

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO

Instituto de Ciências Sociais Aplicadas

Departamento de Ciências Administrativas

STEFFANY DE PAULA CHAGAS

**PROCESSO DE SUCESSÃO FAMILIAR VIVENCIADO PELAS EMPRESAS
NO BRASIL:UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO**

MARIANA

2025

Steffany de Paula Chagas

**PROCESSO DE SUCESSÃO FAMILIAR VIVENCIADO PELAS EMPRESAS
NO BRASIL:UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO**

Monografia apresentada ao Curso de
Administração da Universidade Federal de Ouro
Preto como requisito para obtenção do título
Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a DSc. Simone Aparecida
Simões Rocha

MARIANA
2025

SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

C433p Chagas, Steffany De Paula.

Processo de sucessão familiar vivenciado pelas empresas no Brasil
[manuscrito]: um estudo bibliométrico. / Steffany De Paula Chagas.
Steffany de Paula Chagas,. - 2025.
43 f.

Orientadora: Profa. Dra. Simone Aparecida Simões Rocha,.
Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto.
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Graduação em Administração .

1. Direito empresarial. 2. Empresas familiares - Sucessão. 3. Herança
e sucessão. 4. Sucessão. I. Chagas,, Steffany de Paula. II. Rocha,, Simone
Aparecida Simões. III. Universidade Federal de Ouro Preto. IV. Título.

CDU 347.7

Bibliotecário(a) Responsável: Essevalter De Sousa - SIAPE: 0.980.794



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
REITORIA
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS



FOLHA DE APROVAÇÃO

Steffany de Paula Chagas

**PROCESSO DE SUCESSÃO FAMILIAR VIVENCIADO PELAS EMPRESAS NO BRASIL: UM ESTUDO
BIBLIOMÉTRICO**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal
de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração

Aprovada em 09 de abril de 2025.

Membros da banca

DSc. Simone Aparecida Simões Rocha - Orientadora - Universidade Federal de Ouro Preto

DSc. Ana Cristina Miranda Rodrigues - Universidade Federal de Ouro Preto

MSc. Vânia das Graças Rocha Simões de Oliveira - Consultora na Área de Logística

Simone Aparecida Simões Rocha, orientadora do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 02/05/2025.



Documento assinado eletronicamente por **Simone Aparecida Simoes Rocha, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 09/05/2025, às 22:28, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0908138** e o código CRC **E727CAA8**.

RESUMO

Quando se trata de empresa familiar, é fundamental abordar sobre o processo de sucessão. O objetivo deste trabalho é identificar como ocorre o processo sucessório familiar vivenciado pelas empresas do Brasil. Por meio de uma análise bibliométrica, a partir dos 08 artigos estudados, foi desenvolvida uma pesquisa descritiva qualitativa para identificar os modelos adotados a partir dos principais desafios enfrentados, estratégias, impactos na gestão e continuidade do negócio. A pesquisa apontou que a falta de um planejamento sucessório estrategicamente planejado e focado no desenvolvimento de potenciais sucessores, pode se tornar um desafio significativo para muitas empresas familiares, afetando a continuidade dos empreendimentos. A ausência de um planejamento adequado pode gerar riscos elevados, como interrupção das atividades, conflitos familiares e problemas financeiros, especialmente em relação à tributação e governança. A utilização de uma holding familiar foi identificada como uma solução eficaz para organizar o patrimônio e reduzir custos tributários, especialmente no setor cafeeiro. Além disso, a pesquisa revelou que, embora muitos negócios possuam planos sucessórios, são as práticas de governança corporativa que, de fato, facilitam a transição e aumentam a sustentabilidade das empresas.

Palavras-chave: Sucessão; Empresa Familiar; Processo Sucessório.

ABSTRACT

When it comes to family businesses, it is essential to address the succession process. The objective of this study is to identify how the family succession process occurs in companies in Brazil. Through a bibliometric analysis based on the 08 articles studied, a qualitative descriptive study was developed to identify the models adopted based on the main challenges faced, strategies, and impacts on management and business continuity. The study showed that the lack of strategically planned succession planning focused on developing potential successors can become a significant challenge for many family businesses, affecting the continuity of the enterprises. The lack of adequate planning can generate high risks, such as interruption of activities, family conflicts, and financial problems, especially in relation to taxation and governance. The use of a family holding company was identified as an effective solution to organize assets and reduce tax costs, especially in the coffee sector. In addition, the study revealed that, although many businesses have succession plans, it is corporate governance practices that, in fact, facilitate the transition and increase the sustainability of companies.

Keywords: Succession; Family Business; Succession Process.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Publicações por ano.....	28
Figura 2 – Nuvem de palavras.....	28
Figura 3 - Quantidade de autores por obra.....	29

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Relação de artigos para o desenvolvimento da pesquisa	19
Quadro 2- Etapas e Ações do Processo de Sucessão Familiar	30
Quadro 3- Estratégias e desafios	31

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

EBC - Empresa Brasil de Comunicação

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 REVISÃO DE LITERATURA	12
3 DESCRIÇÃO DA METODOLOGIA	16
3.1 Delineamento da pesquisa	16
3.2 Processo de coleta dos dados	16
3.3 Processo de análise de dados	17
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	19
4.1 Considerações acerca dos artigos analisados.....	19
4.2 Evolução das pesquisas sobre como se dá o processo sucessório familiar nas empresas de pequeno porte no Brasil	27
4.3 Etapas e ações do processo de sucessão familiar nos estudos realizados.....	29
4.4 Estratégias utilizadas e os desafios inerentes a cada etapa e ação desse processo sucessório	31
4.4.1 Desafios inerentes ao processo sucessório.....	32
4.5 Análise dos impactos na gestão e continuidade das empresas a partir da sucessão familiar	32
4.6 Modelo de sucessão em empresa familiar mais adotado pelas empresas brasileiras	32
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
REFERENCIAS	39

1 INTRODUÇÃO

De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2021), a empresa familiar representa cerca de 90% do comércio do Brasil e um número considerável destas empresas possuem uma estrutura familiar. Para Grzybovski & Lima (2004) a empresa familiar é caracterizada como uma organização conduzida e controlada por um conjunto de indivíduos unidos por relações de parentescos e que, nesse modelo de organização, o herdeiro, aqui denominado sucessor, desempenha um papel central no processo de sucessão. Este passa a ser uma figura crucial para a continuidade e prosperidade do negócio.

As empresas familiares representam uma parte significativa da economia global. Nesse modelo de empresa, a maior preocupação é a sobrevivência da mesma a longo prazo e, para que a organização prospere, o sucesso no processo de transferência de liderança por meio dos sucessores torna-se importante. A transferência da liderança é um dos momentos mais significativos para a empresa familiar. O processo de sucessão familiar em empresas no Brasil é um desafio complexo que envolve aspectos culturais, emocionais, e, é claro, estratégicos (Oliveira, 2010).

Assim sendo, Leach (1999) e Leach e Bogod (2006) destacam que o modo como o fundador se desvincula da empresa e delineia o processo de sucessão tem impacto direto na eficácia da gestão da geração subsequente. Diante disso, o processo de transição do controle e da liderança deve ser feito de forma estratégica. A transição de liderança pode ter um impacto significativo nas relações familiares. É comum que as dinâmicas familiares se transformem à medida que novos líderes assumem o controle, exigindo habilidades de gestão de conflitos e comunicação eficazes.

