagem teórico-

empírica permite que a prática seja integrada à teoria, possibilitando uma abordagem holística da realidade estudada.

A abordagem do problema é qualitativa, o aspecto está presente na análise das percepções, opiniões e experiências dos proprietários, focando na compreensão dos significados e permitindo mensurar e interpretar informações relevantes para a interpretação do fenômeno em questão. Segundo Flick (2004), a pesquisa qualitativa visa revelar a diversidade de perspectivas dos participantes em relação ao objeto de estudo, considerando os significados subjetivos e sociais que estes atribuem ao fenômeno.

Quanto aos objetivos, a pesquisa assume caráter exploratório, pois busca aprofundar o entendimento sobre a sucessão familiar, um tema ainda repleto de variáveis e particularidades. De acordo com Marconi e Lakatos (2003), a pesquisa exploratória é essencial para a descoberta de novas variáveis e para a formação de hipóteses que orientam os estudos posteriores.

No que se refere aos procedimentos técnicos, a pesquisa adota as abordagens de levantamento e estudo multicaso. Trata-se de uma pesquisa de levantamento, pois realiza a obtenção de dados primários por intermédio da aplicação de entrevistas. E, ainda, configura-se como estudo multicaso, pois se concentra em três organizações, permitindo um exame detalhado de suas práticas específicas. De acordo com Malhotra (2001), a integração da forma qualitativa possibilita uma análise aprofundada, proporcionando uma compreensão mais ampla do contexto investigado.

A população da pesquisa é composta por aproximadamente 2.700 organizações familiares que estão ativas no município selecionado: Três Passos, Rio Grande do Sul. A amostra é composta pelos proprietários das três organizações selecionadas e por possíveis sucessores que já estejam inseridos no processo de gestão ou que estejam se preparando para assumir futuramente a liderança, a escolha dessas três organizações foi dada pela acessibilidade e relação entre o entrevistador e os proprietários das organizações, pelas suas histórias e credibilidades no município selecionado e por estarem passando por esse processo sucessório no momento atual. Segundo Saunders, Lewis e Thornhill (2009), a amostragem intencional é indicada quando o objetivo é selecionar casos específicos que possam fornecer informações ricas e profundas sobre o fenômeno em estudo.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista semiestruturada com roteiro contendo dezoito perguntas, para os atuais proprietários e para seus futuros sucessores. O roteiro de entrevista foi reproduzido a partir do estudo elaborado por Ribeiro (2023), a utilização e adaptação do mesmo para a realidade desta pesquisa constituiu um suporte metodológico relevante, por sua abordagem qualitativa e que visa assegurar a validade e a pertinência das informações obtidas (Ribeiro, 2023). O roteiro de entrevista utilizado nesta pesquisa foi elaborado com perguntas abertas, organizadas de forma que visa explorar diversos aspectos do processo de sucessão em empresas familiares. Entre os temas abordados estão o histórico e o contexto da sucessão, as principais dificuldades encontradas, as estratégias adotadas, além da influência dos valores familiares na condução da organização. Embora siga uma ordem lógica, o roteiro não apresenta uma divisão formal em blocos, permitindo uma condução mais adaptável conforme o andamento da entrevista. Esse formato possibilita uma condução flexível da entrevista, adaptando-se às respostas dos participantes, característica essencial das entrevistas qualitativas semiestruturadas (Ribeiro, 2023).

A escolha desse instrumento justifica-se por sua capacidade de captar dados subjetivos, através de questões abertas que permite aos participantes expressarem suas opiniões e percepções (Lakatos; Marconi, 2017). Dessa forma, o roteiro de entrevista proporciona uma compreensão ampla e detalhada do processo sucessório, contribuindo para a identificação dos principais desafios e oportunidades relacionados à continuidade das empresas familiares. O processo de entrevista foi aplicado presencialmente, sempre respeitando a disponibilidade e o tempo dos participantes. De acordo com Vergara (2000), a combinação de roteiros elaborados e entrevistas semiestruturadas permite a coleta de dados qualitativos, possibilitando uma análise mais aprofundada das percepções, sentimentos e intenções dos envolvidos.

Para a análise dos dados, foi empregado o modo de análise de conteúdo para processar as informações qualitativas obtidas nas entrevistas, visando identificar categorias, padrões e temas recorrentes que revelem aspectos importantes do processo sucessório. Segundo Puglisi e Franco (2005), a análise de conteúdos textuais, examina não apenas a estrutura linguística, mas também a interpretação do significado que o entrevistado confere às mensagens. Os dados qualitativos obtidos a partir das entrevistas serão analisados por meio de procedimentos de análise de conteúdo, será realizada uma leitura exploratória dos dados, permitindo uma

compreensão geral das respostas fornecidas.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta a análise dos dados obtidos por meio da pesquisa realizada com alguns gestores das organizações familiares selecionadas para o estudo, localizadas em Três Passos, na região Noroeste do Rio Grande do Sul. A investigação baseou-se em entrevistas aplicadas a membros da família que atuam diretamente na gestão, além da observação direta do ambiente organizacional. A análise foi realizada com o modo de análise de conteúdo, a fim de examinar as informações qualitativas coletadas nas entrevistas, com o objetivo de identificar categorias, padrões e temas recorrentes que evidenciem elementos relevantes no processo de sucessão.

4.1 PERFIL ORGANIZACIONAL E CONTEXTO FAMILIAR

Neste estudo, foram analisadas três empresas familiares de médio e pequeno porte, duas atuantes no setor de varejo e no setor industrial, porém em diferentes segmentos. A primeira é uma loja de calçados, que passou da liderança dos pais para o filho. A segunda é uma loja de moda homem é que atualmente liderada por pai e filho. Por fim, a terceira empresa é uma indústria especializada em materiais esportivos, que também é liderada por pai e filho, filho que busca modernizar os processos, apesar da resistência do pai.

EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C
Empresa Varejista de calçados, fundada há vinte anos e hoje sob comando do filho.	Empresa de moda homem, atuando no comércio e hoje sob comando de pai e filho.	Industria de matérias esportivos, sob comando do fundador.

