

UNIVERSIDADE DO PLANALTO CATARINENSE – UNIPLAC
UNIVERSIDADE DO CONTESTADO – UNC
UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC
UNIVERSIDADE DA REGIÃO DE JOINVILLE – UNIVILLE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SISTEMAS PRODUTIVOS - PPGSP

ANDRESSA RIBEIRO CUSTÓDIO

SUCCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES: FATORES DETERMINANTES PARA SUPERAR DESAFIOS E
PROMOVER TRANSIÇÕES EFICAZES

LAGES/SC
2025

ANDRESSA RIBEIRO CUSTÓDIO

**SUCESÃO EM EMPRESAS FAMILIARES: FATORES DETERMINANTES PARA SUPERAR DESAFIOS E
PROMOVER TRANSIÇÕES EFICAZES**

Dissertação de Mestrado, vinculada ao Programa de Pós-graduação em Sistemas Produtivos – PPGSP em forma associativa entre UNIPLAC, UNC, UNESC e UNIVILLE, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre(a) em Sistemas Produtivos.

Orientador(a): Prof. Dr. Rogério Antônio Casagrande

Coorientador(a): Prof^a Dra. Cristina Keiko Yamaguchi

LAGES/SC

2025

FICHA CATALOGRÁFICA

Ficha Catalográfica

C987s

Custódio, Andressa Ribeiro

Sucessão em empresas familiares : fatores determinantes para superar desafios e promover transições eficazes / Andressa Ribeiro Custódio ; orientador Dr. Rogério Antônio Casagrande ; coorientadora Dra. Cristina Keiko Yamaguchi. – 2025.

75 f.

Dissertação (Mestrado em Sistemas Produtivos) – Programa de Pós-Graduação em Sistemas Produtivos em forma associativa entre a Universidade do Planalto Catarinense ; Universidade do Contestado ; Universidade do Extremo Sul Catarinense ; Universidade da Região de Joinville. Lages, SC, 2025.

1. Empresas familiares - Sucessão. 2. Difusão de inovações. 3. Inovação organizacional. I. Casagrande, Rogério Antônio (orientador). II. Yamaguchi, Cristina Keiko (coorientadora). III. Universidade do Planalto Catarinense. IV. Universidade do Contestado. V. Universidade do Extremo Sul Catarinense VI. Universidade da Região de Joinville. VII. Programa de Pós-Graduação em Sistemas Produtivos. VIII. Título.

CDD 658.5

Catálogo na fonte – Biblioteca Central

FOLHA DE APROVAÇÃO

ANDRESSA RIBEIRO CUSTÓDIO

SUCCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES: FATORES DETERMINANTES PARA SUPERAR DESAFIOS E PROMOVER TRANSIÇÕES EFICAZES

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova a Dissertação apresentada no Programa de Pós-Graduação em Sistemas Produtivos – PPGSP, Linha de Pesquisa 1 - Gestão e Conhecimento em Sistemas Produtivos, em forma associativa entre a Universidade do Planalto Catarinense – UNIPLAC, a Universidade do Contestado – UNC, a Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC e a Universidade da Região de Joinville - UNIVILLE, como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre em Sistemas Produtivos**.

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Rogério Antonio Casagrande
(Orientador e Presidente da Banca – PPGSP/UNESC)

Documento assinado digitalmente
gov.br ROGERIO ANTONIO CASAGRANDE
Data: 28/10/2025 16:34:58-0300
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Profa. Dra. Cristina Keiko Yamaguchi
(Coorientadora – PPGSP/UNIPLAC)

Assinado de forma digital
por CRISTINA KEIKO
YAMAGUCHI:49
036041953
Data: 2025.10.28 16:34:58
-0300

Prof. Dr. Luciano Rodrigues Marcelino
(Examinador Titular Externo – UTPL/Equador)

Prof. Dr. Jacir Favretto
(Examinador Titular Interno – PPGSP/UNC)

Documento assinado digitalmente
gov.br JACIR FAVRETTO
Data: 28/10/2025 19:19:25-0300
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Andressa Ribeiro Custódio
Mestranda

Documento assinado digitalmente
gov.br ANDRESSA RIBEIRO CUSTODIO
Data: 07/11/2025 15:47:05-0300
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Lages, SC, 28 de outubro de 2025

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a Deus, pela força e sabedoria concedidas ao longo da caminhada, e à minha família, fonte de amor, apoio e inspiração em todos os momentos. Estendo esta dedicação aos mestres e orientadores que compartilharam conhecimento e motivação, às instituições que oportunizaram meu desenvolvimento acadêmico e científico, e a todos que, de alguma forma, contribuíram para que esta jornada se tornasse possível.



AGRADECIMENTOS

À Deus, pela sabedoria, força e pela oportunidade de alcançar meus objetivos e chegar até aqui.

Ao meu esposo, Tiago Botelho dos Santos, pelo incentivo e apoio incondicional em todos os momentos; à minha filha, Maitê Custódio Botelho, inspiração em minha vida; e aos meus pais, Ademir Ormedes Custódio e Sônia Ribeiro Custódio, que sempre me motivaram a seguir minha carreira acadêmica com determinação.

Aos meus orientadores, Prof. Dr. Rogério Antônio Casagrande e Profa. Dra. Cristina Keiko Yamaguchi, pela dedicação, paciência e pelo apoio contínuo que foram fundamentais durante estes dois anos de trajetória acadêmica.

Em especial, ao professor Kristian Madeira, que me motivou nesta caminhada e esteve presente ao longo do processo, bem como aos professores Vilson Menegon Bristot e Leopoldo Pedro Guimarães Filho, pela parceria e pelo suporte oferecido.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES, pela valiosa contribuição e pelos investimentos na formação de recursos humanos de alto nível, por meio da pesquisa científica e do estímulo à consolidação da pós-graduação no País.

Agradecimento pela bolsa concedida pelo Programa de Suporte à Pós-Graduação de Instituições Comunitárias de Educação Superior – PROSUC/CAPES.

À Universidade do Planalto Catarinense – UNIPLAC, à Universidade do Contestado – UNC, à Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC e à Universidade da Região de Joinville – UNIVILLE, pela oportunidade de participação e pela aquisição de conhecimento no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Sistemas Produtivos.

Às empresas pesquisadas, pelo apoio e pela colaboração indispensável ao desenvolvimento desta pesquisa.

RESUMO

CUSTÓDIO, Andressa Ribeiro. **SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES: FATORES DETERMINANTES PARA SUPERAR DESAFIOS E PROMOVER TRANSIÇÕES EFICAZES.** (2025), 70 f. (*número de folhas*). Dissertação (Mestrado em Sistemas Produtivos). Programa de Pós-graduação em Sistemas Produtivos – PPGSP em forma associativa entre a Universidade do Planalto Catarinense – UNIPLAC, da Universidade do Contestado – UNC, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC e da Universidade da Região de Joinville – UNIVILLE, Lages, (2025).

A sucessão em empresas familiares é um processo complexo que envolve a continuidade da gestão e da propriedade, bem como a preservação da identidade, da cultura e dos valores da organização. No Brasil, essas empresas representam cerca de 75% dos empregos formais e 65% do PIB, mas apenas 30% chegam à terceira geração e menos de 15% permanecem ativas após esse ciclo, o que evidencia a fragilidade do processo sucessório. Nesse contexto, o objetivo desta pesquisa foi identificar os fatores determinantes para superar desafios e promover transições eficazes em empresas familiares, com foco na harmonização entre tradição e inovação. A metodologia adotada caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, de natureza aplicada e de abordagem interdisciplinar, fundamentada em revisão bibliográfica e estudo de casos múltiplos. A pesquisa está alinhada ao Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 8 (ODS 8) Trabalho Decente e Crescimento Econômico, por tratar da continuidade e da sustentabilidade das empresas familiares, que representam parcela significativa da economia brasileira e são responsáveis pela geração de grande parte dos empregos formais no país. A pesquisa se relaciona com o ODS 9 Indústria, Inovação e Infraestrutura e com o ODS 12 Consumo e Produção Responsáveis, ao propor a integração entre tradição e inovação na gestão das empresas familiares. A coleta de dados envolveu entrevistas semiestruturadas com sucedidos e sucessores, de duas empresas classificadas como A e B. Os resultados indicam que a ausência de planejamento estruturado e a resistência à mudança comprometem a continuidade dos negócios, enquanto práticas de profissionalização da gestão, comunicação transparente e preparo prévio dos sucessores fortalecem a sustentabilidade organizacional. As considerações finais destacam que o estudo contribui para gestores, sucessores e pesquisadores, oferecendo subsídios para estratégias de transição que conciliem preservação cultural e modernização empresarial. O estudo identificou que a falta de planejamento e a resistência dos fundadores dificultam a continuidade. Constatou-se que meritocracia e preparo dos sucessores fortalecem o processo, gerando impactos econômicos, sociais e culturais. Recomenda-se ampliar pesquisas em diferentes setores e aprofundar o papel da mulher na sucessão.

Palavras-chave: empresas familiares; sucessão; profissionalização; continuidade organizacional.

ABSTRACT

CUSTÓDIO, Andressa Ribeiro. **SUCCESSION IN FAMILY BUSINESSES: DETERMINING FACTORS TO OVERCOME CHALLENGES AND PROMOTE EFFECTIVE TRANSITIONS.** (2025), 70 f. (*número de folhas*). Dissertação (Mestrado em Sistemas Produtivos). Programa de Pós-graduação em Sistemas Produtivos – PPGSP em forma associativa entre a Universidade do Planalto Catarinense – UNIPLAC, da Universidade do Contestado – UNC, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC e da Universidade da Região de Joinville – UNIVILLE, Lages, (2025).

Succession in family businesses is a complex process that involves maintaining management and ownership, as well as preserving the organization's identity, culture, and values. In Brazil, these companies account for approximately 75% of formal jobs and 65% of GDP, yet only 30% reach the third generation, and less than 15% remain active afterward, highlighting the fragility of the succession process. In this context, the objective of this research was to identify key factors to overcome challenges and promote effective transitions in family businesses, focusing on balancing tradition and innovation. The methodology used was qualitative, applied, and interdisciplinary, based on a literature review and multiple case studies. The research aligns with Sustainable Development Goal 8 (SDG 8) - Decent Work and Economic Growth - as it addresses the continuity and sustainability of family businesses, which represent a significant part of the Brazilian economy and are responsible for generating a large portion of the country's formal jobs. It also relates to SDG 9, Industry, Innovation, and Infrastructure, and SDG 12, Responsible Consumption and Production, by proposing the integration of tradition and innovation in family business management. Data collection involved semi-structured interviews with predecessors and successors from two companies, classified as A and B. The results show that the lack of structured planning and resistance to change can jeopardize business continuity, whereas practices such as management professionalization, transparent communication, and predecessor preparation can strengthen organizational sustainability. The conclusions highlight that this study provides valuable guidance for managers, successors, and researchers by offering insights into transition strategies that balance cultural preservation with business modernization. Additionally, the study found that the absence of planning and founders' resistance hinder continuity, while meritocracy and successor training enhance the process, producing positive economic, social, and cultural impacts. It is recommended that future research expand to different sectors and further explore the role of women in succession.

Keywords: family businesses; succession; professionalization; organizational continuity.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – <i>Representação da interdisciplinaridade</i>	18
Figura 2 – <i>Capítulos desta dissertação</i>	19
Figura 3 – <i>Modelo de representação do referencial teórico</i>	20
Figura 4 – <i>Dinâmica das empresas familiares</i>	22
Figura 5 – <i>Modelo de Três Círculos</i>	23
Figura 6 – <i>Processo de sucessão em empresas familiares</i>	24
Figura 7 – <i>Processo de profissionalização em empresas familiares.</i>	28
Figura 8 – <i>Sucessão familiar em empresas.</i>	31
Figura 9 - <i>Metodologia da pesquisa</i>	35
Figura 10 – <i>Etapas da pesquisa</i>	39
Figura 11 – <i>Processo de análise de dados.</i>	41

|

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - <i>Contextualização da dinâmica e dos desafios enfrentados pelas empresas familiares.</i>	23
Tabela 2 - <i>Artigos selecionados</i>	30
Tabela 3 - <i>Comparativo – Percepções do Sucessor e do Sucedido (Empresa A)</i>	43
Tabela 4 - <i>Comparativo – Percepções do Sucessor e do Sucedido (Empresa B)</i>	46
Tabela 5 - <i>Comparativo entre o processo de sucessão empresa A e B</i>	49



LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CEP - Comitê de Ética em Pesquisa

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

PIB - Produto Interno Bruto

TCLE - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

UNC - Universidade do Contestado

UNESC - Universidade do Extremo Sul Catarinense

UNIPLAC - Universidade do Planalto Catarinense

UNIVILLE - Universidade da Região de Joinville

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	PROBLEMA.....	13
1.2	OBJETIVOS	14
1.2.1	Objetivo geral	14
1.2.2	Objetivos específicos.....	14
1.3	JUSTIFICATIVA.....	14
1.3.1	Inserção social da pesquisa	16
1.4	CARACTERIZAÇÃO INTERDISCIPLINAR E ADERÊNCIA AO PROGRAMA	17
1.5	ESTRUTURA GERAL DO DOCUMENTO	19
2	PANORAMA TEÓRICO	20
2.1	EMPRESA FAMILIAR.....	20
2.2	SUCESSÃO FAMILIAR	24
2.3	PRÁTICAS PROFISSIONAIS EMPRESA FAMILIAR	27
2.4	RELAÇÃO DA SUCESSÃO, PLANEJAMENTO E EMPRESA FAMILIAR.....	29
3	METODOLOGIA DA PESQUISA	34
3.1	ABORDAGEM, OBJETIVOS, PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	34
3.2	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	36
3.2.1	Descrição do local e população em estudo.....	36
3.2.2	Etapas da pesquisa.....	39
3.3	COLETA DE DADOS	40
3.4	ANÁLISE DE DADOS	41
3.5	PROCEDIMENTOS ÉTICOS DA PESQUISA	42
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	42
4.1	PANORAMA DOS PROCESSOS SUCESSÓRIOS OBSERVADOS NA EMPRESA A	43
4.1.1	Análise da empresa A em diálogo com a literatura.....	44
4.2	PANORAMA DOS PROCESSOS SUCESSÓRIOS OBSERVADOS NA EMPRESA B	46
4.2.1	Análise da empresa B em diálogo com a literatura	47
4.3	ANÁLISE DA EMPRESA A E B EM DIÁLOGO COM A LITERATURA	49
5	APLICABILIDADE DO ESTUDO	54
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	55
	REFERÊNCIAS.....	58
	APÊNDICES	63
	ANEXOS	72

1 INTRODUÇÃO

A sucessão é um processo inevitável para as empresas familiares, dado que todo fundador, em algum momento, enfrentará a necessidade de decidir se manterá a gestão dentro da família ou se optará por profissionalizar a liderança, escolhendo um líder externo. Esse desafio envolve a continuidade da organização e a preservação de sua identidade e valores.

Com uma presença dominante na economia brasileira, as empresas familiares são responsáveis por 75% dos empregos e 65% do Produto Interno Bruto - PIB, conforme dados de Martins (2024) e do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2024). No entanto, sua taxa de sobrevivência entre gerações é alarmantemente baixa: apenas 30% dessas empresas chegam à terceira geração, e somente 15% continuam operando após esse estágio, conforme Pereira (2023) e pesquisa do Banco Mundial. Esse dado revela um paradoxo: apesar de sua importância econômica, muitas empresas familiares enfrentam grandes dificuldades para se manterem ao longo do tempo.

Essas empresas, caracterizadas pelo controle familiar e pela interação constante entre os membros da família e a gestão, têm um papel na economia global (Macedo, 2009). Porém, seu sucesso e longevidade dependem de como a família administra os três pilares principais: família, propriedade e administração. A falta de uma separação clara entre esses elementos pode gerar conflitos internos, que, segundo Dias e Nenevê (2010), podem comprometer a continuidade do negócio.

Em um cenário globalizado e digitalizado, a pressão para se adaptar às novas tecnologias e às rápidas mudanças do mercado é crescente. Para se manter competitivas, as empresas familiares precisam preservar seus valores tradicionais, ao mesmo tempo em que adotam práticas de gestão inovadoras. O planejamento estratégico, que alinha as operações às dinâmicas de mercado e à implementação de novas tecnologias, torna-se cada vez mais essencial. Sem uma estratégia bem definida, a resistência à mudança pode levar à obsolescência do negócio e afetar sua continuidade e sucessão.

Esse cenário de transformação exige que as empresas familiares se adaptem e enfrentem um desafio: a resistência à inovação, conforme Almeida e Melo (2023). O planejamento estratégico bem executado pode ser a chave para superar esses obstáculos e garantir a sustentabilidade a longo prazo. No entanto, a falta de uma estrutura familiar clara dificulta essa adaptação e pode gerar crises internas que afetam a longevidade do negócio. Como observam Campelo et al. (2023), a dedicação dos proprietários e colaboradores é essencial para a continuidade e competitividade da empresa.

Neste contexto, práticas organizacionais eficientes e uma gestão eficaz dos conflitos internos são necessárias para garantir a continuidade do negócio. A falta de uma estratégia clara prejudica o crescimento e o processo da sucessão familiar. O planejamento sucessório deve envolver o sucessor

e os membros da família, a empresa e a comunidade, a fim de assegurar uma transição suave e a preservação dos valores da organização (Rosa & Friske, 2023).

Esta pesquisa irá analisar o processo de sucessão familiar, com foco nos principais desafios enfrentados pelas empresas familiares. O estudo descreverá as características essenciais desse processo, destacando as barreiras surgidas e os mecanismos de formalização adotados. Além disso, será feita uma comparação entre as referências teóricas da literatura e os processos observados nas empresas, identificando pontos de convergência e divergência. A pesquisa aborda como as características culturais dessas famílias influenciam a gestão e a sucessão, explorando como os membros lidam com os conflitos internos durante esse processo.

1.1 PROBLEMA

A dinâmica de sucessão familiar representa um desafio para a continuidade das empresas familiares, que são responsáveis por uma parte considerável da economia brasileira. Esse processo é inevitável e determinante para o futuro dessas organizações, mas, apesar de sua importância, muitos negócios enfrentam dificuldades durante a transição. Analisar os obstáculos enfrentados ao longo desse processo permite identificar as causas dos insucessos, o que é essencial para entender como essas empresas podem garantir sua sobrevivência e longevidade.

A formalização de processos e a profissionalização da gestão são ferramentas que ajudam a reduzir conflitos e favorecem a adaptação às mudanças do mercado. A pesquisa buscou destacar a importância de uma transição harmoniosa, que garante a sobrevivência da empresa e preserva a cultura familiar e as tradições (Dias e Nenevê, 2010).

Conforme Oliveira (2010), é comum surgirem conflitos durante o processo de sucessão, frequentemente originados pelo fundador da empresa, que tende a ver o negócio como uma extensão de si mesmo, dificultando a aceitação de opiniões divergentes. Compreender essas especificidades contribui para o entendimento da longevidade e da competitividade das empresas familiares.