Adamu Isa (2015) comenta que as fontes de conflitos organizacionais são diversas, e incluem divergência de personalidade, falha de comunicação e recursos compartilhados insuficientes. O sucesso do processo de transição e a gestão de conflitos estão diretamente relacionados às dinâmicas familiares e ao processo de tomada de decisão. O sucessor desempenha um papel crucial no processo de sucessão em empresas familiares, sendo necessário um equilíbrio habilidoso entre desenvolvimento pessoal, alinhamento de valores, gestão emocional e capacidade de liderança para garantir uma transição suave e bem-sucedida para a próxima geração.

A partir da compreensão de que toda empresa, independentemente do setor, tamanho, localização, dentre outras variáveis, é criada para perpetuar em sua missão, visão e valor. Não

seria diferente nas empresas familiares, e que estas, para que possam se manter no mercado, também passam por processos sucessórios. Neste contexto, a pergunta que orientou o desenvolvimento desta pesquisa, foi: quais são os modelos de sucessão familiar vivenciados pelas empresas no Brasil? O objetivo geral consistiu em compreender como se deu o processo sucessório familiar vivenciado pelas empresas no Brasil, analisando os modelos adotados por elas. Desta forma, os objetivos específicos consistiram em: a. Identificar as etapas e ações do processo de sucessão familiar nos estudos publicados; b. Mapear as estratégias utilizadas, bem como os desafios inerentes a cada etapa e ação desse processo sucessório; c. Analisar os impactos na gestão e continuidade das empresas a partir da sucessão familiar, e d. Apresentar o modelo de sucessão em empresa familiar mais adotado pelas empresas brasileiras.

A pesquisa foi desenvolvida com base nos princípios metodológicos de Gil (2019), classificando-a como quantitativa e descritiva. Foi realizado um estudo bibliométrico fundamentado nas contribuições de Vanti (2002), permitindo coletar as publicações sobre sucessão familiar em empresas brasileiras de pequeno porte. Os dados foram coletados por meio de plataformas acadêmicas, referentes ao período de 2003 a 2023. A técnica bibliométrica auxiliou na validação dos modelos de sucessão familiar identificados (Araújo, 2006).

A sucessão nas empresas é um processo essencial para a continuidade dos negócios, sobretudo aquelas de natureza familiar, que representam uma parcela significativa do mercado brasileiro. É necessário preservar valores organizacionais e assegurar uma transição sucessória eficiente entre gerações. No Brasil, muitas empresas familiares enfrentam desafios substanciais ao lidar com a sucessão, seja por falta de planejamento adequado, resistência dos fundadores ou dificuldades na preparação de sucessores. Esse cenário torna imprescindível a investigação dos diferentes modelos de sucessão utilizados no país, a fim de identificar padrões, estratégias eficazes e obstáculos recorrentes que possam impactar o futuro das empresas de pequeno porte.

O desenvolvimento desta pesquisa foi devido a relevância do tema tanto no campo acadêmico quanto na prática empresarial. O estudo permitiu compreender como se deu o processo sucessório nas empresas familiares brasileiras de pequeno porte, analisando os modelos adotados e seus respectivos impactos na gestão e continuidade dos negócios.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Segundo Bernhoeft (1999), a empresa familiar se define pelo vínculo com sua história e relações familiares, em que a própria família administra a empresa. Membros da família podem desempenhar papéis multifuncionais, abrangendo desde a gestão operacional até a tomada de decisões estratégicas. A composição das empresas familiares é moldada por uma teia complexa de relações, contribuindo para uma abordagem empresarial única, onde o profissional e o pessoal frequentemente se entrelaçam.

Pode-se definir uma empresa familiar como uma entidade comercial na qual a propriedade, o controle e, frequentemente, a gestão estão nas mãos de membros de uma ou mais famílias. A prosperidade da empresa está mais ligada ao componente familiar, do que ao componente empresarial Werner (2004).

As empresas familiares tendem a ser impregnadas de valores familiares e tradições, podendo apresentar desafios relacionados ao bem-estar familiar e dos negócios, por exemplo, como características únicas em comparação com empresas não familiares, que podem ser elevadas ao patamar de uma Holding Familiar, se bem desenhado seu processo sucessório. É possível ressaltar a fidelidade existente entre os integrantes da família e o cuidado em manter a reputação da empresa como característica única desse formato de organização (Kets De Vries, 1993).

Todavia, um dos maiores desafios de acordo com Peiser & Wooten (1983) é a sobreposição das esferas familiar e empresarial, a complexidade em discernir as ações familiares das decisões empresariais e a tendência à supervalorização das relações afetivas. Para Robbins (2005), o administrador na empresa familiar precisa manter um equilíbrio entre a gestão da empresa e os interesses da família, visando manter as relações saudáveis no âmbito empresarial e familiar, garantindo assim uma gestão adequada e proporcionando a longevidade do negócio.

De acordo com Lodi (1998), a empresa familiar possui uma ligação com a sucessão. A sucessão familiar em empresas envolve uma série de etapas importantes para garantir uma transição de liderança e propriedade entre as gerações, como a título de exemplificação, pode-se dizer a profissionalização dessa empresa a partir do interesse de um ou mais possíveis sucessores. Conforme Brito e Leone (2012), uma sucessão de sucesso requer mais do que vontade e comprometimento, é essencial possuir conhecimento sólido em áreas como o setor de atuação da empresa, planejamento estratégico e operacional, além de habilidades em gestão de pessoas e conflitos.

A comunicação, a gestão de conflitos e os planos de sucessão bem elaborados são importantes para o sucesso durante a transição. Freire, Soares e Nakayama (2010) apontam que a comunicação em empresas familiares é considerada essencial para facilitar a solução de problemas relacionados aos processos de mudança. De acordo com Ventura (1993), a falta de planejamento e a má execução nos processos de sucessão emergem como fatores primordiais para a breve existência de empresas familiares.

Foi destacado por Pereira; Vieira, Garcia e Roscoe (2013) que a falta de comunicação enfraquece as relações e provoca uma desarmonia entre as partes. Uma abordagem estruturada e colaborativa é essencial para superar desafios e garantir uma transição bem-sucedida. Cada etapa do processo de sucessão requer cuidado e atenção para garantir que a empresa familiar prospere nas mãos da próxima geração e garanta sua sobrevivência no mercado. E, para que não se torne um processo traumático entre as partes envolvidas, é importante um planejamento eficaz para garantir que o processo ocorra bem.

Ainda segundo os mesmos autores, o planejamento sucessório precisa ser minuciosamente planejado, seguindo etapas importantes para garantir seu sucesso. Bem como falado acima, a comunicação é um dos pontos-chaves durante o processo de sucessão. Sendo assim, o primeiro passo é proporcionar clareza a todos os envolvidos por meio da formalização oficial do processo sucessório, desempenhando um papel importante no processo de gestão de conflitos durante a transição.

No contexto do planejamento sucessório é essencial seguir algumas diretrizes. De acordo com Casilas, Vásquez e Díaz (2007), pode-se citar:

- Preservação da integridade da empresa, promovendo harmonia durante o processo.
- Enfrentar as decisões e desafios de maneira ponderada e sábia.
- Se atentar aos detalhes evitando simplificações nas análises e na verificação de informações.
- Supervisionar com atenção o processo de transição, especialmente no que tange à confiança da geração que assume a liderança.
- Estabelecer normas e diretrizes adaptadas às circunstâncias e à realidade específica.