A sucessão familiar ocorreu de forma tradicional e informal, sem a ocorrência de conflitos aparentes, marcada por elevado nível de respeito e compreensão entre o fundador e o sucessor.	O processo sucessório encontra-se em andamento e vem sendo conduzido de forma tradicional, sem apoio externo. Ainda assim, há expertise para prevenir conflitos no cotidiano, com a tomada de decisão distribuída entre pai e filho em diferentes áreas da empresa.	O processo sucessório apresenta conflitos evidentes, uma vez que o fundador mantém um controle centralizado das decisões, embora o sucessor já atue na organização e busque consolidar seu próprio espaço.
--	---	--

Esse tipo de resistência é comum nas chamadas empresas familiares tradicionais, conforme descrevem Oliveira e Santos (2021), onde os processos de gestão e sucessão ocorrem de maneira informal e sem planejamento estruturado, o que ameaça a capacidade da empresa de se manter ativa e competitiva com o passar do tempo.

4.2 CONDUTA DO PROCESSO SUCESSÓRIO

A conduta do processo sucessório nas empresas analisadas foi marcada pela igualdade da ausência de um planejamento formal estruturado entre as respostas dos três fundadores. A transição de liderança ocorreu de maneira espontânea, baseada na percepção dos fundadores sobre a aptidão dos filhos para dar continuidade ao negócio, sem a utilização de critérios objetivos ou sistematização de etapas. Esse comportamento é comum em empresas familiares, conforme destacam Tavares (2023), ao observarem que decisões sucessórias muitas vezes são tomadas com base em relações pessoais e subjetivas, e não em parâmetros organizacionais definidos.

Esse cenário reflete os apontamentos de Almeida (2018), que destacam que muitas empresas familiares ainda conduzem o processo de sucessão com base na intuição e na experiência acumulada, negligenciando práticas formais como a definição de competências, treinamentos ou estratégias de transição. Tal abordagem tende a gerar incertezas e pode afetar

a estabilidade da organização em períodos de mudança.

A conduta do processo de sucessão nas organizações familiares analisadas apresenta particularidades que refletem tanto os valores dos fundadores quanto as perspectivas dos sucessores. No caso das empresas entrevistadas, os fundadores receberam e responderam a seguinte pergunta: Como é feita a escolha do sucessor? Como é feita a formação e a transferência das responsabilidades? conforme respostas do fundador A, [... *“a transição foi conduzida de forma natural e espontânea, já que o herdeiro esteve envolvido desde a infância nas atividades do negócio, aprendendo por meio da convivência e do exemplo cotidiano de trabalho, dedicação e compromisso”...*]. Esse tipo de sucessão evidencia a importância da socialização precoce, em que o sucessor internaliza valores e práticas sem necessidade de planejamento formalizado. Ainda na mesma empresa, o sucessor A complementa esse relato ao ressaltar [... *“busco preservar a missão e os valores originais, como honestidade e respeito ao cliente, mas, ao mesmo tempo reconheço a necessidade de modernizar a gestão, incorporando ferramentas digitais, redes sociais e estratégias de marketing que permitem aproximar a empresa do consumidor atual...”*]. Tal postura revela uma conduta sucessória equilibrada, que respeita a herança familiar, mas se abre à inovação.

Na empresa B, conforme relato do fundador B, [... *“a escolha do sucessor ocorreu de maneira prática, sendo fundamentada no interesse e na dedicação demonstrados pelo meu filho no cotidiano da loja” ...*]. A formação, nesse caso, não se deu por meio de treinamentos formais ou programas estruturados, mas sim pelo contato direto com a gestão, pela convivência diária e pelo aprendizado prático. Essa abordagem reforça uma característica comum em empresas familiares: a ênfase na vivência como critério principal de preparação do sucessor, o que garante a manutenção da cultura organizacional e a identidade construída ao longo dos anos. Além disso, observa-se a clareza na definição de papéis entre pai e filho, como forma de prevenir conflitos e assegurar que cada um contribua em áreas distintas da administração, reforçando uma conduta sucessória baseada na cooperação e no alinhamento gradual de responsabilidades. Já na empresa C, identificam-se tensões mais acentuadas no processo sucessório, revelando um cenário distinto em relação às demais. O fundador C relata [... *“prefiro manter o controle das principais decisões, valorizando a experiência acumulada e segurando no momento mudanças mais profundas”...*]. Essa postura indica uma conduta sucessória

centralizadora, que, embora garanta estabilidade e preservação dos métodos tradicionais, pode limitar a inserção de novas práticas de gestão. Em contrapartida, o sucessor C da mesma organização ressalta [...“*reconheço a importância de descentralizar as decisões e incorporar práticas atuais, como a implementação de protocolos de governança familiar, a utilização de indicadores de desempenho contínuo e a valorização da inovação tecnológica*”...]. Na sua perspectiva, tais iniciativas configuram-se como fundamentais para assegurar a continuidade e a expansão do negócio diante de um ambiente empresarial marcado por elevada competitividade. O contraste entre as visões do fundador e do sucessor demonstra que a conduta sucessória pode ser marcada por disputas de perspectiva, nas quais o desafio maior está em equilibrar tradição e modernização.

De forma geral, a análise das três empresas evidencia que a conduta do processo sucessório em negócios familiares pode assumir diferentes formatos: desde transições naturais, baseadas no convívio e na herança de valores, até processos mais desafiadores, em que há necessidade de negociar entre a experiência do fundador e a visão inovadora do sucessor. Essa diversidade revela que não existe um único modelo ideal, mas que a ausência de planejamento formal pode tanto facilitar a continuidade de forma harmônica, como ocorreu na empresa A e parcialmente na empresa B, quanto gerar atritos e limitações, como identificado na empresa C. Por fim, os dados analisados evidenciam que a profissionalização do processo sucessório é uma condição essencial para a continuidade e crescimento das empresas familiares. A adoção de um plano estruturado, com acompanhamento externo e formação dos sucessores, é um fator que pode ampliar as chances de sucesso da transição geracional, conforme apontado por Brandt (2015).