O estudo surge da necessidade de um olhar mais aprofundado sobre as transições de liderança nas empresas familiares, com o objetivo de fortalecer seu papel no cenário econômico. Em alguns casos, as empresas não fazem a distinção entre o modelo de gestão (familiar ou profissional) e a dinâmica do mercado, que pode variar entre crescimento, maturidade ou declínio. Essa falta de distinção dificulta a adaptação às mudanças do mercado (Oliveira, 2010).

A pesquisa buscou, portanto, responder à seguinte pergunta:

Qual é a percepção dos membros envolvidos no processo sucessório sobre os principais desafios para garantir uma transição eficaz?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Analisar a percepção dos membros envolvidos no processo sucessório quanto aos principais desafios enfrentados na transferência do controle e/ou da gestão de uma empresa para promover uma transição eficaz.

1.2.2 Objetivos específicos

1. Descrever as características essenciais do processo de sucessão familiar.
2. Relatar o processo sucessório, destacando os principais obstáculos e os mecanismos de formalização adotados.
3. Comparar as referências teóricas da literatura com os processos observados nas empresas, identificando pontos de convergência e divergência.

1.3 JUSTIFICATIVA

As empresas familiares exercem um papel fundamental na economia brasileira, sobretudo no segmento de pequenas e médias empresas. Apesar de sua relevância, a gestão do processo sucessório representa um desafio crítico que pode comprometer a continuidade e a sustentabilidade dessas organizações.

Esta pesquisa teve como objetivo investigar como os empresários familiares conduzem a sucessão em suas empresas, identificando os principais obstáculos enfrentados durante esse processo. Analisou a influência das características culturais das famílias empresárias sobre o desempenho organizacional e o desenvolvimento local, a fim de subsidiar estratégias que contribuam para a competitividade e a longevidade dessas empresas.

A motivação para o estudo decorre da expressiva presença das empresas familiares no mercado brasileiro e da fragilidade observada em muitas delas quanto ao planejamento sucessório. De acordo com Caligioni et al. (2023), cerca de 90% dos 300 maiores grupos empresariais do Brasil são compostos por empresas familiares. No contexto internacional, estima-se que aproximadamente metade das empresas nos Estados Unidos possua estrutura familiar e opere como grupo controlado por membros da mesma família.

Embora presentes em diferentes culturas e economias, essas empresas enfrentam desafios recorrentes na gestão e, especialmente, na sucessão de liderança. Ainda que a profissionalização da

gestão seja amplamente reconhecida como uma necessidade, muitas empresas familiares resistem a essa prática devido a vínculos emocionais que dificultam decisões racionais e estratégicas (Ricca, 2007). Nesse sentido, torna-se evidente a necessidade de refletir sobre a separação entre relações afetivas e práticas administrativas, a fim de garantir a profissionalização e o fortalecimento dessas organizações.

A sucessão nas empresas familiares é um tema amplamente discutido na literatura acadêmica, com estudos intensificados desde as décadas de 1980 e 1990. Segundo Melara et al. (2016), esse processo tende a ocorrer em intervalos de 20 a 25 anos, sendo determinante para a continuidade do negócio. A sucessão bem planejada e executada garante a sobrevivência da organização, sua adaptação a novas realidades e sua capacidade de inovação.

Mudanças estruturais no mercado de trabalho, como a ascensão das tecnologias digitais e a valorização do protagonismo individual nas trajetórias profissionais, reforçam a necessidade de preparação das novas gerações para assumir posições de liderança nas empresas familiares. A transferência de conhecimento entre gerações tornou-se um elemento estratégico para o sucesso do processo sucessório (Rothwell, 2010).

Klein e Freitas (2010) destacam que compreender como se dá a transição entre gerações nas empresas familiares é essencial, considerando os desafios específicos que envolvem a conciliação entre relações familiares e demandas empresariais. A superação desses desafios permite a introdução de novas práticas e o estímulo à inovação, contribuindo para a renovação do modelo de gestão e a sustentabilidade do negócio.

A pesquisa está alinhada ao Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 8 (ODS 8) Trabalho Decente e Crescimento Econômico, por tratar da continuidade e da sustentabilidade das empresas familiares, que representam parcela significativa da economia brasileira e são responsáveis pela geração de grande parte dos empregos formais no país. Ao investigar os fatores determinantes para uma sucessão eficaz, o estudo contribui para a promoção de práticas de gestão mais profissionais, equitativas e sustentáveis, fortalecendo a capacidade das organizações familiares de manterem-se ativas e competitivas ao longo das gerações. Essa abordagem está em consonância com as metas da Agenda 2030 que buscam promover o crescimento econômico inclusivo, o desenvolvimento local e a criação de oportunidades de trabalho digno e produtivo.

De forma complementar, a pesquisa se relaciona com o ODS 9 Indústria, Inovação e Infraestrutura e com o ODS 12 Consumo e Produção Responsáveis, ao propor a integração entre tradição e inovação na gestão das empresas familiares. A profissionalização e o planejamento sucessório são apresentados como estratégias que favorecem a modernização dos processos, a incorporação de tecnologias e a eficiência na utilização de recursos. Assim, o estudo reforça o papel

das empresas familiares como agentes de transformação social e econômica, capazes de unir valores culturais e responsabilidade organizacional em prol de um modelo de desenvolvimento sustentável e duradouro.

Assim, a presente pesquisa justificou-se pela necessidade de aprofundar o conhecimento sobre a condução do processo sucessório nas empresas familiares brasileiras, destacando os entraves recorrentes, os impactos culturais e as oportunidades para a formulação de estratégias mais eficazes. Ao compreender esses aspectos, espera-se contribuir com a construção de soluções que favoreçam a continuidade das empresas familiares e seu papel no desenvolvimento econômico e social das comunidades em que estão inseridas.

1.3.1 Inserção social da pesquisa

O presente estudo se justificou pela busca de estudos referentes à sucessão familiar em empresas familiares, utilizando ferramentas e técnicas que aproveitem os recursos existentes na organização para facilitar a transição de liderança. É importante gerenciar a sucessão familiar desde o planejamento até a execução, criando uma estrutura que permita a transferência eficaz de conhecimento e experiência entre gerações. Isso envolve identificar potenciais sucessores, desenvolver planos de preparação adequados, armazenar conhecimentos essenciais, compartilhar práticas eficazes e aplicar estratégias que garantam a continuidade e a sustentabilidade do negócio familiar ao longo do tempo.

Este estudo contribuiu tanto para as empresas familiares estudadas quanto para a sociedade em geral. Ao aprimorar as práticas de sucessão nessas organizações, buscou fortalecer sua estabilidade e crescimento sustentável e contribuir para o desenvolvimento econômico local e regional. Empresas familiares desempenham um papel importante na economia, e melhorar a gestão da sucessão aumenta sua capacidade de inovação, competitividade e criação de empregos.

Além dos benefícios diretos para as empresas envolvidas, o estudo proporcionou *insights* que podem ser aplicados em um contexto mais amplo, ajudando outras organizações familiares a enfrentar desafios semelhantes. Ao compartilhar conhecimentos teóricos aprofundados e práticas recomendadas, o estudo contemplou estudos sobre as estratégias empresariais, promovendo um ambiente empresarial mais estável e dinâmico. Portanto, a pesquisa não se limitou a contribuir para o campo acadêmico da gestão de sucessão em empresas familiares, mas visou desempenhar um papel importante na promoção do desenvolvimento socioeconômico, sustentando um crescimento mais em face das rápidas mudanças do mercado global.

1.4 CARACTERIZAÇÃO INTERDISCIPLINAR E ADERÊNCIA AO PROGRAMA

A Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) publicou a Tabela de áreas do conhecimento, organizada em quatro níveis, sendo: Grande área; Área de avaliação; Subárea; e Especialidade (CAPES, 2020b).

O Programa de Pós-graduação em Sistemas Produtivos (PPGSP), foi aprovado em 2020 na 198ª reunião do Conselho Técnico-Científico da Educação Superior (CTC-ES) da CAPES (UNIPLAC, 2021). O programa é resultado da associação entre quatro universidades comunitárias sendo elas a UNIPLAC, UNC, UNESC e UNIVILLE e está inserido na área de avaliação interdisciplinar, especialidade Engenharia/Tecnologia/Gestão (CAPES, 2020a).

O Programa de Pós-Graduação em Sistemas Produtivos, uma colaboração entre as universidades UNESC, UNIPLAC, UNIVILLE e UNC, visa desenvolver novas abordagens sustentáveis e inovadoras para o gerenciamento eficiente em diferentes setores que oferecem produtos e serviços. A Gestão do Conhecimento (GC), uma disciplina amplamente aplicável, proporciona às organizações insights cruciais sobre como o conhecimento é criado, utilizando ferramentas, técnicas e práticas que facilitam a gestão eficaz dos ativos intangíveis.

O estudo está alinhado com a linha de pesquisa 1: "Gestão e Conhecimento em Sistemas Produtivos", que se dedica à investigação científica e tecnológica dos sistemas produtivos em diversos contextos. O objetivo buscou abordar de modo interdisciplinar temas como estratégia e aprendizagem organizacional, GC, inovação e sustentabilidade, além de inteligência empresarial e gestão de processos e produção (PPGSP, 2022). A pesquisa identificou as características estruturais de um sistema produtivo em relação à profissionalização, explorando melhorias potenciais e propondo um plano para programar um processo sucessório eficaz.

A interdisciplinaridade é um aspecto central nas pesquisas da Linha 1 - Gestão e Conhecimento em Sistemas Produtivos, focando no estudo dos sistemas produtivos por meio de conhecimentos técnicos e científicos aplicados em diferentes cenários. Esta abordagem promove uma integração entre diversas áreas de interesse, incluindo gestão de processos e produção, inovação e sustentabilidade, aprendizagem estratégica e organizacional, gestão do conhecimento e inteligência empresarial.

Interdisciplinaridade refere-se à integração de duas ou mais áreas do conhecimento que pertencem a categorias distintas, com o objetivo de promover o avanço das fronteiras científicas e tecnológicas. Esse processo envolve a aplicação de métodos de uma área em outra, o que pode resultar na geração de novos conhecimentos ou até na criação de novas disciplinas (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, 2019).

O estudo se enquadra na câmara interdisciplinar III – Engenharia, Gestão e Inovação (Área 45: Interdisciplinar, 2019), e para estruturar essa pesquisa serão consideradas as áreas das ciências sociais aplicadas, trazendo as abordagens da administração e gestão; a área das ciências humanas, nos aspectos da sociologia nas organizações e psicologia.

Figura 1

Representação da interdisciplinaridade



Fonte: Do autor (2024).

No estudo sobre sucessão familiar, a gestão, psicologia e sociologia oferecem perspectivas interdisciplinares valiosas no processo de profissionalização. Cada uma dessas áreas contribui com abordagens distintas que, quando integradas, podem facilitar uma transição de liderança mais eficaz.

A área de gestão foca nos aspectos organizacionais e estratégicos da sucessão familiar. Isso inclui a transferência de poder e responsabilidades de uma geração para outra dentro de empresas familiares. De acordo com Chiavenato (2014), a Administração atua como um meio de transmissão e um canal essencial.

Ele argumenta que a Administração é o fator que direciona uma empresa em direção aos resultados desejados, servindo como o princípio orientador para as decisões empresariais. Essas decisões devem sempre ser orientadas para o desenvolvimento, aprimoramento das empresas e para a melhoria da qualidade de vida dos colaboradores (Chiavenato, 2014).

A psicologia investiga os aspectos individuais e interpessoais da sucessão familiar. Isso inclui a dinâmica psicológica entre os membros da família envolvidos, as expectativas e emoções dos

sucessores e sucedidos, e os desafios psicológicos associados à mudança de papéis e identidades dentro da estrutura familiar e empresarial. A psicologia contribui para entender como as pessoas lidam com o processo de sucessão, as motivações por trás das decisões e os conflitos emocionais que podem surgir.

Silva (2013) observa que a sociologia estuda as relações sociais dentro de agrupamentos humanos, que se tornam complexos e podem impactar o desempenho das organizações, incluindo a qualidade de seus produtos ou serviços. A sociologia examina as dimensões sociais e culturais da sucessão familiar. Isso envolve entender como as estruturas familiares e as normas culturais influenciam as expectativas em relação à sucessão, as redes sociais de apoio disponíveis para os sucessores e as consequências sociais da gestão e da propriedade da empresa familiar oferecem uma perspectiva mais ampla sobre como fatores externos, como mudanças na sociedade e na economia, podem impactar as decisões de sucessão e a dinâmica familiar.

A interdisciplinaridade entre gestão, psicologia e sociologia permite uma análise profunda do tema, considerando tanto os aspectos organizacionais e estratégicos quanto os aspectos emocionais e sociais envolvidos nesse processo complexo.

1.5 ESTRUTURA GERAL DO DOCUMENTO

A estrutura desta dissertação conta com as partes descritas na Figura 2.

Figura 2

Capítulos desta dissertação



Fonte: Do autor (2024).

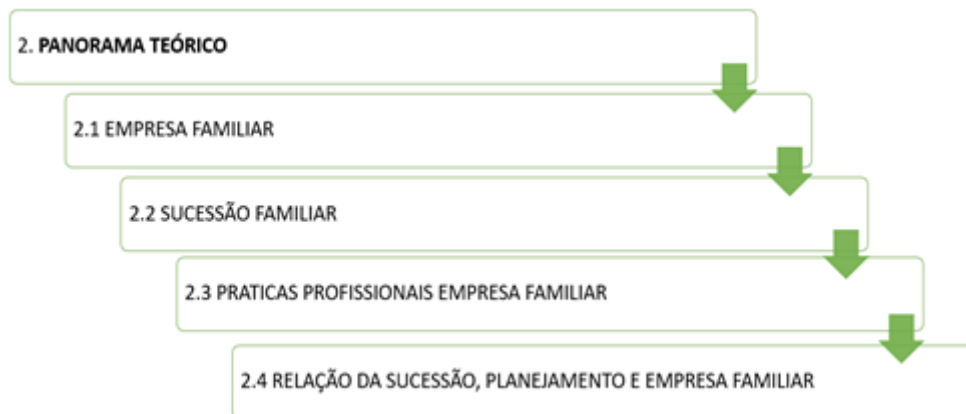
No primeiro capítulo, são abordados a problemática, os objetivos, a justificativa, a inserção social e as características interdisciplinares da pesquisa. Em seguida, no segundo capítulo, as fundamentações teóricas que sustentam este estudo. A terceira seção apresenta os métodos, as características da pesquisa, a população envolvida e os aspectos éticos. A quarta seção dedica-se à análise dos resultados e à discussão. E, a quinta seção as considerações finais da pesquisa, as limitações encontradas e as possibilidades para estudos futuros sobre o tema.

2 PANORAMA TEÓRICO

Neste capítulo, é descrito a fundamentação teórica que sustenta o desenvolvimento da pesquisa, incluindo as revisões bibliográficas aplicadas e os conceitos relacionados ao tema da dissertação, ilustrados no esquema da Figura 3.

Figura 3

Modelo de representação do referencial teórico



Fonte: Do autor (2024).

Nesta seção, foi apresentado um panorama teórico que abrange as etapas da Figura 3, iniciando pela compreensão das empresas familiares, que se caracterizam por uma gestão familiar que influencia tanto as práticas administrativas quanto a cultura organizacional. Em seguida, será abordada a sucessão familiar, um tema indispensável para a longevidade das organizações, destacando os desafios e as estratégias que envolvem a transição de liderança entre gerações. As práticas profissionais em empresas familiares serão discutidas, enfatizando a importância de integrar abordagens profissionais e familiares para a eficácia do negócio. Por fim, a revisão bibliográfica servirá como base para a fundamentação teórica, apresentando as principais contribuições acadêmicas e as lacunas existentes na literatura, que justificam a relevância da pesquisa proposta. Esse conjunto de elementos possibilitará uma compreensão mais profunda das dinâmicas que envolvem as empresas familiares.

2.1 EMPRESA FAMILIAR

As empresas familiares constituem uma forma particular de organização, caracterizada pela interdependência entre dois sistemas distintos, porém interligados: o empresarial e o familiar. Essa sobreposição de esferas confere às empresas familiares uma dinâmica única, na qual os objetivos econômicos do negócio se entrelaçam com os valores, crenças e relações afetivas da família

controladora. Como destacam Holt et al. (2018), essa relação de origem influencia diretamente a cultura organizacional, os processos de tomada de decisão e o estilo de gestão adotado nessas empresas.

Nesse contexto, a manutenção do legado familiar emerge como um dos principais objetivos desses empreendimentos. Mais do que garantir a continuidade do negócio, essa meta envolve preservar valores, consolidar a identidade empresarial e integrar as novas gerações à gestão da organização. Embora existam diversas definições para empresas familiares, há um consenso entre estudiosos de que a sucessão entre membros da família representa um fator determinante para a caracterização e a longevidade dessas empresas (Noronha, 2016). No entanto, a sobreposição entre vínculos afetivos e interesses empresariais pode tornar o ambiente de gestão especialmente complexo, gerando desafios familiares.

Diante dessa realidade, a administração de empresas familiares demanda competências específicas para equilibrar aspectos emocionais e racionais. Assim, torna-se fundamental adotar uma abordagem estratégica e sensível, capaz de alinhar os interesses pessoais com as necessidades do empreendimento, garantindo tanto a harmonia familiar quanto a sustentabilidade organizacional. Embora muitas empresas familiares brasileiras tenham a confiança como um pilar importante de sua cultura, essa ênfase pode levar à negligência de aspectos fundamentais, como a competência técnica.

Embora muitas empresas familiares brasileiras tenham a confiança como um pilar importante de sua cultura, essa ênfase pode levar à negligência de aspectos fundamentais, como a competência técnica. Campelo et al. (2023) apontam que a designação de membros da família para cargos para os quais não estão adequadamente preparados pode comprometer o desenvolvimento e o crescimento do negócio. Esse cenário cria um desequilíbrio na estrutura organizacional e na distribuição de autoridade, afetando negativamente o desempenho empresarial.

Por fim, Ribeiro (2013) propõe que, para compreender a dinâmica das empresas de controle familiar, é essencial reconhecer a existência de três subsistemas interconectados: família, patrimônio e empresa. Embora esses subsistemas compartilhem vínculos, cada um possui valores e necessidades próprios, que demandam uma gestão diferenciada. A interação entre essas esferas gera uma dinâmica única, envolvendo aspectos emocionais, legais, patrimoniais e empresariais, e destaca a necessidade de estratégias integradas para a manutenção e o sucesso dos negócios familiares, conforme descrito na figura 4.

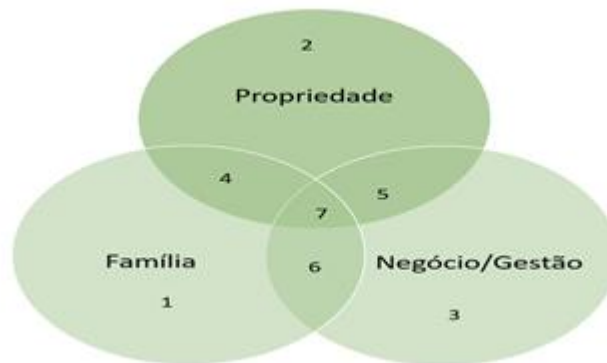
Figura 4
Dinâmica das empresas familiares



Fonte: Adaptado de Ribeiro (2013).