A capacidade de planejar e executar transições de liderança eficientes é essencial para superar os desafios específicos deste período e assegurar a sustentabilidade das organizações. Segundo Passos; Bernhoeft; Bernhoeft, e Teixeira (2006), a continuidade de uma organização é vinculada à efetivação do processo sucessório. Um ponto importante a se destacar durante o processo sucessório, é a prontidão do sucessor para assumir a liderança em uma empresa

familiar, que implica em adquirir habilidades técnicas e de gestão, compreender os valores e cultura organizacional, demonstrar capacidade para resolver desafios e liderar equipes. Uma estratégia bem definida auxilia na identificação e desenvolvimento de talentos dentro da família e da organização, preparando sucessores potenciais para assumir papéis de liderança. Beldi; Nigro, Kinoshita e Zanni (2010) consideram que um passo importante é que o sucessor precisa estar ciente do seu compromisso em assumir a liderança na empresa.

De acordo com Lodi (1998), isso envolve a obtenção de experiência prática, educação formal em gestão e um comprometimento contínuo com a aprendizagem e adaptação às mudanças. A preparação do sucessor é essencial não apenas para o seu sucesso individual, mas também para garantir a continuidade e prosperidade da empresa familiar.

É relevante enfatizar que, de acordo com Motta (2001), a transformação de uma organização requer a modificação de atitudes, comportamentos e a maneira como os indivíduos participam, promovendo a colaboração através do estímulo, práticas motivacionais, liderança eficaz e a dependência em relação ao sistema de recompensas relacionadas à carreira e ao aprimoramento pessoal. Isso contribui para reduzir as resistências inerentes às mudanças, as quais são uma característica intrínseca a qualquer processo de mudança organizacional, incluindo a transição de liderança.

O processo de sucessão em empresas familiares é complexo e influenciado por alguns fatores que determinam seu sucesso. Matesco (2014) dedicou esforços para evidenciar que o planejamento e a profissionalização são elementos essenciais no contexto do processo de sucessão. Conforme Cançado; Muylder, Lima e Castanheira (2010), grande parte dos insucessos está relacionada à concepção equivocada de que a sucessão é um acontecimento isolado, limitado à mera transferência de poder. É essencial que organizem o planejamento da sucessão, dedicando-se ao desenvolvimento e treinamento dos potenciais sucessores na gestão e, estabeleçam um processo para a seleção dos líderes mais capacitados e qualificados.

Lambrecht (2005) considera que a sucessão é uma contínua transferência de valores e aspectos culturais da empresa. A cultura da família, seus valores, tradições e a importância atribuída à continuidade do negócio influenciam a abordagem e a aceitação da sucessão. A qualidade das relações familiares desempenha um papel importante. Conflitos não resolvidos podem complicar o processo, enquanto relações saudáveis favorecem uma sucessão mais tranquila.

Gersick; Davis, Hampton e Lansberg (1997) destacam que um elemento importante para o êxito do processo sucessório está relacionado à capacidade de liderança do sucessor. O poder e o processo de gestão de conflitos durante o processo de sucessão exigem uma

abordagem cuidadosa e estratégica. Estabelecer limites claros entre as dinâmicas familiares e empresariais, promover a comunicação eficaz e utilizar mecanismos formais de resolução de conflitos são passos cruciais para garantir a sobrevivência dessas organizações.

Conflitos internos, especialmente durante processos de sucessão, podem impactar negativamente a tomada de decisões. Gerenciar a sucessão em empresas familiares requer uma abordagem cuidadosa e proativa. A capacidade de gerenciar e resolver conflitos familiares de maneira construtiva é importante para evitar impactos negativos durante o processo sucessório (Bornholdt, 2005).

Lidar com conflitos de maneira efetiva e justa contribui para a confiança duradoura. Isso requer abordagens que busquem resolução, em vez de alimentar ressentimentos. Na busca pela resolução de conflitos, existem uma série de passos a serem adotados, que entre eles, se destacam: identificar um ponto em comum em relação ao tema discutido, aprimorar a comunicação no que se refere à expressão e confiança, estabelecer acordos e realizar conselhos familiares, além de incluir terceiras partes na resolução dos problemas (Souza, Brito e Alvareli, 2011).

3 METODOLOGIA

3.1 Delineamento da pesquisa

Quanto à abordagem, trata de uma pesquisa quantitativa, considerado os artigos que discutiram sobre o tema processo de sucessão familiar vivenciado pelas pequenas empresas no Brasil, no período de 2003 a 2023 e que contribuíram para o atingimento do objetivo (Gil, 2019).

Em relação à sua natureza, esta é uma pesquisa descritiva, pois foi fundamental para se obter uma visão mais clara e detalhada de características específicas sobre o processo sucessório familiar. Desta forma, pode-se contribuir para o entendimento e a descrição mais precisa da realidade investigada, visando descrever o estado da arte sobre o modelo de sucessão em empresas familiares de pequeno porte no Brasil, a partir dos estudos já realizados (Marconi e Lakatos, 2022).

De acordo com Subramanyam (1983), o emprego de uma busca bibliométrica simplifica a exploração da interação entre a colaboração na pesquisa e as variáveis associadas ao problema e ao ambiente de pesquisa. Assim sendo, os procedimentos técnicos e a coleta de dados foram por meio da realização de um levantamento bibliográfico a partir do estudo bibliométrico preconizado por Vanti (2002). O objetivo da bibliometria é quantificar e analisar padrões de produção, disseminação e uso da informação em fontes bibliográficas, proporcionando insights sobre o desenvolvimento e impacto de áreas específicas de conhecimento (Araújo, 2006).

3.2 Processo de coleta dos dados

Este processo se deu a partir da coleta dos dados contidos nas publicações no período de 2003 a 2023, nos sites SciELO, CAPES, ABEPRO e ANPAAD. Para as buscas foram utilizados os booleanos de pesquisa que incluíssem: “Sucessão em empresa familiar no Brasil”, “Modelo de sucessão em empresa familiar no Brasil” e “Processo sucessório em empresa familiar”. O banco de dados foi elaborado no Excel com as informações relacionadas ao objetivo da pesquisa e que tivessem contidas nos artigos coletados. Foi realizada uma leitura preliminar para identificar quais artigos tinham uma relação direta com o objetivo da pesquisa. Assim sendo, foram eliminados os artigos que não estavam qualificados com a

abordagem objetiva da pesquisa e aqueles duplicados, podendo garantir a consistência e a fidelidade do banco de dados final.

As amostras que foram utilizadas estão restritas apenas a empresas familiares de pequeno porte no Brasil, pois são aquelas que, de acordo com os autores estudados, têm dificuldades para elaborar um planejamento sucessório em detrimento aos conflitos familiares. De acordo com a Empresa Brasil de Comunicação (EBC, 2024), dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística aponta que 90% das empresas no Brasil têm o perfil familiar e quase 100% destas são classificadas como micro ou pequenas. Durante o processo de coleta de dados, realizada através do estudo bibliométrico, foram encontradas vinte e seis publicações nas bases de dados escolhidas para o desenvolvimento da pesquisa, utilizando os conectivos que foram delimitados durante o processo. Das publicações, dezoito publicações não atenderam aos critérios definidos para o desenvolvimento, sendo então, oito publicações selecionadas para o desenvolvimento.

3.3 Processo de análise dos dados

A análise dos dados se deu a partir da pesquisa descritiva, proporcionando uma compreensão mais clara das características essenciais da amostra que está sendo estudada para que se possa evidenciar todos os achados que contribuirão com o cumprimento desta pesquisa (Gil, 2019).