4.3 PROFISSIONALIZAÇÃO E CONTINUIDADE

Durante as análises, foi possível perceber que as empresas demonstram certa abertura para a profissionalização, especialmente em atividades operacionais e administrativas. No entanto, a estrutura de governança ainda é incipiente, sem organograma claro, planos de carreira ou protocolos familiares documentados. Contudo, ainda predomina uma cultura organizacional pautada na centralização das decisões e na confiança pessoal, elementos típicos de empresas familiares em estágio inicial de maturidade organizacional, conforme apontado por Degen e

Tondolo (2021).

De acordo com Costa e Lima (2019), a ausência de mecanismos formais de gestão e de planejamento sucessório pode reduzir a habilidade das empresas em lidar com os desafios futuros e de atrair talentos externos. Nas organizações estudadas, os próprios gestores reconhecem a importância de um maior nível de formalização, mas relatam dificuldades relacionadas ao tempo, recursos e resistência a mudanças.

A profissionalização e a continuidade nas empresas familiares analisadas revelam um processo marcado pela convivência entre tradição e modernização, refletindo a forma como cada geração enxerga o futuro do negócio. Conforme respostas dos fundadores e sucessores a seguinte pergunta: **Qual o método que utilizam para moldar e alcançar a gestão e cultura organizacional desejada?** fundador A da empresa A, [...“a missão e os valores como respeito, honestidade e proximidade com o cliente sempre foram preservados, ainda que nos adaptados à realidade contemporânea”...]. O fundador A também ressaltou [...“a continuidade foi pensada desde a origem, transmitida pelo exemplo de conduta e pelo compromisso em deixar um legado à família”...]. Já o sucessor A da mesma empresa relatou [...“a profissionalização se materializa por meio de práticas como reuniões mensais, definição de metas e comunicação transparente dos resultados a todos os colaboradores”...] e para acrescentar nos respondeu afirmando [...“a digitalização do nosso negócio foi essencial para garantir competitividade e assegurar que nossas futuras gerações encontrem uma empresa atualizada”...].

De modo semelhante, conforme respostas do fundador B da empresa B, a profissionalização ocorre de forma gradual e prática, construída pela vivência no dia a dia da loja. Ele enfatiza que [...“a formação do sucessor foi baseada na experiência direta com clientes e fornecedores, sem depender de treinamentos formais, o que garantiu a transmissão de valores essenciais e de uma cultura voltada para a qualidade e o bom atendimento”...]. O fundador B também reforça que [...“a continuidade é foi percebida como parte do legado familiar, sendo assegurada pela motivação do meu filho em dar sequência ao empreendimento”...]. Nesse mesmo contexto, a divisão de responsabilidades entre pai e filho é apresentada como estratégia para evitar conflitos e fortalecer a organização, o que demonstra uma conduta sucessória voltada à manutenção da harmonia e à preservação da identidade da empresa.

No caso da empresa C, as percepções sobre profissionalização e continuidade revelam

CONEXÃO / Revista do Centro Universitário FAI – UCEFF / Itapiranga – SC, v.13 .n.1, 2025
ISSN 2357-9196

divergências mais acentuadas entre as gerações. Conforme respostas do fundador C, [... *“A centralização das decisões necessária, pois é sustentada pela experiência que acumulei ao longo dos anos e pela confiança na tradição como base para garantir a perenidade da empresa. Entendo que a continuidade está assegurada pelo envolvimento direto do meu filho, que desde cedo esteve presente na gestão e acompanhou de perto os desafios enfrentados”...*]. Em contrapartida, o sucessor C da mesma empresa apresenta uma visão distinta, defendendo que a profissionalização exige a descentralização das decisões, a implementação de protocolos de governança familiar e a adoção de práticas modernas de gestão, como avaliações contínuas de desempenho e estratégias de inovação tecnológica. Para o sucessor C, [... *“a continuidade depende diretamente da capacidade de adaptação às exigências de um mercado dinâmico e competitivo, sendo necessária a abertura para mudanças estruturais e para a contratação de especialistas externos”...*].

Observa-se que a profissionalização e a continuidade das empresas familiares, ainda que pautadas por valores comuns, assumem formas diferentes conforme o perfil do fundador e do sucessor. Enquanto algumas trajetórias, como nas empresas A e B, evidenciam uma condução natural e fundamentada na prática diária e na preservação do legado, outras, como na empresa C, demonstram tensões e a necessidade de conciliar tradição e inovação. A literatura reforça que a profissionalização é um fator estratégico para a longevidade de empresas familiares; Segundo Gonçalves (2021), especialmente por possibilitar uma transição mais fluida entre gerações e diminuir as chances de problemas causados por uma troca de liderança sem preparo prévio.

Assim, as entrevistas analisadas permitem concluir que a continuidade das empresas familiares está diretamente vinculada ao equilíbrio entre a manutenção dos valores transmitidos pelas gerações anteriores e a implementação de mecanismos de profissionalização capazes de sustentar o crescimento e a adaptação às transformações do mercado. A análise dos dados sugere que, embora haja consciência da importância da profissionalização, as empresas ainda operam majoritariamente com base na informalidade. A consolidação de práticas mais estruturadas depende da superação de resistências culturais internas e da mobilização de esforços para implementar mudanças. Conforme defendem Oliveira e Silva (2022), o equilíbrio entre os valores familiares e a lógica empresarial é o caminho mais eficaz para garantir a perenidade das empresas familiares.

4.4 DESAFIOS PERCEBIDOS NA TRANSIÇÃO GERACIONAL

Os dados revelam que, embora as empresas tenham conseguido realizar uma transição entre gerações, diversos desafios ainda estão presentes, principalmente no que tange à manutenção da cultura organizacional e à inovação nos processos de gestão. Segundo Silva e Barreto (2020), a sucessão nas empresas familiares frequentemente envolve dilemas entre a preservação dos valores fundadores e a necessidade de se ajustar às demandas do mercado. As empresas estudadas enfrentam exatamente esse dilema, tendo que equilibrar a continuidade dos princípios herdados com a incorporação de práticas mais modernas de gestão.