Com o intuito de compreender melhor essas dinâmicas, foi desenvolvido um modelo tridimensional que destaca as relações entre família, propriedade e gestão. A Figura abaixo ilustra o modelo tridimensional de uma empresa familiar, que destaca a interseção entre os três principais elementos: família, propriedade e gestão. Esse modelo, amplamente discutido por diversos autores, foi inicialmente desenvolvido por John Davis e Renato Tagiuri em Harvard nos anos 1980 (Longo, Kignel e Setti (2014).

Figura 5
Modelo de Três Círculos



Fonte: Gersik et al. (2006 p.6)

A Tabela 1 apresenta de maneira clara os conceitos e processos visualizados na Figura 5, facilitando a compreensão da dinâmica e dos desafios enfrentados pelas empresas familiares.

Tabela 1

Contextualização da dinâmica e dos desafios enfrentados pelas empresas familiares.

1	Membros da família que não possuem participação financeira nem estão envolvidos nas atividades da empresa.
2	Acionistas que não pertencem à família e não estão envolvidos na operação da empresa.
3	Funcionários que não fazem parte da família.
4	Membros da família que possuem ações na empresa, mas não participam do seu funcionamento.
5	Acionistas que não são membros da família, mas que trabalham na empresa.
6	Membros da família que trabalham na empresa, mas não têm participação acionária.
7	Membros da família que possuem ações e estão ativamente envolvidos no trabalho da empresa.

Fonte: Adaptado de Casillas et al. (2007).

Os três fatores e seus respectivos eixos, junto com o ciclo de vida da organização, estabelecem uma conexão no modelo proposto por Gersick et al. (2007). Nas empresas familiares, essa abordagem destaca a transformação da empresa e suas estruturas ao longo do tempo, com ênfase em eventos marcantes, o que sustenta a ideia de que a sucessão deve ser vista como um processo contínuo, e não

como um acontecimento pontual (Teston, 2014). Nesse contexto, a evolução paralela dos três subsistemas do modelo, juntamente com o alinhamento de todos os membros da empresa em torno de objetivos de médio e longo prazos, contribui para aumentar as perspectivas de sustentabilidade da organização (Gersick et al., 2007).

A transformação contínua dos subsistemas e a reinterpretação dos papéis familiares se complementam, reforçando o compromisso com uma gestão sustentável e voltada para o futuro. A sucessão trata-se de uma situação comum em organizações familiares, que envolve a reinterpretação dos papéis dos diferentes membros das famílias empresárias que as compõem. Esse processo impacta a qualidade da transição da gestão e do patrimônio para as gerações seguintes, além de influenciar as perspectivas de continuidade da empresa familiar ao longo do tempo (Volta, Borges, & Cappelletti, 2021).

2.2 SUCESSÃO FAMILIAR

A sucessão familiar representa o elo que conecta as gerações, garantindo que a empresa mantenha sua identidade, valores e estratégias ao longo do tempo. Esse processo envolve desde a preparação do sucessor até a organização das responsabilidades, permitindo que o conhecimento acumulado ao longo dos anos seja transmitido e adaptado às demandas do mercado.

O processo de sucessão ocorre quando uma geração permite que a próxima assuma as responsabilidades. Esse tipo de transição entre gerações tem ganhado destaque nas empresas familiares. Nessa forma de sucessão, o controle da empresa é transferido para um membro da família, com a geração seguinte ocupando o espaço deixado pelo antecessor (Leone, 2005). A Figura 6 ilustra o processo de sucessão em empresas familiares que será detalhado a seguir.

Figura 6

Processo de sucessão em empresas familiares



Fonte: Do autor (2024).

Em um cenário marcado por constantes mudanças e por uma competitividade cada vez maior, a passagem de bastão na liderança vai além de uma simples troca de comando. Trata-se de um percurso que começa bem antes da chegada efetiva do novo gestor, envolvendo o desenvolvimento gradual das habilidades essenciais para conduzir o negócio. Essa formação pode ocorrer tanto dentro quanto fora do ambiente familiar da empresa, permitindo que o futuro líder adquira uma perspectiva ampla e adquira novas práticas de gestão.

Para assegurar a continuidade de uma empresa familiar, é necessário adotar princípios essenciais, como a criação de um planejamento e a definição de um modelo de negócios eficiente (Sebrae, 2023). A preparação para essa transição de extrema importância, pois o empreendedor deve se perguntar quem assumirá a liderança ao se aposentar ou diante de situações inesperadas. Assim, a formulação de um plano de sucessão se torna indispensável. Um plano eficaz identifica os novos acionistas e seleciona as pessoas que ocuparão as funções de liderança, garantindo que o conhecimento e os valores da empresa sejam preservados (Sebrae, 2023).

Além disso, é fundamental ter em mente que o ambiente empresarial está em constante transformação. A competitividade crescente implica que o futuro da empresa pode ser muito diferente do presente (Salmeross, 2018). Portanto, a flexibilidade e a capacidade de adaptação são essenciais para o sucesso a longo prazo.

Essa abordagem contribui para que a transição seja realizada de forma harmoniosa, onde a escolha dos responsáveis pelas funções de liderança se baseia em habilidades e na capacidade de preservar os valores organizacionais. Handler (2009) afirma que a sucessão não é apenas uma troca simples de liderança, mas sim um processo complexo que ocorre em várias etapas e se estende ao longo do tempo, começando antes mesmo da entrada dos herdeiros no negócio. Isso destaca a importância de um planejamento cuidadoso e de uma comunicação aberta entre as gerações. O sucesso da sucessão não se resume à escolha de um novo presidente, mas a saúde da empresa, a qualidade de vida dos envolvidos e para isso, a dinâmica familiar desempenha um importante papel nesse processo. Esses fatores são essenciais para garantir que a transição, preserve o legado e promova um ambiente saudável e produtivo para todos os envolvidos.

A importância do planejamento sucessório evidencia-se quando se considera o processo como parte integrante do cotidiano organizacional. Ferreira (2015) destaca que essa transição impacta o modelo de gestão, os indicadores financeiros e as dinâmicas sociopolíticas que influenciam a empresa. Embora muitas vezes a sucessão seja percebida como um evento isolado, Gomes et al. (2015) ressaltam que, para assegurar uma visão global e o equilíbrio do negócio, é necessário tratá-la como um processo contínuo, envolvendo o planejamento cuidadoso das etapas e a adaptação às mudanças do ambiente organizacional.

Esse ponto de vista ganha ainda mais relevância diante da urgência apontada por Groves (2007), que, com o início da aposentadoria dos *baby boomers*, expõe a dificuldade crescente em formar profissionais qualificados para ocupar posições estratégicas. Complementando essa perspectiva, Dutra (2010) reforça que a sucessão é fundamental para alinhar as necessidades estratégicas da empresa e para garantir que o crescimento e a continuidade do negócio estejam intrinsecamente ligados à capacidade das pessoas de assumir funções essenciais.

Outro aspecto que afeta o processo sucessório é a maneira como o planejamento da sucessão é abordado. Nas empresas familiares, esse processo pode ser contraditório, pois, ao transferir a liderança para o(s) sucessor(es), a empresa tem a possibilidade de se reposicionar estrategicamente, adotar novas práticas de gestão e ampliar seu campo de atuação (Umans et al., 2020). No entanto, a organização pode enfrentar desafios caso o(s) sucessor(es) não estejam devidamente preparados, o que pode levar à descontinuidade dos negócios (Umans et al., 2021).

O planejamento da sucessão abre espaço para o reposicionamento estratégico da empresa. A iniciativa de transferir a liderança pode impulsionar a adoção de novas práticas de gestão, ampliando o campo de atuação e promovendo a evolução do negócio. Segundo Oliveira (2006) é importante considerar que o planejamento da sucessão deve iniciar desde o nascimento dos filhos. Isso permite evitar fortes choques sucessórios, já que a identificação e análise das vocações profissionais dos herdeiros diretos na linha de sucessão ocorrem de forma gradual ao longo dos anos. Assim, as funções a serem transferidas para o herdeiro podem ser alinhadas com seu perfil.

Essa escolha de preparação influencia diretamente o decorrer do processo sucessório, que é um período sensível para a organização. Durante essa fase, a transferência de responsabilidades pode gerar conflitos, pois, ao se afastar das atividades de gestão e transferir o cargo para alguém de sua confiança, frequentemente um dos filhos, o fundador demonstra plena consciência da decisão tomada. Essa atitude revela que, embora os laços familiares sejam importantes, a organização é entendida como um empreendimento econômico, que deve ser administrado com competência, a fim de evitar desentendimentos familiares e, conseqüentemente, problemas para a empresa (Matias et al., 2022).

Nesse contexto, a importância de um planejamento sucessório bem estruturado torna-se ainda mais evidente. A ausência de um plano de sucessão pode prejudicar não só as relações familiares, mas também levar a empresa à falência. Por isso, o processo deve ser realizado de forma estratégica, envolvendo o fundador e a equipe de recursos humanos, para garantir seu êxito. Além disso, é fundamental que a escolha do sucessor seja baseada em suas habilidades, e não na afinidade familiar, uma vez que muitos fundadores encontram dificuldade em aceitar a necessidade de

transferir a gestão – seja para um membro da família ou para um profissional externo (Monteiro et al., 2022).

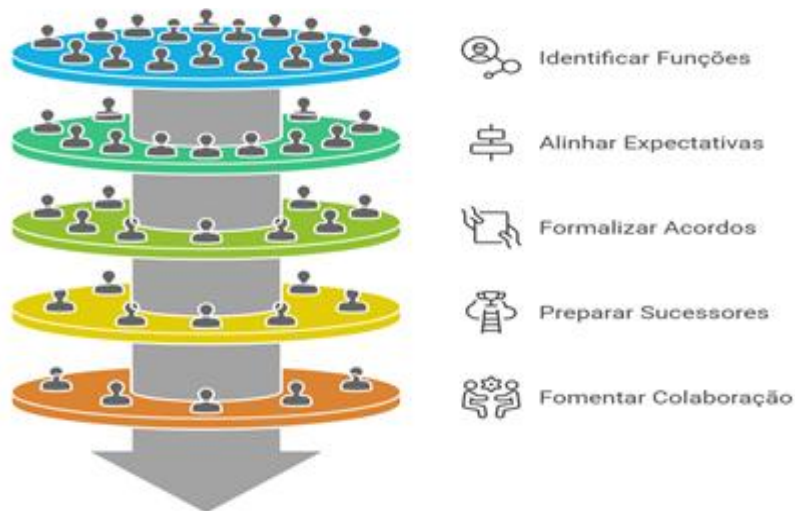
Com essa visão integrada, observa-se que a preparação do sucessor e o planejamento estratégico do processo sucessório caminham juntos para preservar tanto a harmonia familiar quanto a saúde organizacional, garantindo a continuidade e o sucesso do empreendimento. De acordo com Almeida e Melo (2023), a continuidade de uma empresa familiar pode ser ameaçada se não houver uma gestão eficaz para lidar com os conflitos, focada na preservação do negócio, dos interesses comerciais, sociais e das ideologias do fundador e de seus sucessores. Além disso, a adoção de novas práticas organizacionais pode favorecer uma gestão mais eficiente e bem-sucedida.

Dessa maneira, o processo sucessório em empresas familiares se configura como uma estratégia que, ao integrar planejamento, preparação e comunicação, assegura a transmissão do comando, a preservação do legado e a adaptação contínua da organização aos desafios contemporâneos.

2.3 PRÁTICAS PROFISSIONAIS EMPRESA FAMILIAR

O processo de profissionalização em uma empresa envolve muito mais do que simplesmente O processo de profissionalização em uma empresa vai muito além da simples identificação de funções e avaliação de competências para cargos de liderança. Para que essa transformação seja efetiva, é fundamental compreender as expectativas em relação ao negócio como um todo, considerando suas metas e perspectivas de crescimento. Dessa forma, ressalta-se que encontrar um equilíbrio adequado entre as necessidades dos membros da família, dos sócios e as exigências do mercado é indispensável (Ribeiro, 2013). A Figura 7 ilustra esse processo, mostrando como os diversos elementos interagem na construção de uma empresa profissional.

Figura 7
Processo de profissionalização em empresas familiares.



Fonte: Do autor (2024).

Prosseguindo nesse sentido, torna-se evidente que a preparação e a capacitação dos membros da família, principalmente dos sucessores, são etapas essenciais para a gestão e a condução estratégica da empresa. No entanto, em algumas empresas familiares, a ausência de critérios claros para contratações, a falta de planejamento sucessório e de diretrizes definidas para a seleção de sucessores e demais membros da família podem prejudicar esse processo. Além disso, a limitada utilização de modelos de gestão e técnicas administrativas reforça os desafios enfrentados nessa transformação (Matias & Franco, 2021).

Diante desses obstáculos, percebe-se que a profissionalização pode ser promovida por meio do desenvolvimento isolado do sucessor ou por meio de uma atividade conjunta. Nesse modelo, o atual gestor atua em paralelo com o sucessor, compartilhando experiências e conhecimentos que são essenciais para a formalização e o desenvolvimento sustentável da empresa (Matias et al., 2022). Essa abordagem permite uma transição mais natural, combinando o saber prático do gestor com a visão inovadora do novo líder.

Paralelamente a essa estratégia, é importante considerar que diversos fatores, como a natureza da forte relação entre sócios e herdeiros e a própria cultura organizacional, podem impactar a organização da profissionalização. Quando a cultura não está bem direcionada, surgem problemas na definição da hierarquia, na sucessão e na manutenção da confiança entre os membros da família, o que pode comprometer o processo de transformação (Freitas & Barth, 2011).

Levando em conta esses aspectos, conclui-se que a profissionalização realizada tanto por membros da família quanto por profissionais do mercado deve ser encarada como um desenvolvimento estruturado e abrangente. Esse processo envolve a preparação daqueles que

ocuparão cargos executivos e dos que atuarão na gestão como sócios ou conselheiros, já que, por serem proprietários de parte da empresa, eles precisam se preparar de forma específica para desempenhar seus papéis (Ribeiro, 2013).

Um planejamento bem estruturado para a sucessão familiar se mostra indispensável para assegurar uma transição tranquila e a continuidade do negócio. É importante reconhecer que a sucessão é um processo longo e complexo, exigindo o preparo do sucessor, da própria empresa, dos familiares e da comunidade. Dessa forma, definir com clareza os limites e as diretrizes fundamentais da organização torna-se indispensável para preservar sua identidade, garantindo uma transição bem-sucedida e aceita por todos os stakeholders (Friske & Management, 2023).

2.4 RELAÇÃO DA SUCESSÃO, PLANEJAMENTO E EMPRESA FAMILIAR

Para a condução da revisão bibliográfica, foi realizada busca na base Periódicos Capes em 09 de outubro de 2024. As características das fontes de evidência utilizadas como critérios de elegibilidade incluem o período de 2019 a 2024, foram selecionados artigos em português e escolhidos os artigos aceitos em periódicos revisados por pares. O intervalo de anos considerado foi definido para garantir que as informações fossem recentes e possibilitassem atuais e descobertas referentes ao tema em estudo, permitindo uma análise mais pertinente.

A estratégia de busca principal consistiu na combinação dos termos: ("sucessão" OR "planejamento") AND ("empresa familiar"). Para refinar os resultados e evitar a inclusão de conteúdo não desejado, foram aplicados operadores booleanos, utilizando a operação NOT para excluir termos específicos, como ("orçamento") NOT ("imigração") NOT ("terapia narrativa") NOT ("contabilidade") NOT ("refis") NOT ("governança corporativa") NOT ("planejamento estratégico") NOT ("administração estratégica") NOT ("diagnóstico estratégico"). A exclusão desses temas permite que a pesquisa se aprofunde nas questões centrais que impactam o processo de sucessão em empresas familiares, facilitando a identificação de estratégias que promovam uma transição mais harmoniosa e eficaz. Seguindo estes parâmetros, foram encontrados 31 artigos.

Os métodos usados para decidir se o estudo atendeu aos critérios de inclusão da revisão foram a técnica de análise temática, utilizando os seguintes procedimentos: leitura e tabulação dos artigos encontrados. Esta análise mais com um olhar mais crítico referente ao tema estudado, restringiu os resultados, realizou-se a leitura completa de 14 artigos conforme a Tabela 2, que foram selecionados por serem adequados para abordar a questão de pesquisa, focando no processo de sucessão em empresas familiares. Os outros artigos foram descartados, pois, embora contivessem os termos buscados, não abordavam o contexto da pesquisa.

Tabela 2
Artigos selecionados

ANO	TÍTULO ARTIGO	AUTORES
2020	Sucessão e profissionalização da gestão na empresa familiar: estudo de caso.	Alex Fernando Borges, Tays Paduan Okubo.
2020	Sucessão em empresa familiar, gestão do conhecimento e processo de aprendizagem.	Vitor Germano Bortolini Giongo, Jhony Pereira Moraes.
2020	Sucessão intergeracional e inovação em empresas familiares: revisão de literatura	Cristina Hillen, Carlos Eduardo Facín Lavarda.
2020	Dilemas do processo de sucessão: desafios da gestão familiar frente ao crescimento acelerado.	Jenifer Souza, Marina Caetano Souza, Priscila Cembranel.
2021	Processo sucessório em empresa familiar: uma investigação sob a perspectiva da sucessão empreendedora em empresa familiar.	Simone Bueno Câmara, Luís Carlos Zucatto, Sinara Naszeniak
2021	Sucessão exitosa: o contexto do entorno e o plano de sucessão.	Guadalupe Manzano García, Juan Carlos Ayala Calvo, Alexandre José Schumacher.
2021	Processo de sucessão em empresas familiares: estudo de caso em uma empresa de médio porte.	Luiz Felipe Magnago Blulm, Adriana Recla Sarcinelli, Matheus Machado Laurini, Taislane Aparecida de Souza, Jussélio Rodrigues Ribeiro, Hettore Sias Telles da Silva.
2022	Empresa familiar e o processo sucessório profissionalizado: Um estudo de caso em uma microempresa familiar do ramo financeiro em Salgueiro – PE	Kéren Tainã Siqueira Matias, Tiago Silveira Machado, Caio Franklin Vieira de Figueiredo, Wanderberg Alves Brandão, Miguel Melo Ifadireó.
2022	De pais para filhos: a condução do processo sucessório em duas empresas familiares no município Santa Rosa/RS	Luana Hendges Escarban, Nuvea Kuhn.
2022	Negociação da sucessão intergeracional nas “mãos da família”: testemunhos de empresas familiares portuguesas e brasileiras	Ana Paula Marques, Leandro Alves da Silva.
2023	Empresa familiar: Desafios da gestão e sucessão.	Arandi Campelo, Eronildo Carmo, Cibele Almeida Santos, Cláudia Mara de Melo Tavares, Moises Junior
2023	Valores do trabalho e sucessão na percepção das gerações de uma empresa familiar brasileira: Estudo de caso	Janete Regina Silveira Moreira, João Pinheiro de Barros Neto.