No contexto da bibliometria, utilizou-se da Lei de Lotka para examinar a distribuição de frequências das publicações de artigos científicos relacionados ao tema processo de sucessão familiar no Brasil. A partir desta lei, pode ser observada a relação quantitativa existente entre a frequência de autores produzindo um número x de pesquisas. Ou seja, quantos autores estão pesquisando este tema, de forma que se possa monitorar o conhecimento disseminado, bem como o planejamento destas pesquisas, podendo, então, validar suas produtividades, a partir do registro dos seus locais de estudos. O que para o desenvolvimento desta pesquisa, facilitou a identificação dos centros de pesquisas que mais estudaram esta temática (Araújo, 2006).

Durante o processo de pesquisa e coleta de dados, foi identificado um número reduzido de publicações sobre o tema, e alguns anos sem publicação. Esse fenômeno pode ter sido causado por falta de investigações focadas no processo sucessório de empresas brasileiras. As publicações foram mapeadas por ano e frequência, revelando que, segundo a análise, 2023 foi o ano com o maior número de publicações.

Percebeu-se que nos anos 2000, houve um crescimento no interesse por estratégias a longo prazo para garantir a continuidade das empresas, principalmente familiares. A sucessão passou a ser vista como um ponto de vista importante para o processo de garantia da continuidade dessa modalidade de empresa, em que o principal objetivo era compreender como essas empresas poderiam sobreviver a conflitos internos e conflitos familiares, durante o repasse da gestão, para garantir a estabilidade dessas empresas.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Considerações acerca dos artigos analisados

A análise consistiu em oito publicações verificadas nos anos de 2012; 2018; 2020; 2022 e 2023 respectivamente, que cumpriram os critérios de inclusão e foram selecionadas, apresentando o seguinte resultado, a saber:

Quadro 1 – Relação de artigos para o desenvolvimento da pesquisa

Artigo Número	Título	Autor(es)	Base da Publicação	Ano
1	A influência da adoção da governança corporativa pelas empresas familiares	Aragão, B. M.; Camara, A. R. M.; Melo, F. A.	Cadernos UniFOA	2012
2	O modelo tridimensional e o processo de sucessão	De Fátima Teston, S.; Salete Filippim, E.	RGC - Revista de Governança Corporativa	2018
3	Holding e os processos de sucessão familiar e de planejamento tributário no segmento de cafeicultura	Rocha, C. S.; Santos, G. C.; Santos, D. L. de J. S. Dos.	Revista de Contabilidade da UFBA	2020
4	Sucessão e profissionalização nas empresas familiares: o Rh como fator estratégico nesse processo	Monteiro, Giovana Lima; Yamauchi, Jaline Mayumi; Kumanaya, Daniele Regina Garcia; Moraes, Luiz Edmundo de Oliveira; Bonini, Luci Mendes de Melo.	Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação - REASE	2022
5	Fatores de sobrevivência de empresas familiares brasileiras que atravessam a terceira geração de sucessão	Bissani, L.; Milano, L.K.B.	Pesquisa, Sociedade e Desenvolvimento	2023
6	Planejamento estratégico como instrumento para desenvolver liderança: um caso de sucessão em empresa familiar	Santiago, S. P.; Rosa, B. C. M.; E Silva, T. S.	Revista FOCO	2023
7	Valores do trabalho e sucessão na percepção das gerações de uma empresa familiar brasileira: Estudo de caso	Moreira, J. R. S.; Neto, J. P. de B.	Brazilian Journal of Development	2023
8	Relação entre governança, estágio de sucessão e personalidade jurídica em empresas rurais familiares	Pelizaro, C. I.; Coleman, S. M. de Q.; Silva, D. B. da.	Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional	2023

Fonte: dados da pesquisa (2025).

Artigo 1 – A influência da adoção da governança corporativa pelas empresas familiares

O processo de sucessão em empresas familiares é um momento crítico para a continuidade e sustentabilidade dessas organizações. Este texto discorre sobre a análise do modelo de sucessão familiar, destacando a transição geracional, a adoção de práticas de governança corporativa e os principais desafios enfrentados pela empresa estudada.

Segundo o artigo, o grupo familiar busca preparar a próxima geração por meio de investimentos na capacitação e atuação dos membros da família, o que é essencial para garantir uma sucessão controlada e estruturada. O planejamento do papel a ser desempenhado pelos sucessores demonstra uma preocupação com a continuidade e a profissionalização da gestão.

A adoção de práticas de governança corporativa é mencionada como uma estratégia relevante para aumentar a eficácia na gestão da empresa familiar. Apesar de ainda estar em fase de adesão parcial às recomendações do Código de Governança do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), a empresa já demonstra compreensão sobre a importância dessas práticas. Entre as medidas destacadas, estão:

- Profissionalização dos gestores familiares, promovendo maior objetividade na tomada de decisões.
- Fortalecimento da estrutura gerencial, visando melhorar a gestão estratégica.
- Organização de conselhos e processos de sucessão, que servem como mecanismos importantes para evitar conflitos e garantir maior transparência.

O texto enfatiza a necessidade de elaboração de um plano de sucessão estruturado ou, no mínimo, de um plano contingencial para prevenir situações inesperadas e minimizar os riscos associados à transição. A ausência de um plano pode causar problemas frequentes nas empresas familiares, como disputas internas, indefinição de liderança e perda de continuidade nas decisões estratégicas. Assim, a implementação de boas práticas de governança se torna uma ferramenta essencial para orientar o processo sucessório de forma segura e eficiente.

O modelo de sucessão familiar analisado evidencia uma empresa em fase de transição, buscando equilibrar a tradição familiar com a modernização da gestão. A profissionalização dos membros da família e a adoção de práticas de governança corporativa representam passos importantes para a sustentabilidade e o crescimento futuro da organização.

Embora o processo ainda esteja em desenvolvimento, os investimentos em capacitação e a adoção gradual das práticas recomendadas pelo IBGC indicam uma direção positiva para a empresa, consolidando as bases para uma sucessão bem-sucedida e para futuras negociações.

Artigo 2 - O modelo tridimensional e o processo de sucessão

A análise sob a perspectiva do modelo tridimensional de Gersick *et al.* (1997) no contexto de sucessão familiar enfatiza a inter-relação entre os três pilares que sustentam as empresas familiares: família, sendo o papel da família central, pois determina as relações interpessoais, os valores e a visão de longo prazo que orientam a sucessão. Conflitos familiares ou falta de preparo emocional podem impactar diretamente o processo sucessório.

A pesquisa ressalta a importância de envolver a família na preparação do sucessor para garantir a continuidade da cultura organizacional e minimizar conflitos, onde o foco da empresa está na gestão profissional e no desempenho organizacional. Para que a sucessão seja bem-sucedida, o sucessor precisa desenvolver competências de gestão e liderança.

O modelo tridimensional destaca que o preparo do sucessor não deve se restringir apenas ao conhecimento do negócio familiar, mas deve envolver experiências práticas e processos estruturados de desenvolvimento de habilidades gerenciais e propriedade para tratar das questões patrimoniais e de governança. É essencial que o sucessor compreenda o papel de sócio-proprietário, que envolve não apenas os aspectos financeiros, mas também a responsabilidade em tomar decisões estratégicas para a sustentabilidade da empresa. O equilíbrio entre a preservação do patrimônio familiar e a profissionalização da empresa é uma das chaves para o sucesso. Esse modelo busca compreender a dinâmica dessas dimensões e como cada uma influencia o processo sucessório.