Segundo a GSGA (2024), a transição geracional de empresas familiares é um desafio que demanda um processo complexo, e não se trata apenas da transferência de liderança: é necessário considerar a preservação dos valores e da cultura que foram construídos ao longo dos anos. Conforme respostas do fundador A da empresa A, [... *“um dos pontos sensíveis no processo da sucessão foi a minha postura centralizadora, pois sempre acreditei que as decisões deveriam passar pela minha análise direta”...*]. Essa conduta, embora tenha garantido firmeza na fase inicial da empresa, tornou-se um desafio no momento da transição, já que o sucessor A passou a adotar um estilo de liderança mais participativo, ouvindo a equipe e buscando apoio em informações técnicas. O próprio sucessor da empresa A nos afirmou [... *“assumir o negócio representou, para mim, não apenas a continuidade de uma história, mas também a responsabilidade de modernizar práticas, como a implementação de metas, a realização de reuniões periódicas e a adoção de estratégias digitais”...*]. Nesse sentido, o principal desafio percebido é equilibrar a herança deixada pelos pais com as demandas de inovação exigidas pelo mercado.

Na empresa B, os desafios da transição aparecem de forma mais sutil, mas igualmente relevantes. Conforme respostas do fundador B, [... *“a dificuldade está em separar as esferas pessoal e profissional, já que as discussões de casa muitas vezes se refletem no ambiente empresarial”...*]. Para ele, definir papéis claros foi essencial para minimizar conflitos, ficando responsável por fornecedores e compras, enquanto o sucessor atua nas vendas e na comunicação. Essa divisão demonstra uma tentativa de superar o desafio da sobreposição de funções, que costuma ser um dos pontos de maior tensão em negócios familiares. Ao mesmo tempo, o fundador B ressalta que [... *“acompanhar as novas formas de comercialização*

sugeridas pelo meu filho, exigiu adaptação, já que envolve estratégias que não faziam parte da nossa experiência inicial”...]. Assim, o desafio na empresa B está ligado à necessidade de conciliar a experiência acumulada ao longo dos anos com as propostas de inovação trazidas pela nova geração.

Na empresa C, os desafios são percebidos de maneira mais intensa, evidenciando as divergências entre as gerações. Conforme respostas do fundador C, [...“a centralização das decisões ainda é um elemento indispensável, pois acredito que a experiência e o conhecimento de mercado são fundamentais para a manutenção da empresa”...]. Para ele, abrir mão desse controle seria arriscado e poderia comprometer a estabilidade conquistada. Em contrapartida, o sucessor C da mesma empresa aponta justamente essa postura como o maior obstáculo para a continuidade saudável do negócio. Segundo ele, [...“a falta de espaço para propor mudanças, implantar práticas de governança e adotar avaliações contínuas de desempenho representa um entrave ao crescimento e à adaptação às novas exigências do mercado”...]. Além disso, o sucessor enfatiza que [...“a resistência às mudanças gera conflitos internos e pode comprometer o engajamento da equipe, uma vez que os colaboradores também percebem a falta de alinhamento entre fundador e herdeiro”...].

De forma geral, os relatos coletados demonstram que os desafios da transição geracional em empresas familiares estão associados principalmente à conciliação de estilos de liderança, a definição de papéis entre fundadores e sucessores e ao equilíbrio entre tradição e modernização. Enquanto nas empresas A e B os obstáculos se concentram em ajustar práticas de gestão e evitar conflitos de papéis, na empresa C as tensões revelam a dificuldade de ceder espaço e de adaptar-se a novos modelos de governança. Segundo o IBGC (2025), a transição entre gerações vai além da simples troca de liderança; é um processo delicado, repleto de emoções e interesses, que exige uma abordagem cuidadosa e bem estruturada, enquanto Mariana Moura destaca que o que realmente compromete a continuidade dos negócios familiares não é o conflito em si, mas a ausência de diálogo entre as gerações, evidências de que o processo demanda diálogo e flexibilidade para garantir continuidade sustentável, valorizando a tradição sem abrir mão da inovação.

4.5 COMUNICAÇÃO INTERGERACIONAL E TOMADA DE DECISÃO

Durante as entrevistas realizadas nas empresas, um ponto que se destacou com CONEXÃO / Revista do Centro Universitário FAI – UCEFF / Itapiranga – SC, v.13 .n.1, 2025
ISSN 2357-9196

frequência foi a dificuldade de diálogo entre as gerações. Os gestores mais experientes atribuem grande valor à vivência e experiências adquiridas ao longo dos anos. Em contrapartida, os membros mais jovens das famílias demonstram interesse por práticas de gestão mais modernas, fundamentadas em dados, tecnologia e inovação, o que tem gerado certa resistência à implementação de mudanças estruturais.

Essas divergências de visões evidenciam um descompasso geracional que pode comprometer a fluidez das decisões estratégicas. Observa-se que, apesar da convivência familiar, ainda não existem espaços formais de escuta e participação ativa dos sucessores nos processos decisórios, o que tende a gerar frustração e desmotivação entre os mais jovens. Tal cenário é semelhante ao relatado por Martins e Souza (2021), que destacam a importância da comunicação aberta e da integração intergeracional como fatores essenciais para o sucesso do sucedimento em empresas familiares. No entanto, as empresas ainda estão no início desse processo, com poucos espaços de escuta efetiva para as novas gerações, o que pode comprometer a renovação estratégica a médio prazo.

A resistência à mudança não é incomum em contextos familiares, conforme afirmam D'Ávila, Amaral e Gimenes (2020), os quais destacam que a transferência de poder decisório tende a ser gradual e, por vezes, conflituosa. Os dados obtidos demonstram que os fundadores mantêm forte influência nas decisões estratégicas das empresas, mesmo quando os sucessores já estão operando em níveis intermediários da gestão. Essa sobreposição de funções pode causar ambiguidade nas responsabilidades e impactar a eficiência administrativa.

De acordo com Ribeiro, Campos e Silva (2019), a ausência de comunicação estruturada entre gerações pode comprometer o alinhamento de objetivos e valores nas empresas familiares. A pesquisa indicou que, embora haja ambientes familiares harmoniosos, não existem espaços formais de diálogo que incentivem a expressão de ideias e propostas por parte dos herdeiros. Tal situação contribui para a permanência de uma cultura organizacional conservadora, que tende a inibir a inovação.