2023	Patriarcado na gestão, sucessão e venda da perfumaria Phebo	Fernanda Valli Nummer, Yasmin Silva Cardoso, Lucas Silva Cavalcante Franco.
2023	Implantação do processo de sucessão em uma empresa familiar de transportes: desafios e contradições.	Edson Rodrigo de Almeida, Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo

Fonte: Do autor (2024).

Nos artigos selecionados, a temática da sucessão familiar é abordada com foco nos desafios e dificuldades enfrentados durante esse processo. Os textos revelam problemas comuns que as empresas familiares encontram, destacando a complexidade da transição de liderança e a necessidade de um planejamento adequado. A Figura 8 evidencia a sucessão familiar nas empresas.

Figura 8

Sucessão familiar em empresas.



Fonte: Do autor (2024)

Além da complexidade citada acima é destacado a importância do planejamento e das dinâmicas interpessoais. Os autores enfatizam a necessidade de preparação da sucessão, tanto em empresas maiores quanto menores. Isso mostra que o planejamento é fundamental para garantir a continuidade do negócio, independentemente do seu tamanho. Segundo Monteiro et al. (2022), a falta de um plano de sucessão pode resultar em um processo traumático para a família e até levar à falência da empresa. Assim, é essencial que o fundador colabore com a gestão para planejar estrategicamente essa transição e garantir o sucesso do processo. Marques e Silva (2022) apontam a

necessidade de preparar desde cedo os possíveis herdeiros e usar os recursos únicos baseados nos valores dos fundadores, como reputação, confiança e responsabilidade com a comunidade, estes pontos segundo ele são fundamentais para enfrentar as dificuldades e tensões que surgem durante o processo de sucessão entre gerações, García, Calvo e Schumacher (2020), mostram que o conceito de “sucessão bem-sucedida” foi adequadamente definido por meio de variáveis que combinam motivos econômicos e emocionais, refletindo os interesses que os proprietários de empresas familiares do desejam preservar. A ausência de um plano de sucessão bem definido e a natureza muitas vezes pessoal das relações familiares são fatores que podem comprometer a continuidade do negócio.

A falta de preparação e profissionalização dos herdeiros é um tema central, ressaltando que muitos não estão prontos para assumir a liderança, o que pode comprometer a continuidade e a eficácia da gestão. De acordo com Souza, Souza e Cembranel (2020), a mistura de questões pessoais e profissionais gera desentendimentos, o que compromete a capacidade de tomar decisões adequadas. Além disso, a resistência dos fundadores em delegar tarefas e a desconfiança em relação à capacidade dos sucessores refletem um cenário onde a falta de uma gestão profissionalizada se torna evidente. Essa situação evidencia que, sem um ambiente de trabalho que favoreça a separação entre o pessoal e o profissional, os conflitos podem prejudicar tanto a dinâmica familiar quanto o desempenho organizacional.

Além disso, a presença de conflitos familiares é identificada como um obstáculo para uma sucessão bem-sucedida, uma vez que a dinâmica familiar e as tensões resultantes impactam a tomada de decisões e a operação da empresa. A importância da comunicação aberta e da resolução colaborativa de conflitos é enfatizada como essencial para enfrentar os problemas relacionados à sucessão.

Os autores destacam que as relações interpessoais têm um impacto no processo sucessório, podendo tanto dificultar quanto favorecer a transição, dependendo das circunstâncias e da comunicação dentro da família. Souza, Souza e Cembranel (2020) afirmam que a satisfação no trabalho está diretamente relacionada à produtividade dentro da organização, especialmente em empresas familiares, onde as relações profissionais e familiares se entrelaçam. Essa combinação de aspectos emocionais e econômicos pode afetar negativamente o desenvolvimento empresarial. Um ambiente de trabalho amigável e descontraído favorece o desempenho dos funcionários, resultando em maior produtividade. Por outro lado, relacionamentos superficiais e um clima carregado de tensão podem prejudicar a qualidade do serviço, levando a uma redução na produtividade e impactando a vida pessoal dos colaboradores, causando frustração e estresse. Pesquisas revelam que a transição para uma gestão mais profissional em uma empresa familiar é um processo gradual, que vem sendo

trabalhado ao longo do tempo, sendo influenciado pelos relacionamentos interpessoais” (Matias et al., 2022).

Giongo e Moraes (2020) observam que muitas empresas familiares enfrentam a falta de um planejamento sucessório eficaz, somada à escassez de capacitação e à dificuldade em gerenciar o conhecimento acumulado. Isso pode resultar no fechamento das empresas ao longo das gerações. Além disso, os laços familiares frequentemente servem como obstáculos na escolha de herdeiros, complicando ainda mais o processo sucessório.

Em contrapartida, Borges e Okubo (2020) afirmam que, mesmo diante de transformações, os sucessores mantêm a essência da empresa como uma organização familiar, refletindo a influência do fundador. Isso demonstra que é possível profissionalizar uma empresa familiar sem comprometer sua identidade e cultura.

Campelo et al. (2023) acrescentam que as mudanças devem ser planejadas de maneira cuidadosa e que a capacitação dos membros familiares é essencial. A adoção de tecnologias avançadas e consultorias pode resultar em melhorias significativas no clima organizacional e na eficiência dos setores, ajudando a resolver problemas que afetam o desempenho. Assim, a junção entre planejamento e preservação da cultura familiar se destaca como um aspecto fundamental para a longevidade e o sucesso das empresas familiares.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta seção explora os procedimentos metodológicos aplicados na pesquisa, estruturados a partir dos principais elementos do estudo. Descreve o processo de coleta e análise dos dados, visando alcançar os objetivos propostos. A metodologia da pesquisa é importante para explorar as dinâmicas familiares, identificar padrões e variáveis críticas, e desenvolver *insights* que possam auxiliar outras empresas familiares a gerenciarem seus próprios processos de sucessão. Assim, a metodologia fundamenta a pesquisa e contribui para a construção de conhecimento prático e aplicável na área de gestão.

A metodologia, conforme descrita por Gil (2010), envolve uma análise sobre as técnicas e métodos, sejam eles lógicos ou científicos. Essa parte inclui uma descrição detalhada do objeto de estudo, bem como dos processos ou técnicas aplicadas para alcançar os objetivos da pesquisa.

Segundo Appolinário (2004), pesquisa é um processo pelo qual a ciência procura responder às questões que surgem. O autor acrescenta que a pesquisa é uma investigação sistemática de um determinado tema, com o objetivo de obter novas informações ou explorar dados já existentes sobre um problema específico e claramente definido. De acordo com Villaça (2010), o objetivo da pesquisa é compreender as diversas contribuições científicas em relação a um tema específico.

Ao combinar técnicas científicas e lógicas com uma análise detalhada do objeto de estudo, a metodologia possibilita a obtenção de contribuições práticas, que enriquecem o conhecimento acadêmico e fornecem diretrizes aplicáveis para empresas que passam por processos de sucessão. Busca-se responder a questões específicas e expandir o entendimento sobre a gestão em contextos familiares, oferecendo ferramentas úteis para a tomada de decisões mais informadas e eficazes.

3.1 ABORDAGEM, OBJETIVOS, PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

A dissertação apresenta uma pesquisa de natureza interdisciplinar, conforme as características ilustradas na Figura 9.

Figura 9
Metodologia da pesquisa



Fonte: autora (2024).

A pesquisa caracteriza-se como aplicada, que, segundo Marconi e Lakatos (2017), se distingue pelo seu foco em resultados práticos e busca gerar conhecimentos que possam ser imediatamente utilizados para resolver problemas concretos que ocorrem na prática.

Quanto a abordagem, a pesquisa é qualitativa. Essa escolha se justifica pela necessidade de compreender os aspectos envolvidos na sucessão em empresas familiares, que é caracterizada por interações complexas entre os membros da família, além de conflitos emocionais e estratégicos. Esta abordagem permite explorar as diferenças dessas interações e as estratégias adotadas para harmonizar a transição, proporcionando uma visão contextualizada dos desafios e no processo da sucessão.

A pesquisa qualitativa possui características distintas, como o fato de o pesquisador ser o principal instrumento de coleta de dados, com o ambiente sendo a fonte direta das informações. Este tipo de pesquisa não exige o uso de técnicas e métodos estatísticos, e a análise dos dados é realizada de forma intuitiva pelo pesquisador, com o foco na compreensão do processo e seu significado, em vez dos resultados. Dessa forma, a pesquisa qualitativa se apresenta como uma abordagem mais adequada para captar as especificidades de empresas familiares, devido à sua natureza reflexiva e compreensiva (Davel & Colbari, 2000).

O método da pesquisa é dedutivo, no qual foi realizada uma revisão bibliográfica para nortear o processo de investigação. Quanto aos objetivos, a pesquisas é descritiva pois descreve as práticas, estruturas e processos utilizados pelas empresas familiares na sucessão, o caráter descritivo se

manifesta na medida em que, após a validação das questões de pesquisa e dos dados a serem coletados, as informações são detalhadas para compreender o comportamento dos participantes e a ocorrência dos fenômenos (Yin, 2012).

A estratégia é multicaso. Foram selecionadas duas empresas familiares classificadas como A e B, de grande e médio porte, respectivamente, e de campos de atuação distintos. Segundo Yin (2001), o estudo de caso é uma ferramenta importante para a compreensão de fenômenos que ocorrem dentro de ambientes organizacionais. Essa estratégia permite a análise de eventos e situações sem a necessidade de intervir ou modificar comportamentos.

O estudo de caso possibilita a identificação de práticas e estratégias que promovem a harmonização do processo de sucessão, que serão realizadas através da técnica de análise de conteúdos que fizeram parte do processo sucessório e entrevistas com os membros das empresas.

Foram analisadas duas empresas familiares da região sul de Santa Catarina que passaram recentemente por processos de sucessão.

Em relação aos dados utilizados para a construção desse estudo, foram coletados dados primários, obtidos diretamente para o desenvolvimento do trabalho.

3.2 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Neste tópico, são expostos as características do estudo, o objeto de pesquisa, a população envolvida e os critérios adotados. A delimitação do estudo define de forma precisa os contornos e os limites da pesquisa proposta. Ela estabelece quais aspectos do tema serão explorados, quais populações ou contextos serão focados e quais métodos serão utilizados. Definir a delimitação do estudo é importante para garantir que a pesquisa seja manejável e viável, além de proporcionar uma orientação clara sobre o que será abordado e o que será excluído.

O delineamento deste estudo foi caracterizado por trabalhos encontrados na literatura que abordam a sucessão em empresas familiares e sua importância para a continuidade e harmonização organizacional. Esta pesquisa limita-se a avaliar o processo sucessório em uma empresa familiar, com o objetivo de elaborar uma proposta que promova a harmonização do processo, superando desafios e resistências, e garantindo a continuidade dos valores e da identidade da empresa ao longo das gerações.

3.2.1 Descrição do local e população em estudo

A pesquisa foi conduzida na região Sul de Santa Catarina, focando em duas empresas familiares de médio e grande porte, sendo empresas de materiais para transporte e construção civil. A escolha por estudar estas empresas se justifica por sua importância estratégica e socioeconômica,

tanto nacional quanto internacionalmente. A construção civil impulsiona o desenvolvimento urbano e econômico, enquanto as indústrias de transporte são essenciais para a mobilidade, logística e inovação tecnológica. E reflete a intenção de explorar um segmento menos abordado na literatura acadêmica sobre sucessão familiar. Essa escolha amplia o escopo de conhecimento sobre o tema, oferecendo percepções importantes sobre como diferentes setores enfrentam os desafios da sucessão e implementam estratégias de transição eficazes.

A escolha desta região é motivada pela relevância e diversidade do ambiente empresarial local, que oferece um cenário apropriado para investigar práticas de sucessão e estratégias de transição.

A **empresa A**, de médio porte, especializada em soluções em madeira, localizada na região Sul de Santa Catarina, com décadas de experiência na produção de produtos que se destacam pela padronização, previsibilidade, sustentabilidade e competitividade. Teve início em 1987, quando começou a produção de itens de utilidade doméstica, como prendedores de roupa. Ao longo dos anos, evoluiu para nos tornar uma referência no setor, sempre mantendo o compromisso com segurança, qualidade e credibilidade. Hoje, oferece uma ampla gama de produtos, desde perfis para engenharia até *kits* de produtos acabados, com o objetivo de revelar o melhor da madeira com total consistência. Recentemente, a empresa passou por um processo de sucessão e agora está sob a liderança do filho mais velho do fundador, que dá continuidade ao legado e à visão do negócio familiar.

A indústria madeireira exerce papel relevante na economia catarinense. O setor madeireiro possui expressiva participação na balança comercial e no Valor Adicionado Fiscal de Santa Catarina, sendo impulsionado pela demanda crescente da construção civil e da produção de celulose, o que revela seu potencial de expansão nos mercados interno e externo (Ágape, 2014).

Além disso, trata-se de uma atividade que integra diferentes elos da cadeia produtiva, desde a extração até a transformação e comercialização, gerando impactos positivos em diversos segmentos industriais e ampliando sua importância no cenário econômico estadual. Essa integração fortalece a capacidade competitiva do setor, tornando-o relevante tanto no abastecimento do mercado interno quanto na inserção internacional.

Apesar de enfrentar desafios relacionados à logística, à legislação ambiental e à escassez de mão de obra, a indústria madeireira catarinense destaca-se por sua capacidade de inovação, agregação de valor e diversificação de produtos, atuando como um vetor estratégico para o desenvolvimento regional e para novas oportunidades de investimento (Ágape, 2014).

A **empresa B**, pertencente ao setor de implementos rodoviários, é considerada uma das três maiores fabricantes do segmento no Brasil. Com mais de 2.000 colaboradores e um parque industrial de 86 mil m² distribuído em quatro unidades produtivas, ela se destaca pela estrutura industrial

robusta e pela forte presença no mercado nacional e internacional. Seu portfólio inclui semirreboques, carrocerias e equipamentos voltados à logística, atendendo a diferentes demandas do setor de transporte de cargas.

Além da liderança no mercado interno, a empresa possui atuação internacional, com exportações para diversos países da América do Sul e Central, somando mais de 6 mil equipamentos exportados nos últimos anos. Seu modelo de gestão é marcado pelo investimento contínuo em tecnologia, inovação e melhoria dos processos, com forte integração entre áreas estratégicas como engenharia, produção, qualidade, logística e gestão.

A indústria de implementos rodoviários no Brasil possui uma trajetória que se estende por mais de meio século, tendo se firmado por meio de empresas nacionais que desenvolvem tecnologias e utilizam insumos produzidos internamente. Conforme Goldenstein, Alves e Azevedo (2006), os primeiros fabricantes surgiram na década de 1950 e, ao longo do tempo, consolidaram sua presença no mercado. Na década de 1970, impulsionadas pelo aumento da demanda no transporte de cargas, essas indústrias expandiram seu portfólio de produtos, incorporando a engenharia nacional para adaptar os equipamentos às rigorosas condições das rodovias brasileiras.

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES Setorial (2006) destaca que os implementos rodoviários desempenham um papel importante na eficiência do transporte de cargas, contribuindo para a otimização das operações logísticas e para a redução de custos operacionais. O fortalecimento das empresas fabricantes e a diversificação dos produtos são estratégias que visam minimizar as oscilações do mercado e promover a competitividade e sustentabilidade econômica do setor.

O estudo envolve entrevistas com os atuais proprietários e sucessores das empresas familiares, além de um gestor que acompanhou o processo. Os proprietários são os principais responsáveis pela decisão e implementação do processo de sucessão, enquanto os sucessores são aqueles que assumem a liderança e o controle da empresa após a transição. Por sua vez, os funcionários de longa data, que possuem uma experiência consolidada e conhecimento profundo da cultura organizacional, desempenham um papel essencial no contexto da sucessão, pois suas percepções e vivências podem oferecer contribuições importantes sobre as dinâmicas internas da empresa e os impactos das mudanças no comando. A inclusão dessas três perspectivas dos proprietários, sucessores e funcionários permitirá uma compreensão mais completa dos desafios, oportunidades e complexidades envolvidas no processo sucessório das empresas familiares.

A escolha do local e da população é estratégica para garantir que a pesquisa ofereça uma análise representativa e detalhada das práticas de sucessão em empresas familiares.

A pesquisa foi realizada com amostra intencional, tendo em vista que os entrevistados foram selecionados pelo pesquisador por conveniência e com base na teoria que fundamentou a revisão sistemática. Para cada empresa entrevistada, foram selecionados três respondentes à pesquisa (Sucessor, sucedido e gestor), totalizando 6 entrevistados.

O procedimento inicial consistiu no estabelecimento de contato com as duas empresas participantes da pesquisa, ocasião em que foram comunicados os objetivos do estudo e a importância de sua colaboração para a efetivação da investigação. Nesse processo, foram detalhados os propósitos da pesquisa, bem como os encaminhamentos metodológicos previstos. A comunicação foi realizada por meio de aplicativo de mensagens, direcionada à assessoria dos CEOs das organizações, a qual submeteu a solicitação aos respectivos gestores. Após análise, obtiveram-se a validação e a concordância em contribuir com o desenvolvimento do projeto.

Os entrevistados que aceitaram participar da entrevista assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), disponível nos apêndices 1 a 4.

3.2.2 Etapas da pesquisa

A Figura 10 demonstra o caminho percorrido em cada etapa da elaboração da pesquisa.

Figura 10
Etapas da pesquisa



Fonte: Do autor (2025).

A pesquisa teve início com a definição de um tema de estudo no qual foi escolhido por meio de uma revisão bibliográfica. Logo após, foi definido o objeto de estudo onde a pesquisa foi aplicada.

Para a construção do referencial teórico, foi elaborada uma revisão bibliográfica que, segundo Santos, & Candeloro (2006), é um componente essencial de um projeto de pesquisa, pois, expõe de forma clara o conjunto de contribuições científicas de diferentes autores sobre um tema

específico. Isso permite estabelecer conexões entre suas ideias, identificando tanto as semelhanças quanto as diferenças dos artigos selecionados para estudo.

Com base nesta investigação, foi possível estabelecer a abordagem a ser seguida, assim como elaborar o roteiro de entrevista (Anexo 1) e definir os critérios para a delimitação da amostra, pois forneceu o embasamento teórico necessário para a formulação dos objetivos

3.3 COLETA DE DADOS

Este estudo utilizou tanto dados primários quanto secundários. As fontes secundárias consistiram em publicações acessíveis na base de periódicos da CAPES, enquanto os dados primários foram obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas com sucessores e sucedidos. A coleta dessas informações teve início após a aprovação do comitê de ética em pesquisa, sendo as perguntas elaboradas a principal fonte de informação para a pesquisa. A definição do instrumento de coleta e a seleção da amostra foram fundamentadas na revisão da literatura previamente realizada.