A pesquisa qualitativa revelou que, embora o modelo tridimensional seja uma ferramenta valiosa para estruturar o processo sucessório, ele não é suficiente de forma isolada. A preparação do sucessor requer uma abordagem integrada, que combine o modelo com ações práticas, como planejamento sucessório formal, programas de desenvolvimento de liderança e mecanismos de governança familiar (como conselhos de família). Além disso, o estudo de casos nas empresas de Chapecó mostrou que o sucesso da sucessão está ligado à capacidade de adaptar o modelo à realidade específica de cada empresa familiar, considerando suas particularidades culturais, organizacionais e familiares.

Artigo 3- Holding e os processos de sucessão familiar e de planejamento tributário no segmento de cafeicultura

A cafeicultura no Brasil apresenta uma forte predominância de propriedades familiares, o que torna a sucessão familiar um tema relevante para a continuidade do negócio.

No entanto, a falta de planejamento adequado no processo sucessório pode gerar riscos significativos, tais como:

- Descontinuidade da atividade produtiva: a ausência de um plano sucessório bem definido pode comprometer a gestão da empresa, especialmente durante a transição entre gerações.
- Conflitos familiares: a mistura entre as relações pessoais e profissionais frequentemente gera disputas e dificuldades no momento de sucessão.
- Impactos financeiros e tributários: sem o planejamento correto, a sucessão pode acarretar uma elevada carga tributária, reduzindo a competitividade e a sustentabilidade financeira do negócio.

O artigo destaca a holding familiar como uma alternativa viável para o planejamento sucessório no agronegócio, especificamente no setor cafeeiro. A criação de uma holding permite organizar o patrimônio familiar de forma mais estruturada, separando as questões familiares das decisões empresariais.

- Profissionalização da gestão: facilita a governança, estabelecendo regras claras para a atuação dos herdeiros e profissionais externos.
- Proteção patrimonial: garante a preservação dos bens familiares, reduzindo riscos relacionados a disputas ou má administração.
- Facilitação da sucessão: diminui o impacto burocrático e tributário da transmissão de patrimônio para a próxima geração.

O estudo aponta que, sob a ótica tributária, o melhor regime identificado foi o da pessoa física tributada com base no livro caixa. Esse regime apresentou uma carga tributária efetiva mais baixa em comparação a outros modelos, reforçando a importância de avaliar a estrutura tributária adequada para cada caso. No entanto, a criação de uma holding não deixa de ser uma estratégia relevante, uma vez que, além do planejamento sucessório, pode permitir a redução legal e estratégica da carga tributária, sem infringir a legislação vigente.

Sob a perspectiva do modelo de sucessão familiar, o uso de uma holding pode ser uma ferramenta essencial para a continuidade das atividades familiares no setor cafeeiro, especialmente quando combinada com uma análise detalhada dos regimes tributários disponíveis. Essa abordagem contribui para a sustentabilidade do negócio, reduzindo riscos, profissionalizando a gestão e facilitando a transição entre gerações.

Artigo 4 – Sucessão e profissionalização nas empresas familiares: o Rh como fator estratégico nesse processo

A análise sob a perspectiva do modelo de sucessão familiar, com base no artigo apresentado, revela aspectos importantes sobre o processo de transição em empresas familiares, diferenciando-se entre empresas que possuem ou não um plano de sucessão estruturado. O modelo de sucessão com plano sucessório estruturado busca assegurar a continuidade e sustentabilidade do negócio ao longo das gerações. Esse modelo se caracteriza por:

- Identificação antecipada de sucessores: a empresa define os potenciais sucessores e estabelece critérios claros para a escolha.
- Treinamento e profissionalização: há uma preocupação não apenas com a formação técnica, mas também com o desenvolvimento de habilidades interpessoais e competências de liderança.
- Gestão estratégica de recursos humanos: o plano inclui a criação de estratégias para integrar o sucessor gradualmente no ambiente empresarial, promovendo a conciliação das questões familiares com as demandas do negócio.

Esse modelo é mais comum em empresas de maior porte, onde a profissionalização e o planejamento estratégico são vistos como essenciais para a longevidade da organização. Empresas sem plano sucessório estruturado enfrentam maiores desafios durante a transição, o que pode comprometer a continuidade dos negócios.

O estudo evidencia que o planejamento sucessório é fundamental para garantir a sobrevivência e o crescimento das empresas familiares. A preparação adequada dos sucessores, alinhada a um plano estratégico de desenvolvimento de competências, aumenta as chances de sucesso na transição de liderança. Empresas que investem nesse processo demonstram maior capacidade de adaptação e longevidade no mercado.

Artigo 5 - Fatores de sobrevivência de empresas familiares brasileiras que atravessam a terceira geração de sucessão

Na análise do modelo de sucessão familiar apresentado no artigo, observa-se que o processo sucessório nas empresas familiares é um dos maiores desafios enfrentados por essas organizações, refletindo diretamente na sua sobrevivência e continuidade. O modelo de sucessão familiar é caracterizado pela transição de liderança entre gerações dentro do núcleo familiar, mas essa passagem raramente ocorre de maneira estruturada e profissionalizada. Conforme os dados apresentados no artigo, apenas 30% das empresas conseguem passar para a segunda geração, e 5% chegam à terceira, evidenciando a vulnerabilidade desse modelo.

O autor comenta que a falta de profissionalismo no processo sucessório é uma causa recorrente do insucesso das empresas familiares. Muitas vezes, a escolha do sucessor ocorre com base em laços afetivos ou de parentesco, e não na competência técnica ou experiência necessária para a função. Isso leva a decisões inadequadas, afetando diretamente a gestão e a longevidade do negócio.

A resistência a mudanças e a modernização são outros pontos críticos. Muitos fundadores ou líderes das primeiras gerações apresentam dificuldade em se adaptar a novas práticas de gestão, tecnologias ou tendências de mercado, comprometendo a competitividade da empresa. O modelo de sucessão também enfrenta obstáculos significativos relacionados aos conflitos familiares. A dificuldade em separar os papéis familiares dos papéis empresariais gera tensões, disputas internas e decisões tomadas com base em emoções e não em critérios racionais. A ausência de limites claros entre o que pertence ao espaço familiar e o que é da esfera empresarial torna as relações disfuncionais, impactando negativamente o ambiente de trabalho.

O artigo destaca a relevância da psicologia organizacional como um fator de apoio ao processo sucessório. A aplicação de estratégias que promovam a comunicação clara, o manejo de conflitos e a gestão emocional pode contribuir para minimizar as tensões e facilitar a transição entre gerações.

Artigo 6 - Planejamento estratégico como instrumento para desenvolver liderança: um caso de sucessão em empresa familiar

A análise sob a perspectiva do modelo de sucessão familiar presente no artigo evidencia um cenário desafiador, comum às empresas familiares no Brasil e no mundo. O estudo citado apresenta dados preocupantes sobre a falta de um plano de sucessão estruturado, destacando que apenas uma pequena parcela dessas empresas consegue sobreviver até a terceira geração.

O artigo revela que 43% das empresas familiares não têm um plano de sucessão definido, enquanto 54% não possuem um plano em vigor, demonstrando uma negligência em relação à continuidade estratégica das lideranças. Apenas 12% das empresas familiares alcançam a terceira geração. Esse dado sugere que as falhas no processo sucessório são um dos principais fatores para a descontinuidade dessas organizações. O trabalho propõe a utilização do planejamento estratégico como ferramenta fundamental para garantir uma transição de liderança mais estruturada e eficiente.