4.6 PLANEJAMENTO E SUSTENTABILIDADE DO NEGÓCIO

Apesar das conduções intuitivas dos processos sucessórios, os gestores reconhecem a importância de estruturar um plano formal de sucessão, especialmente diante da aproximação da aposentadoria de alguns fundadores. Existe a boa vontade de iniciar um processo de planejamento mais sistemático, que envolva capacitação dos herdeiros, definição de metas de

transição e apoio externo especializado.

Esse movimento está em harmonia com o que propõe Andrade e Melo (2023), ao afirmarem que o planejamento sucessório deve ser incorporado como uma prática recorrente na rotina das empresas familiares, não apenas como resposta a uma crise ou iminência de mudança. A construção de um plano formal, com metas, cronogramas e indicadores, tende a minimizar incertezas e fortalecer a governança familiar.

Além disso, observa-se uma disposição por parte dos atuais líderes em buscar apoio externo especializado para conduzir o processo de transição de forma mais estruturada. Essa abertura sugere uma mudança de mentalidade que, conforme evidenciam os estudos de Oliveira e Silva (2022), é fundamental para romper com padrões informais que historicamente caracterizam as sucessões em empresas familiares brasileiras. O suporte de consultorias ou de profissionais especializados pode contribuir significativamente para a definição de critérios claros de sucessão, bem como para a capacitação dos herdeiros.

O planejamento e a sustentabilidade do negócio nas empresas familiares analisadas configuram-se como elementos centrais para a continuidade organizacional, sendo conduzidos de acordo com os valores transmitidos pelos fundadores e a atuação dos sucessores. Conforme respostas do fundador da empresa A, [...*“a preservação de princípios como o respeito e a honestidade foi, para nós, o principal fator de sustentação ao longo do tempo, mesmo sem a formalização de um planejamento estruturado”...*]. O sucessor A da mesma empresa acrescentou que [...*“a continuidade diretamente está associada à organização interna e ao acompanhamento sistemático de metas, assegurando que os resultados sejam comunicados e monitorados de maneira clara”...*]. De modo semelhante, conforme respostas do fundador da empresa B, [...*“a prática cotidiana e a definição de funções distintas entre as gerações constituem estratégias que fortalecem a estabilidade do empreendimento, sendo o envolvimento da família considerado muito importante para a manutenção do negócio”...*].

Na empresa C, observam-se perspectivas divergentes sobre a condução do planejamento e da sustentabilidade. Conforme respostas do fundador C, [...*“a centralização das decisões e a disciplina interna são fatores indispensáveis para garantir a solidez da organização”...*]. Já o sucessor C respondeu [...*“a continuidade depende de rotinas de gestão mais sistemáticas, da observação constante do desempenho e da participação da equipe nos processos decisórios”...*]. Dessa forma, verifica-se que, apesar das particularidades de cada caso, todas as

empresas reconhecem o planejamento e a sustentabilidade como condições necessárias para assegurar a permanência e a longevidade do empreendimento familiar.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho possibilitou compreender, de forma mais próxima da realidade, como o processo de sucessão familiar vem sendo conduzido por empresas situadas no Noroeste do Rio Grande do Sul. A partir do objetivo geral de identificar como o processo de sucessão familiar é interpretado e conduzido pelas organizações familiares no Noroeste do Rio Grande do Sul, ficou evidente que, embora o tema da sucessão esteja presente no discurso dos gestores, ele ainda é tratado de forma informal e pouco estruturada na prática.

A metodologia aplicada, com base em estudo de caso, entrevistas semiestruturadas e entrevistas, permitiu uma aproximação com o cotidiano das empresas estudadas. Essa abordagem favoreceu a análise das percepções e sentimentos dos envolvidos, revelando aspectos que dificilmente seriam compreendidos apenas pela teoria. O contato direto com os gestores e sucessores mostrou o quanto o fator humano, os vínculos familiares e as questões emocionais influenciam o andamento do processo sucessório.

Entre os principais achados, destaca-se a falta de um planejamento formal para a sucessão. A transição entre as gerações aconteceu mais por conveniência e confiança pessoal do que por critérios objetivos. Esse cenário reflete uma realidade ainda muito comum em empresas familiares, que são elas: centralização das decisões, a ausência de papéis definidos e o pouco diálogo entre gerações. Apesar disso, observou-se uma consciência crescente sobre a necessidade de mudança. Os atuais líderes demonstraram uma certa abertura para buscar apoio externo e investir na preparação dos herdeiros, o que é um passo importante rumo à profissionalização da gestão.

Como contribuição prática, este trabalho oferece um retrato honesto e realista de uma situação que pode estar presente em muitas empresas brasileiras de porte semelhante. Ele pode servir de alerta e inspiração para que outras organizações reflitam sobre sua própria condução sucessória, incentivando um planejamento mais estruturado e a adoção de práticas que unam o conhecimento familiar com técnicas de gestão modernas. Do ponto de vista teórico, a pesquisa reforça a importância de se considerar os aspectos emocionais e relacionais no estudo da sucessão familiar, e não apenas os administrativos.

Apesar dos resultados alcançados, é importante reconhecer as limitações do estudo. Por se tratar de uma pesquisa focada em apenas três empresas e em uma região específica, os dados não podem ser generalizados para todas as realidades. Além disso, fatores como a disponibilidade dos participantes limitaram a profundidade de algumas análises.

Como sugestão para pesquisas futuras, recomenda-se expandir o número de empresas analisadas, buscando diferentes perfis, setores e regiões do Brasil. Investigar de forma mais específica o impacto da implementação de ferramentas de governança, como conselhos familiares e protocolos de sucessão. Estudos de acompanhamento, que analisem o processo ao longo de alguns anos, também poderiam trazer contribuições relevantes.