As perguntas para a entrevista foram desenvolvidas com base em uma revisão de literatura sobre sucessão familiar na base Periódicos CAPES. Os artigos analisados destacam a importância do planejamento sucessório e seus impactos na continuidade dos negócios familiares. Cada questão foi cuidadosamente formulada para abordar aspectos críticos identificados nessas publicações, permitindo investigar como as estratégias de sucessão afetam a longevidade e a saúde das empresas familiares. Esse direcionamento possibilitou o desenvolvimento de diretrizes práticas que auxiliem gestores e famílias empresariais na implementação eficaz de processos de sucessão. Assim, a abordagem adotada garantiu organização, fundamentação teórica e alinhamento com os objetivos da pesquisa.

O processo de coleta de dados foi estruturado em três blocos de perguntas que abordaram diferentes perspectivas do tema estudado. Esses blocos foram divididos em três categorias principais: gestores, sucessores e sucedidos, cada qual com objetivos específicos.

No bloco destinado aos gestores, o foco foi explorar suas estratégias e preparações para mitigar riscos, alinhando-se às análises de Souza, Souza e Cembranel (2020). Esses autores ressaltam que muitos sucessores não estão devidamente preparados para assumir a liderança, o que pode comprometer a continuidade e a eficácia da gestão. O estudo de caso apresentado por eles revela que o crescimento acelerado de empresas familiares exige uma preparação mais rápida e eficiente dos sucessores. Contudo, a ausência de profissionalização e experiência pode resultar em erros administrativos e conflitos internos.

Já o bloco dos sucessores buscou compreender suas expectativas, desafios e preparações no âmbito do processo de transição e continuidade. Marques e Silva (2022) afirmam que a sucessão intergeracional é um momento crítico para empresas familiares. A continuidade do negócio depende da transferência de ativos financeiros e da transmissão de valores e da cultura organizacional. A reputação e a confiança construídas ao longo dos anos são ativos intangíveis que podem facilitar ou dificultar essa transição. Quando os herdeiros são adequadamente preparados, eles assumem suas funções com mais segurança e eficácia, minimizando conflitos e garantindo a continuidade do legado familiar.

Por fim, o bloco dos sucedidos focou na perspectiva daqueles que transferiram suas funções ou responsabilidades, investigando suas experiências, aprendizados e reflexões sobre o processo de sucessão. Borges e Okubo (2020) destacam que empresas familiares podem se adaptar às demandas do mercado e se profissionalizar sem perder sua identidade familiar, frequentemente vista como um diferencial competitivo. Além disso, a sucessão é um momento crítico para essas organizações, e compreender como ela pode ser conduzida de forma a preservar a cultura e os valores familiares é essencial para assegurar a continuidade do negócio.

Os dados coletados são elementos fundamentais para a realização de qualquer pesquisa, independentemente de serem apresentados em formato numérico, como acontece na pesquisa quantitativa, ou em forma de palavras, como na pesquisa qualitativa. O êxito da pesquisa está diretamente relacionado à qualidade desses dados. Assim, um planejamento cuidadoso será ineficaz se a coleta de dados não for realizada de maneira adequada (Gil, 2021).

3.4 ANÁLISE DE DADOS

No processo de análise dos dados, houve um reencontro com a literatura para interpretar e compreender as informações coletadas, estabelecendo conexões entre os dados e os referenciais teóricos existentes. Essa abordagem permitiu contextualizar os resultados, identificar padrões e validar os achados em relação a estudos anteriores. Como apresentado na Figura 11, esse procedimento contribuiu para enriquecer a discussão e fomentar o avanço do conhecimento na área, consolidando os resultados obtidos.

Figura 11 –
Processo de análise de dados.

Integrando Análise de Dados com Literatura



Fonte: Do autor (2025).

Para assegurar a integridade e a precisão dos relatos, as entrevistas foram gravadas em áudio por meio de dispositivo móvel, possibilitando a posterior transcrição com o auxílio do aplicativo *Microsoft 365 Copilot*, seguida da respectiva análise.

3.5 PROCEDIMENTOS ÉTICOS DA PESQUISA

A pesquisa foi submetida, avaliada e aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa em seres humanos da UNESCO (Anexo 2) com o número do parecer de aprovação 7.671.524.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Esta seção apresenta os principais resultados obtidos a partir da análise das entrevistas realizadas nas empresas A e B, que responderam às questões de pesquisa e aos objetivos propostos. Os dados coletados foram organizados de acordo com as categorias definidas no roteiro metodológico: plano de sucessão, valores e cultura organizacional, gestão de conflitos e profissionalização, de modo a evidenciar tanto os aspectos convergentes quanto as divergências identificadas entre os participantes.

Além da descrição dos resultados, estabeleceu-se uma análise crítica e comparativa, articulando os achados empíricos com a literatura revisada no referencial teórico. Dessa forma, os resultados foram apresentados e interpretados à luz de estudos anteriores, permitindo compreender em que medida confirmam, complementam ou se contrapõem às evidências discutidas no campo da sucessão em empresas familiares.

A discussão buscou analisar a teoria e prática, destacando como os dados empíricos contribuem para o avanço do conhecimento sobre o tema e quais implicações apresentam para a

sustentabilidade e continuidade das empresas familiares. Ao mesmo tempo, são reconhecidas as limitações do estudo e indicadas possíveis lacunas para pesquisas futuras.

4.1 PANORAMA DOS PROCESSOS SUCESSÓRIOS OBSERVADOS NA EMPRESA A

A Tabela 3 apresenta a comparação e as percepções do sucessor e do sucedido da Empresa A sobre o processo sucessório, organizadas em quatro categorias: plano de sucessão, valores e cultura, profissionalização e visão de continuidade. Assim, evidencia convergências e divergências entre gerações e sintetiza os desafios da sucessão.

Tabela 3

Comparativo – Percepções do Sucessor e do Sucedido (Empresa A)

CATEGORIA	SUCESSOR	SUCEDIDO
Plano de Sucessão	Reconhece o planejamento sucessório formal como elemento central para a redução de conflitos familiares, fortalecimento da confiança dos colaboradores e preservação da estabilidade organizacional. A ausência de um plano estruturado é percebida como fator de risco, capaz de gerar insegurança, disputas internas e impactos financeiros negativos.	Embora não enfatize explicitamente a existência de um plano formal, destaca a importância da preparação estruturada dos herdeiros ao longo do tempo, por meio da formação prática e acadêmica. Essa percepção revela uma convergência parcial com o sucessor quanto à necessidade de preparo, ainda que sob uma lógica menos formalizada e mais gradual.
Valores, Cultura e Conflitos	Defende que o fortalecimento do legado, o engajamento da equipe e práticas institucionais de integração contribuem para consolidar o DNA organizacional e mitigar conflitos familiares. Enxerga a cultura como elemento dinâmico, que pode ser preservado ao mesmo tempo em que se adapta às novas demandas.	Reforça a preservação da cultura e da essência da empresa como pilares da continuidade. Reconhece a inevitabilidade dos conflitos, mas acredita que estes podem ser reduzidos por meio da meritocracia, da comunicação clara e da manutenção da identidade organizacional, demonstrando alinhamento com valores tradicionais.
Profissionalização da Gestão	Entende a profissionalização como condição indispensável para a continuidade do negócio, associando governança, confiança no sucessor e clareza de papéis à estabilidade interna e à legitimidade da liderança.	Valoriza fortemente a rotação dos herdeiros em diferentes setores, a formação acadêmica, a participação em cursos de especialização e a mentoria externa como mecanismos de profissionalização e fortalecimento da gestão. Nesse ponto, observa-se convergência significativa entre as percepções.

<p>Visão de Continuidade</p>	<p>Relaciona a sucessão planejada à sustentabilidade do negócio, à preservação da credibilidade da marca e à confiança do mercado e dos colaboradores. Demonstra preocupação com o futuro de longo prazo da organização.</p>	<p>Destaca a necessidade de equilibrar inovação e adaptação às exigências do mercado com a preservação dos valores e do legado familiar, evidenciando uma visão complementar à do sucessor quanto à perenidade do negócio.</p>
-------------------------------------	--	--

Fonte: Do Autor (2025).

4.1.1 Análise da empresa A em diálogo com a literatura

A análise das percepções do sucessor e do sucedido na Empresa A descritos na Tabela 3 evidencia que o processo sucessório ocorreu de forma predominantemente informal, caracterizado pela ausência de um plano de sucessão estruturado e formalmente documentado. Ambos os atores convergem ao reconhecer que a transição se deu de maneira gradual e prática, fundamentada na inserção progressiva do sucessor nas atividades operacionais e gerenciais da empresa. Essa preparação empírica, construída a partir da vivência cotidiana, possibilitou ao sucessor desenvolver uma compreensão sistêmica do negócio, aspecto que, embora não substitua o planejamento formal, contribuiu para a continuidade das atividades organizacionais.

Apesar dessa convergência inicial, a análise aprofundada revela divergências significativas na forma como sucessor e sucedido percebem os desafios e os impactos desse processo. O sucessor relata ter enfrentado resistências por parte de alguns sócios e colaboradores, especialmente no que se refere à sua legitimidade para assumir posições de liderança. Essas resistências são interpretadas pelo sucessor como obstáculos relevantes, que demandaram o desenvolvimento de competências relacionais, como negociação, comunicação e liderança, contribuindo para seu amadurecimento profissional. Em contrapartida, o sucedido tende a minimizar tais resistências, compreendendo-as como naturais e transitórias no contexto de empresas familiares, o que evidencia uma diferença geracional na percepção dos conflitos organizacionais. Essa assimetria reforça o argumento de Rosa e Friske (2023), segundo os quais a ausência de um planejamento sucessório formal tende a intensificar conflitos latentes e ampliar divergências de interpretação entre as gerações envolvidas.

No que se refere aos valores familiares, observa-se uma convergência clara entre sucessor e sucedido quanto à sua relevância para a condução e continuidade da empresa. Ambos reconhecem que princípios como ética, comprometimento e responsabilidade constituem pilares fundamentais da identidade organizacional e foram preservados ao longo do processo sucessório. No entanto, há distinções na forma como esses valores são mobilizados. O sucedido enfatiza a manutenção do legado e da cultura organizacional como prioridade central, enquanto o sucessor demonstra uma preocupação mais acentuada com a necessidade de reinterpretar esses valores à luz das demandas contemporâneas, buscando equilibrar tradição e inovação. Essa percepção dialoga com Davel e

Colbari (2000), que destacam a sobreposição entre família e empresa como fonte tanto de complexidade quanto de fortalecimento da identidade organizacional, exigindo constante negociação simbólica entre continuidade e mudança.

A profissionalização da gestão emerge como um dos principais pontos de tensão entre as percepções analisadas. O sucedido adota uma postura mais cautelosa frente às mudanças estruturais, valorizando a experiência acumulada, o conhecimento tácito e os métodos tradicionais de gestão como elementos centrais para a estabilidade do negócio. Já o sucessor compreende a profissionalização como uma necessidade estratégica, associando-a diretamente à competitividade, à eficiência dos processos e à adaptação às exigências do mercado. Essa divergência reflete um padrão amplamente discutido na literatura sobre sucessão em empresas familiares, no qual a geração sucedida tende a preservar modelos consolidados, enquanto a geração sucessora busca inovação e modernização (Ribeiro, 2013; Monteiro et al., 2022).

Ainda assim, é possível identificar pontos de convergência relevantes nesse campo. Ambos reconhecem a importância da preparação do sucessor, ainda que atribuam significados distintos a esse processo. O sucedido enfatiza a rotação em diferentes setores, a formação acadêmica e a mentoria externa como mecanismos de legitimação da liderança do herdeiro, percepção alinhada aos achados de García, Ayala Calvo e Schumacher (2021), que defendem a formação prática e técnica como fator de fortalecimento da autoridade do sucessor. O sucessor, por sua vez, associa a profissionalização à implementação de práticas de governança, à construção de relações de confiança e à redução da personalização das decisões, elementos que reforçam a sustentabilidade organizacional no longo prazo.

Por fim, a visão de continuidade do negócio apresenta enfoques distintos, porém complementares. O sucessor relaciona o planejamento sucessório à credibilidade da empresa perante o mercado, à confiança de clientes e parceiros e à consolidação da marca. O sucedido, por outro lado, enfatiza a necessidade de preservar os valores familiares como base para qualquer processo de inovação. Essa complementaridade confirma as reflexões de Gersick et al. (1997), segundo as quais a longevidade das empresas familiares depende do equilíbrio dinâmico entre tradição e adaptação, bem como as contribuições de Oliveira (2010), que destaca o fortalecimento do legado como elemento central para a perenidade organizacional.

Dessa forma, a análise integrada da Empresa A evidencia que, embora o processo sucessório tenha ocorrido sem um planejamento formal, sua viabilização esteve ancorada na transmissão gradual de conhecimento, na preservação dos valores familiares e na preparação prática do sucessor. Contudo, as divergências de percepção entre sucessor e sucedido revelam a importância de mecanismos mais estruturados de planejamento e comunicação sucessória, capazes de alinhar

expectativas, reduzir conflitos intergeracionais e promover uma transição mais equilibrada entre tradição e inovação, em consonância com os pressupostos teóricos discutidos na literatura sobre empresas familiares.

4.2 PANORAMA DOS PROCESSOS SUCESSÓRIOS OBSERVADOS NA EMPRESA B

A Tabela 4, apresenta a comparação e as percepções do sucessor e do sucedido da Empresa A sobre o processo sucessório, organizadas em quatro categorias: plano de sucessão, valores e cultura, profissionalização e visão de continuidade. Assim, evidencia convergências e divergências entre gerações e sintetiza os desafios da sucessão.

Tabela 4

Comparativo – Percepções do Sucessor e do Sucedido (Empresa B)

CATEGORIA	SUCESSOR	SUCEDIDO
Plano de Sucessão	Relata a inexistência de um plano sucessório formal, destacando que sua inserção ocorreu de maneira prática, por meio da atuação em funções operacionais diversas. Embora reconheça que essa trajetória lhe proporcionou uma visão holística do negócio, aponta a ausência de diretrizes claras como um desafio ao processo sucessório.	Enfatiza que a família vivencia processos sucessórios há gerações, adotando a diversificação dos negócios como estratégia para minimizar conflitos. Defende a inserção precoce dos herdeiros na empresa, priorizando a aprendizagem empírica em detrimento da formalização.
Valores, Cultura e Conflitos	Ressalta a criação do Conselho de Família como instrumento de alinhamento de objetivos, preparação dos herdeiros e prevenção de conflitos. Defende que a ausência de um propósito compartilhado pode levar ao desinteresse das novas gerações e à fragmentação societária.	Valoriza intensamente a vivência prática em diferentes funções antes da ocupação de cargos estratégicos. Adota postura mais conservadora quanto à preservação da cultura, estabelecendo restrições à participação de cônjuges e genros, como forma de evitar conflitos e proteger a identidade familiar.
Profissionalização da Gestão	Descreve sua trajetória como um modelo híbrido, iniciado em funções básicas e consolidado em áreas estratégicas, o que lhe permitiu conquistar legitimidade e neutralizar percepções de favorecimento familiar. Reconhece lacunas de formalização e busca compensá-las com iniciativa própria.	Destaca a criação de conselhos de administração, acionistas e família como pilares da governança. Diferencia claramente os papéis de acionistas e gestores e valoriza a contratação de executivos de mercado, evidenciando uma compreensão mais estruturada da profissionalização.
Visão de Continuidade	Reconhece que a ausência de um plano formal gerou desafios, mas valoriza o	Enfatiza a perenidade da empresa a partir da união familiar, da

	aprendizado adquirido pela experiência ampla. Defende que os herdeiros devem ser preparados para atuar como bons sócios, mesmo que não assumam funções executivas.	profissionalização e da preservação da cultura herdada do fundador. Considera a empresa-mãe como núcleo central do grupo, que deve permanecer sob controle da família.
--	--	--

Fonte: Do Autor (2025).

4.2.1 Análise da empresa B em diálogo com a literatura

A análise integrada da Tabela 4, aliada às entrevistas realizadas com o sucessor e o sucedido da Empresa B, evidencia um processo sucessório relativamente mais estruturado quando comparado a outras realidades de empresas familiares, embora ainda careça de um plano sucessório plenamente formalizado e institucionalizado. Observa-se uma convergência relevante entre os entrevistados quanto ao reconhecimento da complexidade do processo sucessório, especialmente em função do porte da organização, do número expressivo de colaboradores e da necessidade de assegurar estabilidade operacional durante a transição. Esse achado dialoga com Ferreira (2015), ao destacar que empresas familiares de maior porte demandam maior cautela, controle e planejamento nos processos de sucessão, sob pena de impactos negativos no desempenho organizacional.

Ambos os atores reconhecem que o sucessor passou por um processo de preparação gradual, com vivências em diferentes áreas estratégicas da empresa e acompanhamento direto do sucedido. Essa convergência revela uma preocupação com a capacitação técnica e gerencial do sucessor, aspecto amplamente discutido na literatura como elemento central para a continuidade das empresas familiares. Nesse sentido, Sebrae (2023) e Handler (2009) enfatizam que a sucessão eficaz não se restringe à transferência de poder, mas envolve um processo contínuo de aprendizagem, socialização organizacional e desenvolvimento de competências, o que se confirma no caso da Empresa B.

Entretanto, apesar dessa preparação reconhecida por ambas as partes, emergem divergências significativas, sobretudo no que se refere à autonomia decisória do sucessor. O sucessor relata limitações para implementar mudanças, introduzir inovações e exercer plenamente a liderança durante o período de transição, atribuídas à centralização das decisões na figura do sucedido. Essa percepção corrobora os achados de Almeida e Melo (2023), que identificam a resistência dos fundadores em delegar poder como um dos principais entraves aos processos sucessórios em empresas familiares. Para o sucessor, essa centralização dificultou a adaptação da empresa às exigências contemporâneas do mercado, especialmente no que tange à inovação e à modernização da gestão.

Por outro lado, o sucedido interpreta essa centralização não como resistência, mas como uma estratégia deliberada de preservação da cultura organizacional, mitigação de riscos e garantia da continuidade dos resultados. Essa visão encontra respaldo em Oliveira (2006), que aponta que muitos fundadores associam a estabilidade do negócio à manutenção de seu modelo de gestão, o que pode

gerar tensões no processo sucessório. Tal divergência evidencia uma diferença geracional na interpretação do papel da liderança durante a transição, reforçando a complexidade emocional e simbólica que permeia a sucessão em empresas familiares.

Outro ponto de divergência refere-se à percepção da resistência à mudança no ambiente organizacional. O sucessor identifica resistências internas como obstáculos relevantes, demandando esforços adicionais de comunicação, negociação e alinhamento com as equipes. Em contraste, o sucedido percebe essas resistências como naturais, temporárias e inerentes ao processo de transição, minimizando seu impacto estratégico. Essa diferença de leitura confirma as análises de Volta, Borges e Cappelle (2021), ao destacarem que sucessores tendem a perceber a resistência organizacional como barreira à inovação, enquanto fundadores a interpretam como parte do ciclo de adaptação da empresa.