As principais dificuldades no processo de sucessão citados pelos autores são:

- Conflitos familiares: a sucessão pode gerar disputas de poder e desentendimentos entre familiares, especialmente quando não há regras bem definidas ou critérios objetivos para a escolha do sucessor.
- Preparação do sucessor: muitas vezes, o sucessor escolhido não está devidamente preparado para assumir o cargo, o que pode comprometer a continuidade e o desempenho da empresa.
- Resistência à mudança: gerações anteriores podem apresentar resistência em delegar poder e aceitar novas práticas de gestão, dificultando a modernização e adaptação da empresa ao mercado.

Os autores citam também sobre a eficácia do planejamento estratégico na sucessão, como:

- O planejamento estratégico, conforme implementado na organização estudada, surge como uma alternativa eficiente para reduzir riscos e aumentar a longevidade da empresa.
- A metodologia de pesquisa-ação permitiu acompanhar o desenvolvimento do processo sucessório em tempo real, proporcionando um ajuste contínuo das estratégias.
- O uso do planejamento estratégico não só contribui para a sucessão bem-sucedida, mas também fortalece a competitividade e a sustentabilidade da empresa no longo prazo.

O modelo de sucessão familiar identificado no artigo evidencia a importância de um planejamento estruturado e criterioso. Sem ele, a empresa corre sérios riscos de não sobreviver à transição geracional. Nesse sentido, a pesquisa ressalta que a adoção de práticas de planejamento estratégico pode ser decisiva para garantir a continuidade do negócio, minimizar conflitos e preparar sucessores qualificados, alinhando o processo sucessório com os objetivos de longo prazo da organização.

Artigo 7 – Valores do trabalho e sucessão na percepção das gerações de uma empresa familiar brasileira: Estudo de caso

O modelo de sucessão familiar identificado no artigo evidencia a importância da hierarquia dos valores relativos ao trabalho e a influência deles na perenidade das empresas familiares. O estudo destaca que, apesar das diferenças geracionais, os membros da família compartilham valores centrais, como Segurança, Universalismo, Benevolência e Conformidade, que se mantêm constantes ao longo das gerações. Essa coesão valorativa não

apenas fortalece a identidade organizacional, mas também promove o comprometimento das novas gerações com a continuidade do negócio.

O desejo de perpetuar o empreendimento é unânime entre os membros da família, especialmente para os fundadores, que vêem a sucessão como a realização de um sonho: passar seu legado para as futuras gerações. No entanto, apesar desse forte anseio, o processo sucessório é acompanhado por inseguranças e medos relacionados, principalmente, aos relacionamentos interpessoais e à dinâmica familiar dentro do contexto empresarial. A sucessão não se limita a aspectos técnicos e administrativos; ela envolve emoções, expectativas e, muitas vezes, disputas que podem colocar em risco a harmonia familiar e, consequentemente, o futuro da empresa.

A qualidade dos relacionamentos familiares aparece como um fator crucial para a sobrevivência e prosperidade do negócio. A comunicação aberta, a confiança mútua e a capacidade de resolver conflitos de maneira saudável são fundamentais para garantir uma transição geracional bem-sucedida. A ausência dessas características pode gerar rupturas que afetam não só a família, mas também a estrutura organizacional e o desempenho da empresa.

Nesse contexto, o modelo de sucessão ideal deve se centrar no fortalecimento dos valores compartilhados e na comunicação intergeracional. Estruturar um processo de sucessão claro, com o auxílio de mecanismos de governança familiar, como conselhos de família e acordos sucessórios, pode ajudar a mitigar riscos e proporcionar maior segurança durante a transição. Dessa forma, o alinhamento de valores entre as gerações e a construção de um ambiente de diálogo contribuem significativamente para a preservação do legado e para a continuidade da empresa familiar no longo prazo.

Artigo 8: Relação entre governança, estágio de sucessão e personalidade jurídica em empresas rurais familiares

A sucessão familiar em empresas rurais é um processo complexo que envolve aspectos gerenciais, legais e culturais. O estudo aponta que, conforme a empresa rural cresce, o proprietário se depara com o desafio da sucessão familiar, que está intrinsecamente ligado à necessidade de profissionalização do negócio por meio da governança corporativa.

Sob a perspectiva do modelo de sucessão familiar, a pesquisa evidencia que o processo sucessório não ocorre de forma isolada, mas está associado à estruturação da empresa. A profissionalização e a governança corporativa desempenham um papel

fundamental na transição da liderança, garantindo a continuidade dos empreendimentos familiares no setor rural.

A pesquisa realizada em Mato Grosso do Sul destaca que a sucessão familiar em empresas rurais enfrenta desafios relacionados à formalização jurídica do empreendimento. A falta de uma estrutura jurídica adequada pode dificultar a sucessão e comprometer a continuidade do negócio. Dessa forma, a adoção de modelos de governança mais estruturados, como conselhos administrativos e contratos formais, pode mitigar riscos e facilitar a transição entre gerações.

A relação entre governança corporativa, sucessão e personalidade jurídica das empresas rurais, conforme evidenciado no estudo, sugere a necessidade de uma abordagem integrativa. O estudo destaca que as empresas que estruturam seu processo sucessório com base em boas práticas de governança têm maior possibilidade de garantir a perenidade do negócio e sua competitividade no setor.

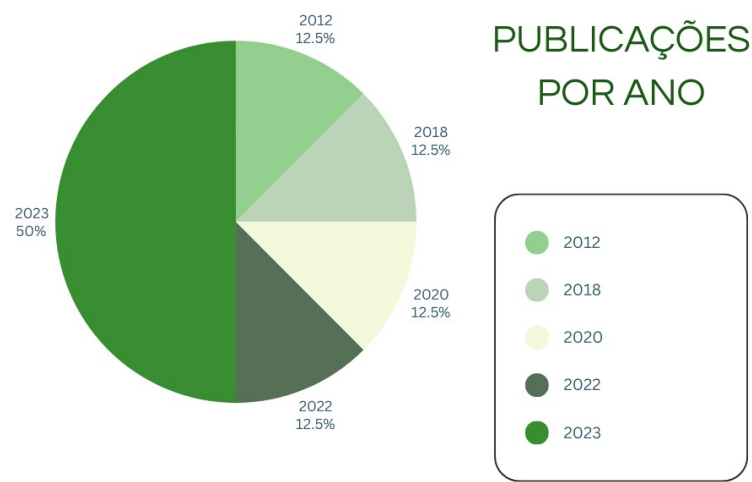
Portanto, a análise do modelo de sucessão familiar com base no estudo indica que a transição geracional eficaz requer uma gestão estruturada, que alinhe governança corporativa, profissionalização da gestão e definição clara da personalidade jurídica da empresa. Esse alinhamento permite minimizar conflitos familiares, garantir a continuidade do empreendimento e fortalecer a competitividade das empresas rurais.

4.2 Evolução das pesquisas sobre como se dá o processo sucessório familiar nas empresas de pequeno porte no Brasil

A Figura 1 apresenta a distribuição do número de publicações ao longo dos anos, evidenciando variações na produção acadêmica. Observa-se um crescimento expressivo em 2023, que se destaca por um aumento significativo no número de publicações, totalizando quatro artigos, o que corresponde a 50% do total analisado.

Esse crescimento pode indicar um maior interesse acadêmico pelo tema das empresas familiares e seus processos sucessórios nos últimos anos. Além disso, pode refletir o aumento das pesquisas em periódicos científicos ou eventos acadêmicos voltados para a governança e sucessão empresarial.

Figura 1 - Publicações por ano



Fonte: dados da pesquisa (2025).