Por fim, reforça-se que a sucessão familiar não deve ser vista como um problema a ser evitado, mas como uma oportunidade de renovação. Quando bem conduzida, ela pode fortalecer os laços familiares, manter viva a história da empresa e garantir sua continuidade para as próximas gerações. Cabe às famílias empresárias, portanto, equilibrar tradição e inovação, emoção e estratégia, para que o legado construído ao longo dos anos possa se transformar em um futuro sólido e promissor.

Figura – Nuvem de palavras com as quais mais foram apontadas em toda análise.



REFERÊNCIAS

ABDALLAH, A. **Os erros mais comuns das empresas familiares.** Época Negócios, 20 set. 2015. Disponível em:

<https://epocanegocios.globo.com/Inspiracao/Empresa/noticia/2015/09/os-erros-mais-comuns-das-empresas-familiares.html>. Acesso em: 17 mar. 2025.

ALMEIDA, S. R. De; FERREIRA, M. A. S.; NUNES, V. S. **Sucessão em empresas familiares:** desafios e estratégias. Revista Gestão & Tecnologia, v. 18, n. 3, p. 52–65, 2018.

ALMEIDA, R. A. de; SILVA, M. M.; COSTA, L. P. Planejamento sucessório em empresas familiares: um estudo de caso. **Revista de Administração e Negócios da Amazônia**, v. 10, n. 3, p. 14-31, 2018.

ARAÚJO, Y. R. De. **Empresa familiar e sucessão: uma revisão da literatura.** 2019. Disponível em: <https://www.spell.org.br>. Acesso em: 14 abr. 2025.

ANDRADE, L. M.; MELO, C. R. Planejamento sucessório: um caminho para a sustentabilidade em empresas familiares. **Revista de Gestão Estratégica**, v. 11, n. 3, p. 22–37, 2023.

BERTOLINI, S. M.; RIBAS, J. V.. **Desafios da sucessão em empresas familiares:** um estudo sobre as principais dificuldades enfrentadas no processo sucessório. Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace, v. 11, n. 1, p. 65-80, 2020.

BRANDT, G. T. **Sucessão familiar em empresa do agronegócio.** Porto Alegre, 2015.

BLULM, L. F. M.; SARCINELLI, A. R.; LAURINI, M. M.; SOUZA, T. A. de; RIBEIRO, J. R.; SILVA, H. S. T. dá. **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.

BORGES, A. F.; OKUBO, T. P.. **Sucessão e profissionalização da gestão na empresa familiar:** estudo de caso. 2023. Disponível em: <https://www.spell.org.br>. Acesso em: 14 abr. 2025.

BORNHOLDT, N. M. de C. P. G. **Sucessão na empresa familiar:** preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado. São Paulo: Atlas, 2005.

BUANG, N. A.; GANEFRI, G.; SIDEK, S. **Family business succession of SMEs and post-transition business performance.** Asian Social Science, v. 9, n. 12, p. 79, 2013.

CAREY, D.; MADER, S. P.; STEVENSON, J. **Best Practices for CEO Succession.**

Corporate Board, v. 34, n. 198, p. 1–7, 2013.

COBIÁN, M. V. R. Cultura, y organización en la empresa familiar. **Iztapalapa**, n. 55, p. 119-141, set. 2017. Disponível em:

<http://revistaiztapalapa.izt.uam.mx/index.php/izt/article/view/417>. Acesso em: 28 mar. 2025.

COLLIS, J.; Hussey, R. **Business research: a practical guide for undergraduate & postgraduate students.** Palgrave Macmillan, 2005.

CORENCIUC, J. P. C. **Empresas familiares são maioria no Brasil.** Business Moment, 3 jan. 2024. Disponível em: <https://businessmoment.com.br/empresas-familiares-sao-maioria-no-brasil/>. Acesso em: 17 mar. 2025.

COSTA, L. S. P. **De pai para filho: a sucessão em pequenas e médias empresas familiares.** Contabilidade, Gestão e Governança, v. 18, n. 1, p. 61-82, abr. 2015. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/35105/de-pai-para-filho--a-sucessao-em-pequenas-e-medias-empresas-familiares-->. Acesso em: 28 mar. 2025.

COSTA, M. A.; LIMA, R. A. Profissionalização da gestão em empresas familiares: um estudo de caso. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 21, n. 2, p. 456–472, 2019

COSTA, L. F. Inclusão feminina na liderança de empresas familiares brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 26, n. 1, p. 88–104, 2022.

DAVEL, E.; SILVA, J. C. S.; Fischer, T. **Desenvolvimento tridimensional das organizações familiares:** avanços e desafios teóricos a partir de um estudo de caso. Organizações & Sociedade, v. 7, n. 18, p. 99-116, 2000.

D’AVILA, L. A.; AMARAL, R. C.; GIMENES, R. F. Comunicação intergeracional e sucessão em empresas familiares: desafios e perspectivas. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, v. 7, n. 2, p. 112–130, 2020.

DA SILVA, A. C. G. **A sucessão em empresas familiares: o perfil do fundador.** Dissertação (Mestrado em Ciências Empresariais) – Universidade de Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão, 2017.

DEGEN, P.; TONDOLO, M. Cultura organizacional e o processo de profissionalização em empresas familiares. **Revista de Administração de Empresas**, v. 62, n. 4, p. 314-330, 2021.

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.

DESIDÉRIO, I. G.; TRIGUEIRO, F. M. C.; THIAGO, F. **A mulher e o processo sucessório: um estudo em empresas familiares**. 2023. Disponível em: <https://www.spell.org.br>. Acesso em: 14 abr. 2025.

EQUIPE CFEG BRASIL. Porque as empresas familiares são tão importantes para a economia mundial. **Cambridge Family Enterprise Group – Brasil**, 25 ago. 2020. Disponível em: <https://cfeg.com.br/por-que-as-empresas-familiares-sao-tao-importantes-para-a-economia-mundial/>. Acesso em: 17 mar. 2025.

FACHKHA, S. H. de O. **Processo de sucessão em pequenas e médias empresas familiares**. 2022. Disponível em: <https://www.spell.org.br>. Acesso em: 14 abr. 2025.