No que concerne à profissionalização da gestão, observa-se uma convergência parcial entre sucessor e sucedido. Ambos reconhecem sua importância para a continuidade do negócio; contudo, atribuem significados distintos ao conceito. Para o sucedido, a profissionalização está fortemente associada à manutenção de processos já consolidados, ao controle organizacional e à preservação do legado familiar. Essa perspectiva está alinhada à visão de Noronha (2016), que ressalta a centralidade da identidade familiar e da continuidade dos valores na longevidade das empresas familiares. Já o sucessor amplia essa compreensão, associando a profissionalização à adoção de práticas de governança, descentralização das decisões, inovação e maior alinhamento às dinâmicas do mercado contemporâneo, conforme defendem Matias et al. (2022) e Campelo et al. (2023).

Adicionalmente, os achados revelam que, apesar de avanços no preparo do sucessor e na consciência sobre a importância do processo sucessório, o planejamento ainda se mostra pouco formalizado. Essa fragilidade está em consonância com Rosa e Friske (2023), que alertam que a ausência de instrumentos formais de planejamento sucessório pode comprometer tanto a continuidade do negócio quanto a preservação dos valores organizacionais. Ademais, as tensões familiares e organizacionais identificadas refletem a sobreposição entre família, propriedade e gestão, aspecto amplamente discutido por Davel e Colbari (2000) e por Dias e Nenevê (2010) como um dos principais desafios à sucessão em empresas familiares.

Dessa forma, a análise da Empresa B evidencia que, embora o processo sucessório apresente maior grau de estruturação e consciência estratégica, persistem tensões típicas das empresas familiares, especialmente relacionadas à centralização do poder, à resistência à mudança e à ausência de formalização plena do planejamento sucessório. As convergências observadas reforçam a importância da preparação técnica do sucessor, da preservação do legado e dos valores organizacionais, enquanto as divergências destacam a necessidade de mecanismos formais de

governança, maior clareza na definição de papéis e abertura à inovação. Nesse sentido, a postura mais inovadora do sucessor pode representar um diferencial estratégico para a sustentabilidade e competitividade da Empresa B no longo prazo, desde que acompanhada por estruturas formais que minimizem conflitos e alinhem expectativas entre as gerações.

4.3 ANÁLISE DA EMPRESA A E B EM DIÁLOGO COM A LITERATURA

A análise conjunta das Empresas A e B evidencia tanto semelhanças quanto diferenças relevantes nos processos sucessórios. Essa comparação possibilita compreender como distintas estratégias de gestão e condução da sucessão influenciam a continuidade e a sustentabilidade do negócio familiar. Além disso, ao relacionar os achados empíricos com a literatura especializada, é possível identificar padrões já discutidos por autores que abordam temas como resistência à mudança, preservação de valores organizacionais, profissionalização da gestão e planejamento sucessório. Dessa forma, o exame paralelo das duas realidades permite reconhecer particularidades de cada caso e refletir sobre como os conceitos teóricos se manifestam na prática, como mostra a Tabela 5 a seguir.

Tabela 5

Comparativo entre o processo de sucessão empresa A e B

CATEGORIA	EMPRESA A	EMPRESA B
1. Plano de Sucessão	<p>Sucessor: Destaca a existência de um planejamento estruturado, com etapas claras, rotação setorial e acompanhamento contínuo. Enfatiza que a formalização contribuiu para segurança, clareza de papéis e redução de conflitos.</p> <p>Sucedido: Reconhece a preparação dos herdeiros, mas não menciona explicitamente um plano formal. Considera a sucessão como um processo natural decorrente da convivência e do aprendizado ao longo dos anos.</p>	<p>Sucessor: Afirma que não houve plano formal. Sua preparação ocorreu pela prática operacional em múltiplos setores, o que gerou legitimidade junto à equipe, mas sem diretrizes claras.</p> <p>Sucedido: Minimiza a necessidade de formalização e valoriza a experiência prática como principal forma de preparar o sucessor. Entende o planejamento como secundário diante do histórico familiar.</p>
2. Valores e Cultura	<p>Sucessor: Valoriza a meritocracia, a transparência comunicacional e o alinhamento com a equipe. Relata um ambiente favorável ao diálogo e à cooperação.</p> <p>Sucedido: Reforça a importância do legado familiar, da ética e do bom relacionamento com os</p>	<p>Sucessor: Destaca a importância da união familiar e da manutenção da identidade da empresa, mas demonstra desejo de modernização e atualização dos processos.</p> <p>Sucedido: Prioriza a preservação rígida da cultura e dos costumes</p>

<p>3. Profissionalização da Gestão</p>	<p>colaboradores. Apoia a preservação dos valores centrais da organização.</p> <p>Sucessor: Passou por formação acadêmica, mentoria externa e rotação planejada por diferentes áreas. Vê a profissionalização como parte natural do processo sucessório.</p> <p>Sucedido: Reconhece que os herdeiros devem se preparar formalmente e que a combinação teoria-prática fortalece a legitimidade.</p>	<p>familiares. Defende critérios mais tradicionais e restrições quanto à participação de cônjuges.</p> <p>Sucessor: A profissão se consolidou pela aprendizagem prática, sem formação técnica direcionada ao cargo. Percebe lacunas de formalização e busca compensá-las com iniciativa e inovação.</p> <p>Sucedido: Considera a prática mais importante que a formação acadêmica. Acredita que o conhecimento do negócio “por dentro” é suficiente para assumir a liderança.</p>
<p>4. Visão de Continuidade e Futuro</p>	<p>Sucessor: Busca equilibrar inovação e preservação do legado. Foca no fortalecimento da marca e na reputação com colaboradores e clientes. Pretende ampliar a modernização sem comprometer a identidade familiar.</p> <p>Sucedido: Valoriza a continuidade tranquila, com foco na credibilidade e na manutenção da filosofia de trabalho implantada ao longo dos anos.</p>	<p>Sucessor: enxerga necessidade urgente de inovação, principalmente tecnológica. Sente que a empresa pode perder competitividade se permanecer excessivamente presa ao passado.</p> <p>Sucedido: Tem postura mais conservadora, teme mudanças rápidas e acredita que alterar processos tradicionais pode desestabilizar o negócio.</p>
<p>5. Grau de Formalização</p>	<p>Existem instrumentos de governança, critérios meritocráticos, divisão clara de papéis e práticas de integração. Mesmo que o sucedido não reconheça a formalização como um “plano”, ela está presente nas rotinas.</p>	<p>Ausência de documentos formais, conselhos estruturados ou diretrizes claras. A sucessão ocorre de modo espontâneo, com forte dependência do conhecimento tácito e da figura do sucedido.</p>
<p>6. Conflitos e Relações Familiares</p>	<p>Conflitos moderados, mitigados por diálogo estruturado e alinhamento entre gerações. Existência de espaços formais e informais de negociação contribui para controle das tensões.</p>	<p>Conflitos mais intensos e implícitos, decorrentes de diferenças geracionais, resistência à mudança e falta de canais formais de diálogo. A tradição pesa mais que a racionalidade gerencial.</p>

<p>7. Desafios Intergeracionais</p>	<p>geração atual enfrenta dilema entre modernizar sem descaracterizar valores; sucessor demonstra facilidade em articular tradição e inovação; desafios estão mais ligados à complexidade do negócio do que à estrutura familiar.</p>	<p>forte traço fundador dificulta delegação; sucessor enfrenta necessidade de provar legitimidade pela prática; diferenças entre gerações intensificam tensões sobre ritmo e direção da mudança.</p>
<p>8. Papel do Sucessor</p>	<p>Preparado tecnicamente e legitimado pela equipe. Enxerga-se como agente de continuidade com adaptação estratégica.</p>	<p>Legitimação conquista-se pela prática e convivência, não por formação estruturada. Carrega peso da tradição e tem liberdade limitada para introduzir mudanças.</p>
<p>9. Papel do Sucedido</p>	<p>Atua como mentor, embora de forma menos consciente da formalização. Tem postura mais aberta ao diálogo e à racionalização do processo.</p>	<p>Atua como guardião da tradição. Exercita controle mais rígido e demonstra resistência a mudanças rápidas. A transição é mais lenta e emocionalmente carregada.</p>

Fonte: Do Autor (2025).

A análise conjunta das Empresas A e B evidencia convergências relevantes, mas também contradições estruturais significativas em seus processos sucessórios. Embora ambas reconheçam a importância da continuidade do negócio, da preservação dos valores familiares e da necessidade de profissionalização, os caminhos percorridos são substancialmente distintos, sobretudo no que se refere ao grau de formalização, à clareza dos papéis organizacionais e à preparação das diferentes gerações envolvidas no processo de transição. A comparação entre as práticas adotadas permite compreender como distintos modelos de condução da sucessão influenciam diretamente o ritmo da transição, o nível de conflitos internos e a sustentabilidade do negócio familiar no longo prazo. Ao dialogar com a literatura especializada, observa-se que comportamentos identificados nos casos empíricos como a resistência à mudança, a tensão entre tradição e inovação e a sobreposição entre família e empresa são amplamente discutidos por autores que analisam a complexidade da sucessão em empresas familiares.

A Tabela 5 sintetiza essas aproximações e divergências, servindo como base para uma reflexão analítica aprofundada sobre as percepções de sucessores e sucedidos. A partir da análise comparativa, percebe-se que as duas empresas apresentam importantes pontos de convergência, especialmente

no reconhecimento da centralidade do legado e dos valores familiares como elementos constitutivos da identidade organizacional e da credibilidade junto ao mercado. Em ambas, sucessores e sucedidos demonstram consciência de que a cultura familiar deve ser preservada como ativo simbólico e estratégico. Também há consenso quanto à necessidade de profissionalização, ainda que esse processo assuma configurações distintas: na Empresa A, manifesta-se por meio de formação acadêmica, mecanismos de governança, critérios meritocráticos e planejamento estruturado; na Empresa B, ocorre predominantemente por meio do aprendizado prático, da vivência cotidiana e da convivência direta com o sucedido.

As divergências tornam-se mais evidentes quando se analisa o grau de formalização do processo sucessório. Na Empresa A, o sucessor enfatiza a importância de um plano sucessório estruturado e progressivo, enquanto o sucedido tende a perceber a preparação como um processo mais naturalizado, ainda que inserido em mecanismos institucionais já consolidados. Em contrapartida, na Empresa B, o sucessor atribui sua legitimidade principalmente à experiência prática acumulada ao longo dos anos, ao passo que o sucedido demonstra forte apego à tradição e à continuidade empírica, minimizando a necessidade de instrumentos formais. Essa diferença revela concepções distintas sobre o significado de “preparação” e “preservação” do negócio familiar, bem como sobre o papel estratégico da nova geração na condução da empresa.

No que se refere à inovação e à adaptação às dinâmicas de mercado, observa-se uma diferença geracional relevante. Na Empresa B, o sucessor apresenta maior abertura à modernização tecnológica, à ampliação do conhecimento de mercado e à incorporação de práticas alinhadas a contextos interculturais, especialmente considerando a atuação da empresa em mercados externos. O sucedido, por sua vez, manifesta resistência a essas mudanças, motivada pelo receio de descaracterização do legado construído, padrão que Oliveira (2010) descreve como típico de empresas fortemente centralizadas na figura do fundador. Já na Empresa A, identifica-se maior alinhamento entre sucedido e sucessor quanto à necessidade de equilibrar tradição e inovação, o que favorece uma transição mais estruturada, planejada e menos conflituosa.

A dimensão do conhecimento de mercado e da interculturalidade emerge como um elemento estratégico no processo sucessório, sobretudo na Empresa B, cuja atuação internacional exige maior capacidade de adaptação a diferentes contextos culturais, regulatórios e competitivos. O sucessor demonstra maior sensibilidade a essas exigências, associando a sucessão não apenas à continuidade interna, mas à necessidade de reposicionamento estratégico frente a mercados globalizados. Esse achado dialoga com a literatura contemporânea, que aponta o domínio do ambiente externo, a visão sistêmica e a capacidade intercultural como competências-chave para sucessores em empresas familiares que operam em contextos internacionais (García, Ayala Calvo & Schumacher, 2021). Na

Empresa A, embora a atuação seja mais concentrada no mercado nacional, o conhecimento de mercado também se apresenta como fator relevante, especialmente no alinhamento entre governança, inovação incremental e sustentabilidade.

As contradições entre as empresas tornam-se ainda mais evidentes quando analisadas sob a perspectiva do roteiro ou cronograma do processo sucessório. A Empresa A apresenta um percurso mais próximo do que a literatura descreve como sucessão planejada e progressiva, envolvendo etapas como: (1) identificação antecipada do sucessor; (2) formação técnica e acadêmica; (3) rotação entre áreas estratégicas; (4) compartilhamento gradual do poder decisório; e (5) institucionalização por meio de mecanismos de governança. Esse percurso se aproxima das recomendações de Monteiro et al. (2022) e Gersick et al. (1997), que defendem a sucessão como um processo contínuo e de longo prazo, e não como um evento pontual.

Em contraste, a Empresa B apresenta um processo sucessório menos estruturado, sem definição clara de etapas, prazos ou instrumentos formais de acompanhamento. A transição ocorre de maneira gradual e informal, sustentada pela confiança pessoal e pela prática cotidiana, o que confirma os achados de Rosa e Friske (2023) sobre os riscos associados à ausência de planejamento sucessório. Essa ausência de um cronograma explícito amplia a dependência da figura do fundador, gera ambiguidades nos papéis e pode intensificar conflitos latentes, sobretudo à medida que novas demandas de mercado exigem decisões mais estratégicas e menos centralizadas.

Ao considerar os desafios sucessórios sob a ótica das gerações envolvidas, observa-se que a Empresa B se aproxima de um contexto típico de transição entre primeira e segunda geração, caracterizado pela centralidade do fundador, resistência à delegação e dificuldades na separação entre família e empresa, conforme discutem Davel e Colbari (2000). Nesse cenário, o sucessor precisa construir sua legitimidade principalmente por meio da prática operacional e da aceitação gradual do sucedido. Já a Empresa A se aproxima de um estágio de sucessão entre segunda e terceira geração, no qual os desafios deslocam-se da figura do fundador para a coordenação entre múltiplos herdeiros, a mediação de interesses familiares por estruturas formais e a preservação da cultura organizacional em um contexto de maior complexidade organizacional.

Essa distinção reforça que os desafios sucessórios não são homogêneos, mas evoluem conforme a maturidade da empresa, a geração envolvida e o grau de institucionalização das práticas internas. Os resultados dialogam diretamente com a literatura ao evidenciar que a Empresa A apresenta maior aderência às práticas recomendadas, como planejamento, governança e formação estruturada, enquanto a Empresa B confirma estudos que associam a ausência de formalização à intensificação de conflitos e à fragilidade da transição (Rosa & Friske, 2023; Souza, Souza & Cembranel, 2020).

Em síntese, embora sigam trajetórias distintas, as Empresas A e B enfrentam dilemas comuns: preservar a identidade familiar, profissionalizar a gestão e preparar as novas gerações para as crescentes exigências do mercado, incluindo dimensões interculturais e competitivas. A Empresa A revela um movimento consistente de institucionalização, com maior clareza de etapas e papéis, enquanto a Empresa B mantém uma lógica mais tradicional, ancorada na prática cotidiana e na centralidade dos fundadores. Esses achados demonstram que os processos sucessórios não seguem um modelo universal, sendo profundamente influenciados pela cultura organizacional, pela geração envolvida e pelo contexto de mercado, reforçando a necessidade de planejamento estruturado, diálogo intergeracional e visão estratégica para garantir a longevidade dos negócios familiares.

5 APLICABILIDADE DO ESTUDO

A aplicabilidade deste estudo manifesta-se, sobretudo, na possibilidade de utilização de seus achados como instrumento de apoio à tomada de decisão, ao planejamento e à gestão de processos sucessórios em empresas familiares. A partir da análise das Empresas A e B, articulada com o referencial teórico, foi possível construir um conjunto de evidências que auxiliam gestores, famílias empresárias e consultores a reconhecer riscos, oportunidades e práticas que influenciam diretamente a condução da sucessão.

No campo gerencial, os resultados permitem orientar a estruturação prática do processo sucessório, oferecendo subsídios para a elaboração de planos de sucessão mais consistentes, com definição de etapas, critérios de escolha, prazos e mecanismos de acompanhamento. A pesquisa demonstra que a antecipação do processo e a sua integração à estratégia organizacional reduzem incertezas, fortalecem a legitimidade do sucessor e favorecem maior estabilidade durante a transição, constituindo-se como referência para empresas que ainda tratam a sucessão de forma reativa ou informal.

A aplicabilidade também se estende ao desenvolvimento e à preparação de sucessores, ao evidenciar a relevância da formação técnica, da vivência em diferentes áreas da empresa e do desenvolvimento de competências comportamentais, como liderança, comunicação e capacidade de mediação de conflitos. Esses elementos podem subsidiar programas internos de capacitação, planos de desenvolvimento individual e ações de mentoring entre gerações, contribuindo para uma transição mais estruturada e alinhada às necessidades do negócio.

No âmbito organizacional, os achados oferecem diretrizes para a implementação ou o aprimoramento de práticas de governança em empresas familiares. A definição clara de papéis, responsabilidades e critérios meritocráticos, bem como o fortalecimento dos canais de comunicação,

mostrou-se fundamental para reduzir ambiguidades e tensões inerentes ao processo sucessório. Assim, o estudo pode ser utilizado como referência para a adaptação de mecanismos de governança compatíveis com a realidade e a cultura de cada empresa familiar.

Sob a perspectiva institucional e de políticas de apoio, os resultados podem subsidiar iniciativas de entidades de classe, associações empresariais, consultorias e programas de fomento voltados às empresas familiares, especialmente no que se refere à sensibilização sobre a importância do planejamento sucessório como fator de continuidade e competitividade. A pesquisa oferece elementos empíricos que reforçam a necessidade de ações educativas e orientativas direcionadas a fundadores e herdeiros, contribuindo para a redução de falhas recorrentes nesses processos.

Adicionalmente, a aplicabilidade do estudo dialoga com a agenda do desenvolvimento sustentável, ao evidenciar que a continuidade das empresas familiares está diretamente associada à manutenção de empregos, à geração de renda e à estabilidade econômica local, em consonância com o ODS 8. Ao mesmo tempo, a valorização da profissionalização da gestão e da capacidade de adaptação às transformações do mercado aproxima os resultados dos ODS 9 e 12, ao incentivar práticas mais inovadoras, eficientes e responsáveis no contexto organizacional.

Por fim, a aplicabilidade desta pesquisa reside em sua capacidade de transformar evidências empíricas e aportes teóricos em orientações práticas, passíveis de adaptação a diferentes realidades empresariais. Ao oferecer um olhar analítico sobre o processo sucessório, o estudo contribui para que empresas familiares possam planejar suas transições de forma mais consciente, estruturada e alinhada à sustentabilidade organizacional no longo prazo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A sucessão em empresas familiares constitui um dos momentos mais sensíveis e determinantes para a continuidade organizacional, especialmente em um contexto no qual essas empresas exercem papel expressivo no desenvolvimento econômico e social. Partindo dessa compreensão, a pesquisa buscou responder ao problema central de investigar como os membros envolvidos no processo sucessório percebem os principais desafios para a efetivação de uma transição bem-sucedida, considerando dimensões estruturais, culturais e humanas que permeiam esse fenômeno.