Foi gerada uma nuvem de palavras para evidenciar as principais palavras-chave dos oito artigos analisados. Essa ferramenta permite visualizar, de maneira rápida e intuitiva, os termos mais recorrentes nos textos, proporcionando insights sobre os temas predominantes e possíveis padrões na literatura estudada. Através da análise da nuvem de palavras, é possível identificar conceitos centrais, tendências de pesquisa e conexões entre diferentes abordagens do tema.

Figura 2 – Nuvem de palavras

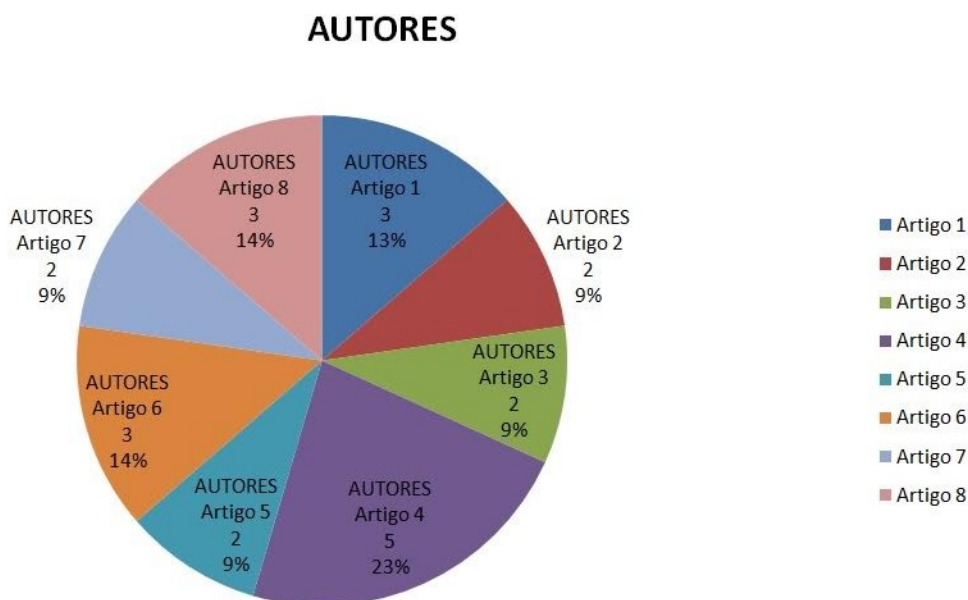


Fonte: elaboração da pesquisadora (2025).

Foi verificado se os artigos publicados sobre o tema em estudo durante o período de 2003 até 2023 possuíam características de autoria única ou colaborativa (mais de um autor).

Nos oito artigos analisados, foram totalizados cinquenta autores que não se repetiram. A distribuição de autores por artigo é ilustrada na figura abaixo.

Figura 3 - Quantidade de autores por obra



Fonte: elaboração da pesquisadora (2025).

4.3 Etapas e ações do processo de sucessão familiar nos estudos realizados

O processo de sucessão familiar é crucial para garantir a continuidade e a sustentabilidade das empresas familiares, sendo um desafio significativo para sua sobrevivência ao longo das gerações. Nos artigos analisados, diversos aspectos dessa transição foram discutidos, envolvendo tanto aspectos emocionais quanto estruturais, tributários e organizacionais.

A análise dos artigos revela que o sucesso do processo de sucessão familiar depende de uma abordagem holística que envolva a preparação técnica e emocional dos sucessores, um planejamento sucessório formal e estruturado, a adoção de práticas de governança corporativa, e a integração dos aspectos familiares, financeiros e patrimoniais. A combinação de estratégias práticas e a consideração das particularidades culturais e organizacionais de cada empresa familiar são fundamentais para garantir uma transição de liderança bem-sucedida e a continuidade do negócio a longo prazo.

A seguir, as principais etapas e ações identificadas nos estudos constantes no quadro abaixo:

Quadro 2 - Etapas e ações do processo de sucessão familiar

1. Preparação e Capacitação do Sucessor		
ETAPAS	AÇÕES	ARTIGO CORRESPONDENTE
Identificação de Sucessores	A escolha do sucessor deve ser realizada de forma estruturada, levando em consideração não apenas os laços de parentesco, mas também as competências técnicas e habilidades de liderança.	Artigo 4 e Artigo 6
Desenvolvimento de Competências	Além do conhecimento técnico do negócio, o sucessor precisa ser preparado para atuar de forma estratégica, com foco no desenvolvimento de habilidades interpessoais e de gestão.	Artigo 1 e Artigo 4
Investimentos em Capacitação	O sucesso do processo de sucessão depende da capacitação contínua dos membros da família, garantindo que a próxima geração esteja pronta para assumir posições de liderança.	Artigo 3
2. Planejamento Sucessório Estruturado		
Elaboração de Planos de Sucessão	Empresas familiares bem-sucedidas têm planos sucessórios formalizados, que podem incluir planos contingenciais para minimizar os riscos de transições inesperadas.	Artigo 5 e Artigo 6
Planejamento Tributário e Jurídico	A criação de holdings e a estruturação jurídica adequada são fundamentais para proteger o patrimônio e otimizar a carga tributária durante a sucessão, especialmente em setores como o agronegócio.	Artigo 2 e Artigo 8
Implementação de Governança Corporativa	A adoção de práticas de governança, como a criação de conselhos familiares e empresariais, é um elemento essencial para uma sucessão controlada, garantindo que as decisões sejam tomadas de forma profissional e com clareza.	Artigo 3 e Artigo 8
3. Gestão de Conflitos Familiares		
Separação de Papéis Familiares e Empresariais	A falta de clareza sobre os papéis familiares dentro da empresa pode gerar conflitos e prejudicar o ambiente organizacional. A criação de mecanismos de governança e regras claras ajuda a mitigar esses riscos.	Artigo 5 e Artigo 7
Compreensão das Dinâmicas Familiares	O processo de sucessão deve considerar não apenas os aspectos técnicos e financeiros, mas também as emoções, expectativas e medos envolvidos, promovendo uma comunicação aberta e saudável entre os membros da família.	Artigo 7
4. Profissionalização da Gestão		
Descentralização de Tarefas	A profissionalização da gestão, com a contratação de gestores externos e a delegação de responsabilidades, contribui para a continuidade do negócio, separando a gestão do patrimônio familiar das decisões empresariais.	Artigo 2, Artigo 3 e Artigo 4
Estabelecimento de Regras Claras	Para garantir uma sucessão bem-sucedida, é necessário definir regras claras de atuação dos sucessores, garantindo que todos os membros da família saibam qual será seu papel.	Artigo 3
5. Aspectos Culturais e Valores		
Alinhamento de Valores	A continuidade dos valores familiares ao longo das gerações é um fator importante para a preservação da identidade da empresa, promovendo um ambiente de confiança e comprometimento.	Artigo 7
Harmonia Familiar	A comunicação aberta e a resolução de conflitos são essenciais para que o processo de sucessão ocorra de forma tranquila, sem comprometer a estabilidade familiar e organizacional.	Artigo 7

Fonte: elaborado pela pesquisadora (2025).

4.4 Estratégias utilizadas e os desafios inerentes a cada etapa e ação desse processo sucessório

Os artigos estudados apresentaram uma análise detalhada do processo sucessório em empresas familiares, destacando as estratégias e os desafios inerentes a cada etapa da sucessão.