FERNÁNDEZ-ROCA, F. J.; HIDALGO, F. G. What is a family business? **Journal of Evolutionary Studies in Business**, v. 2, n. 2, p. 1-15, dez. 2017. Disponível em: <https://revistes.ub.edu/index.php/JESB/article/view/j028>. Acesso em: 28 mar. 2025.

FERREIRA, M. F.; ALMEIDA, L. C. Sucessão e governança nas empresas familiares: uma análise sobre práticas de planejamento. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 21, n. 1, p. 154–172, 2021.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

FOCKINK, H. G. **Liderança, o poder e a perversão nas empresas familiares**. Porto Alegre: Sulina, 1998.

FRUGIS, L. F. **As empresas familiares e a continuidade na gestão das terceiras gerações**. São Paulo: EDUC, 2007.

GARCIA, L. S.; CALDAS, M. P. A importância da preparação do sucessor no processo sucessório das empresas familiares. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 6, n. 2, p. 112-130, 2017.

GALLI, L.; ARROYO, Galli, R.; PRATES; ANHESSINI. Sucessão familiar x sucessão profissional: caso de organização do setor agroindustrial. **Brazilian Journal of Development**, v. 5, n. 7, p. 9458-9475, 2019.

GONÇALVES, F. A.; TEIXEIRA, J. R.; MENDONÇA, C. A. Profissionalização e sucessão em empresas familiares: uma análise crítica. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 10, n. 1, p. 1–19, 2021

GSGA – Gaia, Silva, Gaede Advogados. **Os desafios da transição geracional de empresas familiares: como utilizar a governança corporativa e planejamento sucessório em favor da organização?** Disponível em: <https://gsga.com.br/os-desafios-da-transicao-geracional-de-empresas-familiares-como-utilizar-a-governanca-corporativa-e-planejamento-sucessorio-em-favor-da-organizacao/>. Acesso em: 9 set. 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Sucessão, um dos maiores desafios das empresas familiares.** São Paulo: IBGC, 2025. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/blog/artigo-empresas-familiares-sucessao>. Acesso em: 9 set. 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Ausência de diálogo compromete legado, aponta Mariana Moura.** São Paulo: IBGC, 2025. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/blog/bate-papo-mariana-moura>. Acesso em: 9 set. 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Governança da família empresária: conceitos básicos, desafios e recomendações.** São Paulo: IBGC, 2016. Disponível em: http://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/22057/familiaempresaria_web.pdf. Acesso em: 28 mar. 2025.

JAFFE, D.; LANE, S. Sustaining a family dynasty: key issues facing complex multigenerational business, and investment owning families. **Family Business Review**, v. 17, n. 1, p. 81–98, 2004. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00006.x>

KOGUT, C. S.; FLECK, D. Professional versus family management in Brazilian fashion retail companies: exploring value-investors' perceptions. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 3, p. 559-573, 2017.

KUBÍČEK, A.; MACHEK, O. Intrafamily conflicts in family businesses: a systematic review of the literature and agenda for future research. **Family Business Review**, v. 33, n. 2, p. 194-227, 2020. <https://doi.org/10.1177/0894486519899573>

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LANSBURG, I. **The Family Business: Its Governance for Sustainability.** 3. ed. New York: Palgrave Macmillan, 2021.

LEONE, N. M. De C. P. G.. **Abordagens sobre o tema do estudo: o processo de sucessão na empresa familiar.** In: Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado. São Paulo: Atlas, 2005. p. 27-82.

LIMA, L. De; SILVA, L. E. P. Da; HOROSTECKI, M. F. **Cultura organizacional.** In: Simpósio De Excelência Em Gestão E Tecnologia, 8., 2012, Resende-RJ. Anais [...].

Resende: AEDB, 2012. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/32914309.pdf>. Acesso em: 28 mar. 2025.

LODI, J.; GARCIA, F. Governança familiar e sucessão: práticas e protocolos para a sustentabilidade. **Revista de Governança Corporativa**, v. 21, n. 1, p. 92-105, 2019.

LUNARDI, M. A.; BARBOSA, E. T.; Rodrigues Junior, M. M.; SILVA, T. P.;

NAKAMURA, W. T. Criação de valor no desempenho econômico de empresas familiares e não familiares brasileiras. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, v. 5, n. 1, p. 94-112, 2017.

MACHADO, M. H.; PEREIRA, T. S.; RAMOS, L. C. Barreiras à participação feminina na sucessão familiar. **Revista de Administração Familiar**, v. 9, n. 1, p. 34-48, 2020.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2001.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, M.; SILVA, M.; BORBA, R.; TORRES, L. O processo de sucessão nas empresas familiares: um estudo de caso na Alfa Distribuidora. **Revista Borges**, v. 8, n. 2, p. 52-63, 2018.

MARTINS, H. A.; SOUZA, D. J. Comunicação intergeracional em empresas familiares: impactos na sucessão. **Revista de Administração e Inovação**, v. 18, n. 1, p. 101-115, 2021.

MASCARENHAS, M. de F. **O processo de sucessão em empresas familiares.** Revista FAE Business, n. 5, 2003.

MASSIS, A.; CHUA, J. H.; CHRISMAN, J. J. Factors preventing intra-family succession. **Family Business Review**, v. 21, n. 2, p. 183-199, 2008. DOI: 10.1111/j.1741-6248.2008.00118.x.

MITCHELL, J. R. Becoming the boss: discretion and postsuccession success in family firms. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 33, n. 6, p. 1201-1218, 2009.

NASCIMENTO, J. O. Estrutura formal e instrumentos da controladoria em empresas familiares que buscam implementar boas práticas de governança corporativa. **Revista Metropolitana de Governança Corporativa**, v. 1, n. 2, p. 3-25, dez. 2016.

OLIVEIRA, A. de. Empresa familiar – sua importância econômica e social. **Revista Idea**, Uberlândia, v. 8, n. 1, p. 129-141, jan. 2017.

OLIVEIRA, D. R.; SANTOS, E. M. A sucessão em empresas familiares: tradições, conflitos e soluções. **Revista de Administração em Contexto**, v. 27, n. 2, p. 113–128, 2021.