Os resultados evidenciaram que, embora a sucessão seja amplamente reconhecida como necessária, sua condução ainda ocorre, em muitos casos, de forma pouco sistematizada, marcada pela informalidade e pela centralização das decisões na figura do fundador. Essa realidade reforça a compreensão da sucessão como um processo complexo, que ultrapassa aspectos técnicos e envolve relações de poder, vínculos afetivos, identidades familiares e resistências simbólicas à mudança.

Assim, confirma-se o entendimento teórico de que a sucessão não deve ser tratada como um evento pontual, mas como um percurso gradual, construído ao longo do tempo.

A análise dos casos estudados permitiu identificar tanto fragilidades quanto elementos facilitadores do processo sucessório. Entre os principais entraves destacam-se a ausência de planejamento formal, a dificuldade de delegação e a sobreposição entre papéis familiares e organizacionais. Tais fatores tendem a intensificar conflitos, gerar insegurança e comprometer a confiança no processo. Por outro lado, observou-se que iniciativas voltadas à preparação dos sucessores, à valorização do diálogo e à introdução gradual de práticas profissionais contribuem para maior previsibilidade e estabilidade durante a transição, ainda que não eliminem completamente as tensões inerentes ao contexto familiar.

Um aspecto relevante revelado pela pesquisa refere-se às percepções distintas entre sucessores e sucedidos. Enquanto os sucessores demonstram maior orientação para inovação, estruturação de processos e autonomia decisória, os sucedidos manifestam maior preocupação com a preservação do legado, dos valores e da identidade organizacional. Essa diferença de perspectivas evidencia que a sucessão envolve não apenas a transferência de poder e gestão, mas também a renegociação de significados, expectativas e papéis entre gerações, reforçando a necessidade de equilíbrio entre continuidade e mudança.

Do ponto de vista teórico, os achados dialogam de forma consistente com a literatura sobre sucessão em empresas familiares, ao confirmar que fatores culturais, emocionais e relacionais exercem influência tão relevante quanto os aspectos técnicos e formais. Ao integrar evidências empíricas a abordagens da gestão, da sociologia e da psicologia organizacional, o estudo amplia a compreensão da sucessão como um fenômeno multidimensional, alinhando-se à proposta interdisciplinar do Programa de Pós-Graduação em Sistemas Produtivos.

Reconhecem-se como limitações da pesquisa o número restrito de empresas analisadas e o recorte regional adotado, o que limita a generalização dos resultados. Ainda assim, as evidências obtidas oferecem uma compreensão aprofundada do fenômeno estudado, permitindo reflexões relevantes para contextos organizacionais semelhantes. Nesse sentido, sugere-se que investigações futuras ampliem o número de casos, explorem diferentes setores econômicos e adotem abordagens longitudinais, capazes de captar as dinâmicas do processo sucessório ao longo do tempo. Recomenda-se, ainda, o aprofundamento de temas como governança corporativa, gênero na sucessão e os impactos da transformação digital nas empresas familiares.

Conclui-se, portanto, que a longevidade das empresas familiares está diretamente associada à capacidade de lidar com a sucessão de forma consciente, planejada e sensível às especificidades do contexto familiar. A principal contribuição deste estudo reside em evidenciar que a harmonização

entre tradição e renovação não ocorre de forma espontânea, mas resulta de escolhas, negociações e aprendizados contínuos entre gerações. Refletir sobre sucessão, nesse sentido, é refletir sobre a própria sustentabilidade das organizações familiares e sobre sua capacidade de se manterem relevantes ao longo do tempo, preservando sua identidade sem abrir mão da adaptação às exigências do ambiente contemporâneo.

REFERÊNCIAS

- Ágape Assessoria Comercial Ltda. (2014). Estudo setorial: Indústria madeireira de Santa Catarina. Governo do Estado de Santa Catarina / SEBRAE-SC. Disponível em:
[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/e26f1f6aab8f6a638471e4d4d16b44d3/\\$File/5748.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/e26f1f6aab8f6a638471e4d4d16b44d3/$File/5748.pdf)
- Appolinario, F. (2004). Dicionário de metodologia científica: Um guia para a produção de conhecimento científico. Altas.
- BNDES Setorial. (2006). A indústria de implementos rodoviários e sua importância para o aumento da eficiência do transporte de cargas no Brasil (n. 24). Rio de Janeiro: BNDES. Disponível em:
<https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/24237>
- Borges, A. F., & Paduan Okubo, T. (2023). Sucessão e profissionalização da gestão na empresa familiar: estudo de caso. Revista De Ciências Da Administração, 25(65), 1–20.
<https://doi.org/10.5007/2175-8077.2023.e78879>.
- Casillas, J. C., Vázquez, A., & Díaz, C. (2007). Gestão da empresa familiar: Conceitos, casos e soluções. Thompson Learning.
- Chiavenato, I. (2014). Administração: Teoria, processo e prática (5ª ed.). Manole.
- Caligioni, R. R. ., Galli, L. C. do L. A. ., de Freitas, M. G. ., Prates, G. A. ., Arroyo, C. S. ., Sala, O. T. M. ., Ferreira, V. A. M. ., & Galli, R. A. . (2023). AVALIAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA PROPOSTA PELO IBGC: UMA META-ANÁLISE NO CONTEXTO DAS EMPRESAS FAMILIARES. REVISTA FOCO, 16(4), e1578. <https://doi.org/10.54751/revistafoco.v16n4-044>.
- Campelo, A. M., Carmo, E. F. do, Santos, C. A., Tavares, C. da S., & Figueiredo Junior, M. B. (2023). Empresa familiar: Desafios da gestão e sucessão. Revista de Administração e Inovação, 9, 02.
<https://dx.doi.org/10.48097/2674-8673.2023n9p02>.
- DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. (2020). A construção civil e os trabalhadores: panorama dos anos recentes. São Paulo: DIEESE. (Estudos e Pesquisas, n. 95).
- Davel, E., & Colbari, A. (2000). Organizações familiares: Por uma introdução a sua tradição, contemporaneidade e multidisciplinaridade. Organizações & Sociedade, 7(18), 45–64.
- de Almeida, E. R., & Melo, M. C. de O. L. M. (2023). Implantação do processo de sucessão em uma empresa familiar de transportes: desafios e contradições. Revista De Gestão E Secretariado, 14(9), 16062–16083. <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i9.2853>
- Dias, P. W., & Nenevê, M. (2010). A gestão profissional das maiores empresas familiares de São Bento do Sul. Revista de Administração e Negócios da Amazônia, 2(1), 79-92.
- Fagundes, L. A. (2004). Sucessão: A decisão para a perenidade de uma empresa familiar (Dissertação de mestrado, Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo).
- Ferrari, P. J., & Tomei, P. A. (2007). A sucessão familiar: Um estudo de caso em uma empresa de calçados do Ceará. Rio de Janeiro: Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

- Ferreira, M. A. D. A. (2015). Processo sucessório em organizações brasileiras: Um estudo com uso de ground theory (Dissertação de doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil).
- Freitas, E. C. D., & Barth, M. (2011). Profissionalização da gestão nas empresas familiares: Estagnar ou inovar? *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, 7(3).
- García, G. M., Ayala Calvo, J. C., & Schumacher, A. J. (2021). Sucessão exitosa: O contexto do entorno e o plano de sucessão. *Revista da Fundação Getúlio Vargas*, 61(6). <https://doi.org/10.1590/s0034-759020210602>.
- Gersick, K., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). De geração para geração: Ciclo de vida das empresas familiares. Negócio Editora.
- Gil, A. C. (2010). Como elaborar projetos de pesquisa (5ª ed.). Atlas.
- Giongo, VGB e Moraes, JP (2020). Sucessão em empresa familiar, gestão do conhecimento e processo de aprendizagem. *Revista da Educação Superior do Senac-RS*, 13 (<https://doi.org/10.24936/2177-4986.v13n2.2020.787>).
- Groves, K. S. (2007). Integrating leadership development and succession planning best practices. *Journal of Management Development*, 26(3), 239-260. <https://doi.org/10.1108/02621710710732146>.
- Grzybovski, D., & Tedesco, J. C. (1998). Empresa familiar x competitividade: Tendências e racionalidades em conflito. *Revista Teoria e Evidência Econômica*, 6(11), 89-109. <https://doi.org/10.5335/rtee.v6i11.4785>
- Goldenstein, M., Alves, M. F., & Azevedo, R. L. S. (2006). A indústria de implementos rodoviários e sua importância para o aumento da eficiência do transporte de cargas no Brasil. *BNDES Setorial*, (24), 241–260.
- Gomes, G. S., Moreira, K., & Evangelista, S. et al. (2015). Planejamento sucessório: Um desafio para as empresas familiares. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Eumednet.
- Handler, W. (2009). Succession in family business: A review of the research. *Family Business Review*, SAGE Publications. <http://fbr.sagepub.com>
- Holt, D. T., Pearson, A. W., Payne, G. T., & Sharma, P. (2018). Family business research as a boundary-spanning platform. *Family Business Review*, 31(1), 14–31. <https://doi.org/10.1177/0894486518758712>
- Klein, A. F., & Freitas, E. C. de. (2010). GOVERNANÇA NA EMPRESA FAMILIAR: ESTUDO DE CASO SOBRE GESTÃO, PROFISSIONALIZAÇÃO E SUCESSÃO. *Revista Gestão E Desenvolvimento*, 7(1). <https://doi.org/10.25112/rgd.v7i1.958>
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2017). Metodologia do trabalho científico: Projetos de pesquisa, pesquisa bibliográfica, teses de doutorado, dissertações de mestrado, trabalhos de conclusão de curso (8ª ed.). Atlas.
- Leite, R. C. (2002). As técnicas modernas de gestão de empresas familiares. In D. Grzybovski & J. C. Tedesco (Orgs.), *Empresa familiar: tendências e racionalidades em conflitos* (3ª ed., pp. 167-198). Passo Fundo: UPF.

- Leone, N. M. C. P. G. (2005). Sucessão na empresa familiar: Preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado. Atlas.
- Longo, J. H., Kignel, L., & Setti, M. (2014). Planejamento sucessório (3ª ed.). Editora Noeses.
- Malhotra, N. K. (2001). Pesquisa de marketing (3ª ed.). Bookman.
- Martins, P. (2024, abril 17). *Empresas familiares no Brasil respondem por 65% do PIB*. Trends CE. <https://www.trendsce.com.br/2024/04/17/empresas-familiares-no-brasil-respondem-por-65-do-pib/>. Acesso em 11 de novembro de 2024.
- Marques, A. P., & Silva, L. A. (2022). Negociação da sucessão intergeracional nas “mãos da família”: testemunhos de empresas familiares portuguesas e brasileiras. *Revista Ciências Sociais*, 69-90.
- Matias, K. T. S. ., Machado, T. S. ., Figueiredo, C. F. V. de ., Brandão, W. A. ., & Melo, M. Ângelo S. (2022). Empresa familiar e o processo sucessório profissionalizado: Um estudo de caso em uma microempresa familiar do ramo financeiro em Salgueiro – PE. *Research, Society and Development*, 11(16), e570111637176. <https://doi.org/10.33448/rsd-v11i16.37176>.
- MATIAS, C.; FRANCO, M. The role of the family council and protocol in planning the succession process in family firms. *Journal of Family Business Management*, v. 11, n. 4, p. 440-461, 2021. <https://doi.org/10.1108/JFBM-01-2020-0004>
- Melara, F., Santos, J. d., Medeiros, L. S. d., Guimarães, J. C. F. d., & Severo, E. A. (2016). SUCESSÃO FAMILIAR: UMA EMPRESA PODE TER INÍCIO, MEIO E FIM, MAS TAMBÉM PODE COLHER FRUTOS DE NOVOS NEGÓCIOS | FAMILY SUCCESSION: A COMPANY MAY HAVE BEGGINING, MIDDLE AND END, BUT ALSO CAN REAP BENEFITS OF NEW BUSINESSES.
- Monteiro, G. L. ., Yamauchi, J. M. ., Kumanaya, D. R. G. ., Moraes, L. E. de O. ., & Bonini, L. M. de M. . (2022). SUCESSÃO E PROFISSIONALIZAÇÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES: O RH COMO FATOR ESTRATÉGICO NESSE PROCESSO. *Revista Ibero-Americana De Humanidades, Ciências E Educação*, 8(10), 1449–1465. <https://doi.org/10.51891/rease.v8i10.7248>
- Nordqvist, M., Wennberg, K., Bau, M., & Hellerstedt, K. (2013). An entrepreneurial process perspective on succession in family firms. *Small Business Economics*, 40(4), 1087-1122. <https://doi.org/10.1007/s11187-012-9454-3>
- Oliveira, D. P. R. (2010). Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e aperfeiçoar o processo sucessório (3ª ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- Pereira, C. M. (2023). Qual é o grande desafio à longevidade das empresas familiares brasileiras, segundo a Dom Cabral. *Revista Exame*. <https://exame.com/negocios/qual-e-o-grande-desafio-a-longevidade-das-empresas-familiares-brasileiras-segundo-a-dom-cabral/> Acesso em: 11 nov. 2024.
- Pettigrew, A. M. (1996). A cultura das organizações é administrável? In M. T. L. Fleury (Ed.), *Cultura e poder nas organizações* (pp. 145–153). Atlas.
- Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. de. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico* (2o ed).Universidade Feevale. www.feevale.br/editora

- PWC. *Pesquisa Global de Empresas Familiares 2023*. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividade/empresas-familiares/2023/pesquisa-global-de-empresas-familiares-2023.html>. Acesso em: 11 nov. 2023.
- RIBEIRO, Humberto Moura. *Profissionalização e sucessão nas empresas familiares*. 2013. Disponível em: https://www.google.com.br/books/edition/Profissionaliza%C3%A7%C3%A3o_E_Sucess%C3%A3o_Nas_Emp/vhxKEAAAQBAJ?hl=pt-BR&gbpv=1&dq=gestao+de+empresa+familiar&printsec=frontcover. Acesso em: 28 Out. 2024.
- Ricca, D. (2007). *Sucessão na empresa familiar: Conflitos e soluções*. CLA Editora.
- Rocha, C. H. M. da. (2001). *A profissionalização da gestão das empresas familiares num contexto de mudança: Um estudo de caso no setor têxtil (Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte)*.
- Rosa, C. V. P., & Friske, H. L. (2023). *Sucessão familiar e a importância do planejamento sucessório*. *Revista de Psicologia*, 17(66). <https://doi.org/10.14295/online.v17i66.3780>
- Rothwell, W. J. (2010). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within (4ª ed.)*. AMACOM Div American Mgmt Assn.
- Santos, V., & Candeloro, R. (2006). *Trabalhos acadêmicos: uma orientação para a pesquisa e normas técnicas*. AGE.
- Salmeross, B. L. F. (2018). *Governança em família: Da fundação à sucessão*. Editora Évora.
- Santos, V., & Candeloro, R. J. (2006). *Trabalhos acadêmicos: uma orientação para a pesquisa e normas técnicas*. Porto Alegre, RS: AGE.
- Souza, M. C., Souza, J., & Cembranel, P. (2020). *Dilemas do processo de sucessão: desafios da gestão familiar frente ao crescimento acelerado*. *Revista de Gestão e Secretariado*, 11(3), 74–89. <https://doi.org/10.7769/gesec.v11i3.1099>
- SEBRAE. (2023). *Sucessão familiar: Como preparar a próxima geração*. <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/sucessao-familiar-como-preparar-a-proxima-geracao,a382d55232b76810VgnVCM1000001b00320aRCRD>
- Silva, G. (Org.). (2013). *Sociologia aplicada à administração (2ª ed.)*. UFSC.
- Souza, E. da P. de. (2012). *O desafio da continuidade no processo sucessório em uma empresa familiar: Um estudo de caso de uma indústria moveleira na região norte de Belo Horizonte (Dissertação de Mestrado, Fundação Pedro Leopoldo, Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo)*.
- Teston, S. F. (2014). *Como transformar rios em oceanos: Uma proposta de preparação de sucessores para empresas familiares (Dissertação de mestrado, Universidade do Oeste de Santa Catarina, Chapecó)*.
- Tillmann, C., & Grzybovski, D. (2005). *Sucessão de dirigentes na empresa familiar: Estratégias observadas na família empresária*. *O&S*, 12(32), 45-64.

- Toledo, E. N. B., & Zonin, V. (2021). A sucessão geracional no meio rural em cinco estados brasileiros: possibilidades e limites. *Emancipação*, 21, 1-16. <https://doi.org/10.5212/Emancipacao.v.21.2114643.001>
- Steinberg, H. (2011). *A família empresária: Organizando as relações de afeto, poder e dinheiro por meio da governança corporativa*. Editora Gente.
- Umans, I., Lybaert, N., Steijvers, T., & Voordeckers, W. (2020). Succession planning in family firms: Family governance practices, board of directors, and emotions. *Small Business Economics*, 54(1), 189-207. <https://doi.org/10.1007/s11187-018-0078-5>
- Umans, I., Lybaert, N., Steijvers, T., & Voordeckers, W. (2021). The influence of transgenerational succession intentions on the succession planning process: The moderating role of high-quality relationships. *Journal of Family Business Strategy*, 12(2). <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2018.12.002>
- Villaça, M. L. C. (2010). *Pesquisa e ensino: Considerações e reflexões. E-escrita – Revista do Curso de Letras da UNIABEU*. Rio de Janeiro.
- Volta, C. L. C. C., Borges, A. F., & Cappelle, M. C. A. (2022). Os significados do processo sucessório em uma organização familiar: Uma análise a partir do conceito bourdieusiano de conatus. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 21(1), 91-123. <https://doi.org/10.21529/RECADM.2022004>
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: Planejamento e métodos* (2ª ed.). Bookman.
- Yin, R. K. (2012). *Application of case study research* (3ª ed.). Sage.
- Zellweger, T. M., Nason, R. S., & Nordqvist, M. (2012). From longevity of firms to transgenerational entrepreneurship of families: Introducing family entrepreneurial orientation. *Family Business Review*, 25(2), 136-155. <https://doi.org/10.1177/0894486511431601>

APÊNDICES

Apêndice A - Termo De Originalidade E De Uso Ou Não Uso De Inteligência Artificial (Ia) Para Entrega Da Dissertação Para Defesa

APÊNDICE A

TERMO DE ORIGINALIDADE E DE USO OU NÃO USO DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL (IA) PARA ENTREGA DA DISSERTAÇÃO PARA DEFESA

Eu, **Andressa Ribeiro Custódio**, estudante do Programa de Pós-Graduação em Sistemas Produtivos em forma associativa entre UNIPLAC, UNC, UNESC e UNIVILLE, declaro, para os devidos fins, que a minha dissertação, intitulada **SUCCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES: FATORES DETERMINANTES PARA SUPERAR DESAFIOS E PROMOVER TRANSIÇÕES EFICAZES**, foi desenvolvido exclusivamente por mim, resultado de pesquisa original e que todas as fontes utilizadas estão devidamente citadas e referenciadas segundo as normas definidas pelo Programa.