OLIVEIRA, R.; SILVA, T. A mudança de mentalidade nas empresas familiares brasileiras: a importância do apoio externo. **Revista de Administração e Inovação**, v. 19, n. 2, p. 156-170, 2022

OLIVEIRA, R.; SILVA, T. Equilíbrio entre os valores familiares e a lógica empresarial: um caminho para a longevidade das empresas familiares. **Revista de Administração e Inovação**, v. 19, n. 2, p. 145-160, 2022

PARANHOS, M. **O processo sucessório em empresas familiares paulistas: uma abordagem psicológica sobre a família empresária**. 2015. 150 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2015. Disponível em: <https://tede2.pucsp.br/handle/handle/15392>. Acesso em: 28 mar. 2025.

PICCOLI, E. Sucessão em empresas familiares: uma análise de duas empresas da Serra Gaúcha. **Revista Brasileira de Estudos Organizacionais**, v. 6, n. 1, p. 237-268, abr. 2019. Disponível em: <https://rbeo.emnuvens.com.br/rbeo/article/view/152>. Acesso em: 28 mar. 2025.

PIANCA, O. J. B.; FERREIRA, F. P. A importância do planejamento sucessório em empresas familiares do município de Aracruz – ES. **Administração de Empresas em Revista**, Curitiba, v. 1, n. 11, p. 29-51, dez. 2016. Disponível em: <http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/2260>. Acesso em: 28 mar. 2025.

PUGLISI, M. G.; FRANCO, R. G. **Pesquisa qualitativa: a análise de conteúdo**. Educatio, 2005.

QIU, H.; FREEL, M. Managing family-related conflicts in family businesses: a review and research agenda. **Family Business Review**, v. 33, n. 1, p. 90–113, 2020.

<https://doi.org/10.1177/0894486519893223>

RIBEIRO, A. C. M. V. **Empresas familiares – a sucessão familiar**. 2023. Dissertação (Mestrado em Ciências Empresariais – Ramo de Pequenas e Médias Empresas) –2023.

RIBEIRO, M. S.; CAMPOS, L. F.; SILVA, T. R. A influência da comunicação intergeracional na continuidade de empresas familiares. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 23, n. 4, p. 789–805, 2019.

RICCA, D. **Sucessão na empresa familiar: conflitos e soluções**. São Paulo: CLA, 2007.

RIJ, M. V.; ZELLWEGER, T. 2019 **EY and University of St Gallen Global Family Business Index**. Center for Family Business at the University of St. Gallen, Switzerland, em cooperação com EY, fev. 2019. Disponível em: <http://familybusinessindex.com/>. Acesso em: 09 set. 2019.

ROTH, L.; TISSOT, M. C. H.; GONÇALVES, R. B. Family owned business succession and governance: a multiple case study in Brazil. **Revista de Ciências da Administração**, v. 19, n. 48, p. 96–107, ago. 2017. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2017v19n48p96>. Acesso em: 28 mar. 2025.

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

SCHMITT, C. **Desafios dos líderes corporativos pelo olhar de Vicky Bloch**. ANK Reputation, 24 ago. 2023. Disponível em: <https://ankreputation.com.br/reputationfeed/editoriais/entrevista/desafios-dos-lideres-corporativos-pelo-olhar-de-vicky-bloch/>. Acesso em: 17 mar. 2025.

SEBRAE - Serviço Brasileiro De Apoio Às Micro E Pequenas Empresas. **Negócios familiares: entenda como eles funcionam**. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-caracteristicas-de-negocios-familiares,48e89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 17 mar. 2025.

SEBRAE - Serviço Brasileiro De Apoio Às Micro E Pequenas Empresas. **Vantagens e desafios na gestão das empresas familiares**. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/am/artigos/vantagens-e-desafios-na-gestao-das-empresas-familiares,5d776f10703bd810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 17 mar. 2025.

SEBRAE/PE - Serviço Brasileiro De Apoio Às Micro E Pequenas Empresas. **Guia completo sobre a gestão de empresas familiares.** Recife: SEBRAE/PE, 2021. Disponível em:

<https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Arquivos/Guia%20sobre%20gesta%CC%83o%20de%20empresas%20familiares.pdf>. Acesso em: 17 mar. 2025.

SILVA, F. A. Da; SOUZA, M. C. De; OLIVEIRA, P. R. Estudos de caso múltiplos em empresas familiares: desafios e contribuições para a compreensão do processo sucessório. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 23, n. 1, p. 45-62, 2021.

SILVA, F. P.; BARRETO, M. T. Tradição versus inovação: conflitos e aprendizados na sucessão familiar. **Revista Brasileira de Estudos Organizacionais**, v. 25, n. 2, p. 73–89, 2020.

TAVARES, B. da S. Preparando-se para o inevitável: como o planejamento sucessório antecipado pode impactar positivamente a sua família e patrimônio. **Revista Acadêmica Digital**, v. 64, ago. 2023.

TESTON, S. F.; FILIPPIM, E. S. Perspectivas e desafios da preparação de sucessores para empresas familiares. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, n. 5, p. 524-545, 2016.

TRÊS, G.; SERRA, F.; FERREIRA, M. P. O tempo de mandato do CEO e o desempenho das empresas: um estudo comparativo de empresas familiares e não familiares brasileiras. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 14, n. 3, p. 5-31, 2014.

VERGARA, S. C. **Projetos de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2000.

VOLTZ, J. P.; AYDOS, M. R. Gestão e sucessão em empresas familiares de pequeno porte em Porto Alegre. In: Congresso Brasileiro De Administração E Contabilidade, 9., 2018, Rio de Janeiro. **Anais [...].** Rio de Janeiro: UFRJ, 2018. Disponível em: <http://adcont.net/index.php/adcont/adcont2018/paper/view/3099>. Acesso em: 28 mar. 2025.

WERNER, R. A. **Família & negócios: um caminho para o sucesso.** 1. ed. Barueri: Manole, 2004.

ZAMBARDA, A. B.; VORTMANN, L. E. **A sucessão familiar em pequenas empresas.** 2020. Disponível em: <https://www.spell.org.br>. Acesso em: 14 abr. 2025.