E quanto ao Uso de Inteligência Artificial (IA) Regenerativa ou Instrumentos Assistidos de Outros Tipos/Classificações (por Capacidade, Funcionalidade,):

() Declaro que **NÃO UTILIZEI** quaisquer instrumentos de Inteligência Artificial (IA), de qualquer tipo, mas não se limitando a modelos de linguagem generativos (como ChatGPT, Bard, etc.), ferramentas de geração de imagens, áudio, vídeo ou código, ou qualquer outra tecnologia baseada em IA, em qualquer etapa da concepção, desenvolvimento, escrita ou revisão desta Dissertação. **Todo o conteúdo e ideias apresentados são de minha autoria exclusiva, baseada na literatura que apoiou o desenvolvimento desta pesquisa.**

(X) Declaro que **UTILIZEI** instrumentos de Inteligência Artificial (IA) no desenvolvimento desta Dissertação, primando pelo uso responsável, de forma ética e transparente, de acordo com as etapas abaixo indicadas. A supervisão e a autoria intelectual de todo o trabalho permanecem de minha responsabilidade exclusiva.

() **Concepção do Estudo/Pesquisa/Problema, Justificativa:**

() Ferramenta(s) de IA utilizada(s):

() Finalidade:

() Materialidade (indicar a localização na estrutura do texto):

(X) **Panorama teórico:**

() Ferramenta(s) de IA utilizada(s): Napkin.ai

() Finalidade: Ferramenta que transforma textos em ilustrações de forma intuitiva.

() Materialidade - Na estrutura do texto as imagens geradas pela IA estão nos seguintes

locais:

Figura 1 - Representação da interdisciplinaridade

Figura 2 - Capítulos desta dissertação

Figura 3 - Modelo de representação do referencial teórico

Figura 4 - Dinâmica das empresas familiares

Figura 6 - Processo de sucessão em empresas familiares

Figura 7 - Processo de profissionalização em empresas familiares

Figura 8 - Sucessão familiar em empresas

(X) **Metodologia da Pesquisa:**

() Ferramenta(s) de IA utilizada(s): Napkin.ai

() Finalidade: Ferramenta que transforma textos em ilustrações de forma intuitiva.

() Materialidade - Na estrutura do texto as imagens geradas pela IA estão nos seguintes

locais:

Figura 10 - Etapas da pesquisa

(X) Coleta, Análise, Resultados, Discussão e Interpretação de Dados:

Ferramenta(s) de IA utilizada(s): Napkin.ai

Finalidade: Ferramenta que transforma textos em ilustrações de forma intuitiva.

Materialidade - Na estrutura do texto as imagens geradas pela IA estão nos seguintes

locais:

Figura 12 - Processo de análise de dados

(X) Melhoria da Linguagem e Revisão de Texto:

Ferramenta(s) de IA utilizada(s): ChatGPT

Finalidade: O ChatGPT foi utilizado como ferramenta de apoio para a melhoria da linguagem e revisão textual, garantindo maior clareza, coesão ao texto.

Materialidade – Foi utilizado na Introdução, Justificativa e Panorama Teórico.

Declaro que estou ciente da necessária integridade da pesquisa acadêmica e que a utilização de instrumentos de Inteligência Artificial deve ser declarada e eventualmente utilizada de forma a complementar e auxiliar meu trabalho, sem comprometer a originalidade e a autoria intelectual da Dissertação. Por tudo isso, eu assumo integralmente a responsabilidade pelo conteúdo final apresentado e por esta declaração, de acordo com as estipulações legais e responsabilidades que regulam esta matéria.

Declaro, ainda, que não utilizei trabalho de outros autores sem a devida menção, nem reproduzi, integral ou parcialmente, trabalhos de terceiros. As ideias e interpretações apresentadas são de minha inteira responsabilidade

Lages/SC 24/09/2025



Documento assinado digitalmente
ANDRESSA RIBEIRO CUSTÓDIO
Data: 24/09/2025 20:55:34-0300
Verifique em <https://validar.ji.gov.br>

71059 – Andressa Ribeiro Custódio
CPF: 083.308.589-10

Apêndice B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE



Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE

Título da Pesquisa: SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES: ESTRATÉGIAS PARA SUPERAR DESAFIOS E CONDUZIR UMA TRANSIÇÃO BEM-SUCEDIDA.

Objetivo: Analisar o processo de sucessão familiar.

Período da coleta de dados: 01/07/2025 a 15/08/2025

Tempo estimado para cada coleta: 1 hora

Local da coleta: XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Pesquisador/Orientador: Rogério Antônio Casagrande

Telefone: (XX) XXXXX-XXXX

Pesquisador/Coorientador: Cristina Keiko Yamaguchi

Telefone: (XX) XXXXX-XXXX

Pesquisador/Acadêmico: Andressa Ribeiro Custódio

Telefone: (XX) XXXXX-XXXX

Pós-Graduação em Sistemas Produtivos, Programa associado entre UNIPLAC, UNC, UNESC e Univille.

Como convidado(a) para participar voluntariamente da pesquisa acima intitulada e aceitando participar do estudo, declaro que:

Poderei desistir a qualquer momento, bastando informar minha decisão diretamente ao pesquisador responsável ou à pessoa que está efetuando a pesquisa.

Por ser uma participação voluntária e sem interesse financeiro, não haverá nenhuma remuneração, bem como não terei despesas para com a mesma. No entanto, fui orientado(a) da garantia de ressarcimento de gastos relacionados ao estudo. Como prevê o item IV.3.g da Resolução CNS 466/2012, foi garantido a mim (participante de pesquisa) e ao meu acompanhante (quando necessário) o ressarcimento de despesas decorrentes da participação no estudo, tais como transporte, alimentação e hospedagem (quando necessário) nos dias em que for necessária minha presença para consultas ou exames.

Foi expresso de modo claro e afirmativo o direito de assistência integral gratuita devido a danos diretos/ indiretos e imediatos/ tardios pelo tempo que for necessário a mim (participante da pesquisa), garantido pelo(a) pesquisador(a) responsável (Itens II.3.1 e II.3.2, da Resolução CNS nº 466 de 2012).

Estou ciente da garantia ao direito à indenização diante de eventuais danos decorrentes da pesquisa (Item IV.3.h, da Resolução CNS nº 466 de 2012).

Os dados referentes a mim serão sigilosos e privados, preceitos estes assegurados pela Resolução nº 466/2012 do CNS - Conselho Nacional de Saúde - podendo eu solicitar informações durante todas as fases da pesquisa, inclusive após a publicação dos dados obtidos a partir desta.

Para tanto, fui esclarecido(a) também sobre os procedimentos, riscos e benefícios, a saber:



DETALHES DOS PROCEDIMENTOS QUE SERAO UTILIZADOS NA PESQUISA



CEP

COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA
DE SERES HUMANOS



Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE

Durante a pesquisa, seis pessoas serão entrevistadas, sendo três de cada empresa: o fundador, o sucessor e um gestor envolvido na sucessão. As entrevistas serão presenciais ou virtuais, com duração de cerca de 1 hora, em local reservado, e abordarão temas sobre o processo de sucessão. As perguntas são abertas e adaptadas ao papel de cada participante. As respostas serão analisadas por um programa de computador para identificar padrões e comparar os casos das duas empresas. A participação é voluntária, sem custo ou pagamento, mas os participantes terão direito ao reembolso de despesas como transporte, alimentação e hospedagem, se necessário. Caso ocorra qualquer dano relacionado à pesquisa, será garantida assistência gratuita e o direito à indenização, conforme a Resolução CNS nº 466/2012.

RISCOS

Perda da confidencialidade dos dados e este risco será amenizado pela privacidade mantida, não sendo divulgado os dados da empresa e dados pessoais do participante.

BENEFÍCIOS

Capacidade de implementar estratégias de transição que garantam a continuidade e a estabilidade do negócio ao longo das gerações.

Declaro ainda, que tive tempo adequado para poder refletir sobre minha participação na pesquisa, consultando, se necessário, meus familiares ou outras pessoas que possam me ajudar na tomada de decisão livre e esclarecida, conforme a resolução CNS 466/2012 item IV.1.C.

Diante de tudo o que até agora fora demonstrado, declaro que todos os procedimentos metodológicos e os possíveis riscos, detalhados acima, bem como as minhas dúvidas, foram devidamente esclarecidos, sendo que, para tanto, firmo ao final a presente declaração, em duas vias de igual teor e forma, ficando na posse de uma e outra sido entregue ao(à) pesquisador(a) responsável (o presente documento será obrigatoriamente assinado na última página e rubricado em todas as páginas pelo(a) pesquisador(a) responsável/pessoa por ele(a) delegada e pelo(a) participante/responsável legal).

Em caso de dúvidas, sugestões e/ou emergências relacionadas à pesquisa, entrar em contato com o(a) pesquisador(a) Rogério Antônio Casagrande pelo telefone (XX)XXXXX-XXXX e/ou pelo e-mail roc@unesc.net.

Dúvidas ou denúncias, favor entrar em contato com o Comitê de Ética – CEP/UNESC. O CEP/UNESC se localiza na Av. Universitária, 1.105 – Bairro Universitário, nas dependências do Bloco R1 – Sala 109, Criciúma, SC, com horário de funcionamento das 8:00 às 12:00 e das 13:30 às 17:30,

Av. Universitária, 1.105 – Bairro Universitário – CEP: 88.806-000 – Criciúma / SC
Bloco R1 – Sala 109 | Fone (48) 3431 2808 | cep@unesc.net | www.unesc.net/cep
Horário de funcionamento do CEP: de segunda-feira a sexta-feira, das 8:00 às 12:00 e das 13:30 às 17:30

Apêndice E - Declaração de Confidencialidade do Pesquisador Responsável



Termo de Confidencialidade

Título da Pesquisa: SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES: ESTRATÉGIAS PARA SUPERAR DESAFIOS E CONDUZIR UMA TRANSIÇÃO BEM-SUCEDIDA.

Objetivo: Analisar o processo de sucessão familiar.

Período da coleta de dados: 01/07/2025 a 15/08/2025

Local da coleta: CRICIÚMA - SC

Pesquisador/Orientador: Rogério Antônio Casagrande

Telefone: (XX)XXXXX-XXXX

Pesquisador/Coorientador: Cristina Keiko Yamaguchi

Telefone: (XX)XXXXX-XXXX

Pesquisador/Acadêmico: Andressa Ribeiro Custódio

Telefone: (XX)XXXXX-XXXX

Pós-Graduação em Sistemas Produtivos, Programa associado entre UNIPLAC, UNC, UNESC e Univille.

Os pesquisadores (abaixo assinados) se comprometem a preservar a privacidade e o anonimato dos sujeitos com relação a toda documentação e toda informação obtidas nas atividades e pesquisas a serem coletados do local informado a cima.

Concordam, igualmente, em:

- Manter o sigilo das informações de qualquer pessoa física ou jurídica vinculada de alguma forma a este projeto;
- Não divulgar a terceiros a natureza e o conteúdo de qualquer informação que componha ou tenha resultado de atividades técnicas do projeto de pesquisa;
- Não permitir a terceiros o manuseio de qualquer documentação que componha ou tenha resultado de atividades do projeto de pesquisa;
- Não explorar, em benefício próprio, informações e documentos adquiridos através da participação em atividades do projeto de pesquisa;
- Não permitir o uso por outrem de informações e documentos adquiridos através da participação em atividades do projeto de pesquisa.
- Manter as informações em poder do pesquisador Rogério Antônio Casagrande, Cristina Keiko Yamaguchi e Andressa Ribeiro Custódio por um período de 5 anos. Após este período, os dados serão destruídos.




Termo de Confidencialidade CEP/UNESC – versão 2018 | Página 1 de 2

Av. Universitária, 1.105 – Bairro Universitário – CEP: 88.806-000 – Criciúma / SC
Bloco R1 – Sala 109 | Fone (48) 3431 2808 | cep@unesc.net | www.unesc.net/cep
Horário de funcionamento do CEP: de segunda-feira a sexta-feira, das 8:00 às 12:00 e das 13:30 às 17:30



Termo de Confidencialidade

Por fim, declaram ter conhecimento de que as informações e os documentos pertinentes às atividades técnicas da execução da pesquisa somente podem ser acessados por aqueles que assinaram o Termo de Confidencialidade, excetuando-se os casos em que a quebra de confidencialidade é inerente à atividade ou em que a informação e/ou documentação já for de domínio público.

ASSINATURAS	
<p>Orientador(a)</p>  <p>Documento assinado digitalmente ROGERIO ANTONIO CASAGRANDE Data: 13/06/2025 12:14:36 -0300 Verifique em https://validar.it.gov.br</p> <hr/> <p>Assinatura</p> <p>Nome: Rogério Antônio Casagrande CPF: 626.673.279-34</p>	<p>Pesquisador(a)</p>  <p>Documento assinado digitalmente ANDRESSA RIBEIRO CUSTODIO Data: 16/06/2025 21:09:13 -0300 Verifique em https://validar.it.gov.br</p> <hr/> <p>Assinatura</p> <p>Nome: Andressa Ribeiro Custódio CPF: 083.308.589-10</p>
<p>Coorientadora(a)</p>  <p>Documento assinado digitalmente CRISTINA KEIKO YAMAGUCHI Data: 16/06/2025 20:51:08 -0300 Verifique em https://validar.it.gov.br</p> <hr/> <p>Assinatura</p> <p>Nome: Cristina Keiko Yamaguchi CPF: 490.360.419-53</p>	

Criciúma (SC), 13 de Junho de 2025.

Termo de Confidencialidade CEP/UNESC – versão 2018 | Página 2 de 2

Av. Universitária, 1.105 – Bairro Universitário – CEP: 88.806-000 – Criciúma / SC
Bloco R1 – Sala 109 | Fone (48) 3431 2606 | cep@unesc.net | www.unesc.net/cep
Horário de funcionamento do CEP: de segunda-feira a sexta-feira, das 8:00 às 12:00 e das 13:30 às 17:30

ANEXOS

ANEXO 1 – Roteiro De Entrevista

ROTEIRO DE ENTREVISTA - AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE SUCESSÃO FAMILIAR	
Questão	Categoria: Plano de sucessão – Todos os participantes
1	Qual a sua percepção sobre a implementação ou a falta do plano de sucessão no planejamento estratégico para prevenir a crise na gestão de conflitos e na sustentabilidade de longo prazo das empresas familiares?
Questão	Categoria: Estratégias de preparação - Gestores
1	Quais as estratégias de preparação e desenvolvimento de sucessores são percebidas como mais eficazes para reduzir os riscos da falta de profissionalização e experiência em contextos de crescimento da organização?
Questão	Categoria: Valores, cultura e conflitos – Sucessores
1	Quais estratégias e práticas são necessários para preparar adequadamente os herdeiros na assimilação dos valores, cultura e legado da organização?
2	Como a preparação dos herdeiros reflete na segurança, eficácia e minimização de conflitos durante a transição de liderança?
3	Na sua perspectiva, como se manifesta o processo de transmissão de valores e cultura organizacional durante a sucessão intergeracional, e qual a importância desses elementos para a continuidade do legado familiar e a minimização de conflitos?
Questão	Categoria: Profissionalização - Sucedido
1	Como as empresas familiares equilibram a necessidade de profissionalização e adaptação às demandas do mercado com a preservação da identidade, cultura e valores familiares durante o processo de sucessão?
2	Quais práticas e mecanismos são essenciais para conduzir a sucessão de forma a preservar a cultura e os valores familiares, garantindo a continuidade do negócio sem comprometer a adaptação às demandas de mercado?

ANEXO 2 – Parecer do Comitê de Ética em Pesquisa

UNIVERSIDADE DO EXTREMO
SUL CATARINENSE - UNESC



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES: ESTRATÉGIAS PARA SUPERAR DESAFIOS E CONDUZIR UMA TRANSIÇÃO BEM-SUCEDIDA

Pesquisador: ANDRESSA RIBEIRO CUSTODIO

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 89907725.8.0000.0119

Instituição Proponente: Universidade do Extremo Sul Catarinense

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 7.671.524

Apresentação do Projeto:

De acordo.

Objetivo da Pesquisa:

De acordo.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Declarados.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

De acordo.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

De acordo.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Aprovado.

Considerações Finais a critério do CEP:

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
----------------	---------	----------	-------	----------

Endereço: Avenida Universitária, 1.105 Bloco R1, sala 109, primeiro andar

Bairro: Universitário

CEP: 88.806-000

UF: SC

Município: CRICIUMA

Telefone: (48)3431-2606

E-mail: cep@unesc.net

UNIVERSIDADE DO EXTREMO
 SUL CATARINENSE - UNESC


Continuação do Parecer: T.671.524

Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_P ROJETO_2573204.pdf	23/06/2025 17:55:20		Aceito
Folha de Rosto	Folha_Rosto_assinada.pdf	23/06/2025 17:54:01	ANDRESSA RIBEIRO CUSTODIO	Aceito
Outros	Carta_aceite_██████████	23/06/2025 12:04:15	ANDRESSA RIBEIRO CUSTODIO	Aceito
Declaração de concordância	██████████_Carta_Aceite_assinado.pdf	23/06/2025 12:03:45	ANDRESSA RIBEIRO CUSTODIO	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	Termo_de_Consentimento_Livre_e_Escl arecido_██████████.f	17/06/2025 16:22:35	ANDRESSA RIBEIRO CUSTODIO	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	Termo_de_Consentimento_Livre_e_Escl arecido_██████████	17/06/2025 16:22:29	ANDRESSA RIBEIRO CUSTODIO	Aceito
Brochura Pesquisa	ROTEIRO_DA_PESQUISA.pdf	17/06/2025 16:21:05	ANDRESSA RIBEIRO CUSTODIO	Aceito
Cronograma	Cronograma_da_pesquisa.pdf	17/06/2025 16:20:24	ANDRESSA RIBEIRO CUSTODIO	Aceito
Orçamento	orcamento_pesquisa.pdf	17/06/2025 16:19:08	ANDRESSA RIBEIRO CUSTODIO	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_Andressa_Custodio.pdf	17/06/2025 16:16:50	ANDRESSA RIBEIRO CUSTODIO	Aceito
Solicitação Assinada pelo Pesquisador Responsável	Termo_de_Confidencialidade.pdf	17/06/2025 16:04:58	ANDRESSA RIBEIRO CUSTODIO	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

Endereço: Avenida Universitária, 1.105 Bloco R1, sala 109, primeiro andar

Bairro: Universitário

CEP: 88.806-000

UF: SC

Município: CRICÍUMA

Telefone: (48)3431-2606

E-mail: cep@unesc.net

UNIVERSIDADE DO EXTREMO
SUL CATARINENSE - UNESC



Continuação do Parecer: 7.671.524

CRICIUMA, 27 de Junho de 2025

Assinado por:
Marco Antônio da Silva
(Coordenador(a))

Endereço: Avenida Universitária, 1.105 Bloco R1, sala 109, primeiro andar
Bairro: Universitário **CEP:** 88.806-000
UF: SC **Município:** CRICIUMA
Telefone: (48)3431-2606 **E-mail:** cep@unesc.net

Página 03 de 03