Quadro 3 – Estratégias e desafios

Artigo	Estratégia	Desafios
1 – A influência da adoção da governança corporativa pelas empresas familiares	A adoção de práticas de governança corporativa, como conselhos de família e a profissionalização da gestão, são estratégias para garantir a continuidade da empresa e evitar conflitos familiares durante a sucessão.	A implementação gradual dessas práticas pode ser um desafio, especialmente em empresas ainda resistentes à modernização e formalização dos processos.
2 – O modelo tridimensional e o processo de sucessão	O modelo tridimensional destaca a importância de equilibrar os três pilares: família, empresa e propriedade. A preparação do sucessor deve ser integrada, abordando não apenas o conhecimento do negócio, mas também a formação em habilidades de gestão e o entendimento do papel de sócio.	A falta de preparação emocional e a dificuldade em separar questões pessoais e profissionais dentro da família podem gerar conflitos que afetam a sucessão. Além disso, a adaptação do modelo à realidade específica de cada empresa é fundamental para o sucesso.
3 – Holding e os processos de sucessão familiar e planejamento tributário na cafeicultura	A criação de uma holding familiar visa organizar o patrimônio, proteger os bens e facilitar a sucessão, além de permitir a profissionalização da gestão e o planejamento tributário eficiente.	A complexidade dos processos tributários e a resistência à implementação de novas práticas de governança e gestão profissionalizada podem dificultar o sucesso da estratégia.
4 – Sucessão e profissionalização nas empresas familiares: O RH como fator estratégico nesse processo	A implementação de um plano sucessório estruturado com a identificação antecipada de sucessores e treinamento adequado em habilidades técnicas e interpessoais.	A falta de planejamento sucessório formal em empresas de menor porte pode levar a transições mal-sucedidas, com sucessores despreparados ou conflitos internos.
5 – Fatores de sobrevivência de empresas familiares brasileiras	O foco na escolha de sucessores qualificados e no planejamento estratégico para assegurar a sobrevivência das empresas até a terceira geração.	A escolha de sucessores com base em laços afetivos e não em competência técnica, além da resistência à mudança por parte de líderes da primeira geração.
6 – Planejamento estratégico como instrumento para desenvolver liderança	A utilização do planejamento estratégico como ferramenta para reduzir riscos e preparar sucessores qualificados, alinhando o processo sucessório com os objetivos de longo prazo da organização.	A resistência das gerações anteriores em delegar poder e a falta de planejamento estruturado em muitas empresas familiares.
7 – Valores do trabalho e sucessão na percepção das gerações de uma empresa familiar	A preservação de valores compartilhados ao longo das gerações, com foco na comunicação aberta, confiança e resolução de conflitos.	As tensões familiares, disputas de poder e a dificuldade de separar os papéis familiares dos empresariais, que podem prejudicar a harmonia e a continuidade da empresa.
8 – Relação entre governança, estágio de sucessão e personalidade jurídica em empresas rurais familiares	A adoção de governança corporativa, a formalização jurídica e a implementação de conselhos administrativos para estruturar o processo sucessório.	A falta de uma estrutura jurídica adequada e a resistência em adotar governança formal podem comprometer a continuidade do negócio no setor rural.

Fonte: elaborado pela pesquisadora (2025).

É importante enfatizar a importância de modelos estruturados e ferramentas adequadas para garantir a continuidade e sustentabilidade dessas empresas ao longo das gerações presentes nestes estudos.

4.4.1 Desafios inerentes ao processo sucessório

- **Complexidade nas Interações entre Família, Empresa e Propriedade:** o estudo destacou que a interação entre as dimensões de família, empresa e propriedade é complexa e interdependente, o que exige uma gestão cuidadosa e estratégica. Cada uma dessas esferas tem suas próprias dinâmicas e desafios, e sua interação pode gerar conflitos que dificultam o processo sucessório.
- **Fatores Culturais e Emocionais:** a pesquisa revelou que a sucessão em empresas familiares é profundamente afetada por fatores culturais e emocionais. Questões como poder, identidade familiar e relacionamentos afetivos podem interferir diretamente no sucesso da transição. Esses fatores subjetivos não são totalmente abordados pelo modelo tridimensional e exigem uma atenção especial no planejamento sucessório.
- **Necessidade de Abordagens Multidisciplinares:** embora o modelo tridimensional seja útil, o estudo conclui que ele não pode ser utilizado de forma isolada. O processo sucessório é multifacetado e envolve variáveis que transcendem o modelo, como aspectos psicológicos, jurídicos e organizacionais. Portanto, é necessário adotar uma abordagem mais abrangente e multidisciplinar, que leve em consideração a complexidade das relações familiares, empresariais e patrimoniais.

Em todos os artigos, a preparação adequada do sucessor, o planejamento sucessório estruturado e a adoção de práticas de governança corporativa se destacam como estratégias essenciais para o sucesso da transição geracional. No entanto, os desafios são comuns: resistência à mudança, falta de profissionalização e conflitos familiares. A chave para uma sucessão bem-sucedida está em equilibrar os aspectos familiares, empresariais e patrimoniais, implementando ferramentas práticas como conselhos familiares, capacitação e planejamento tributário, sempre levando em consideração as especificidades de cada empresa familiar.

4.5 Análise os impactos na gestão e continuidade das empresas a partir da sucessão familiar

A sucessão familiar nas empresas representa um desafio significativo para a continuidade e sustentabilidade dos negócios, especialmente no contexto das empresas

familiares. O processo de transição de liderança entre gerações envolve uma série de fatores que, se não forem adequadamente geridos, podem comprometer o desempenho e a longevidade da organização. A análise dos artigos estudados revela a importância de adotar estratégias estruturadas, com ênfase na governança, profissionalização e planejamento sucessório.

O modelo tridimensional de Gersick *et al.* (1997) apresentado no primeiro artigo, destaca a interdependência entre a família, a empresa e a propriedade no processo sucessório. A família, ao influenciar diretamente as relações interpessoais e valores, pode gerar conflitos que afetam a sucessão. A empresa exige que o sucessor possua competências de gestão, e a propriedade requer compreensão sobre a governança e a sustentabilidade patrimonial. Para garantir uma transição bem-sucedida, o estudo sugere a implementação de uma abordagem integrada, que combine o modelo tridimensional com ações práticas, como planejamento sucessório formal, desenvolvimento de liderança e governança familiar.

O segundo artigo discute a cafeicultura no Brasil e revela a importância da holding familiar no processo sucessório. A criação de uma holding permite separar as questões familiares das empresariais, promovendo a profissionalização da gestão, proteção patrimonial e redução dos impactos tributários. A combinação de planejamento tributário com sucessão familiar facilita a continuidade do negócio e reduz riscos financeiros, especialmente no setor cafeeiro.

O terceiro artigo aborda a governança corporativa como um elemento-chave no sucesso da transição geracional. A adoção de práticas de governança, como a profissionalização dos gestores familiares e a formação de conselhos, ajuda a evitar conflitos, aumentar a transparência e garantir uma sucessão controlada. A implementação gradual dessas práticas fortalece a estrutura gerencial e aumenta as chances de uma transição eficaz.

No quarto artigo, é destacado que empresas familiares com um plano sucessório estruturado têm mais chances de sucesso. A identificação antecipada de sucessores e o desenvolvimento de suas habilidades de liderança são essenciais para garantir a continuidade do negócio. A gestão estratégica de recursos humanos e a profissionalização do sucessor também são fundamentais para o sucesso da transição.

O quinto artigo revela dados preocupantes sobre a sobrevivência de empresas familiares, com apenas 30% chegando à segunda geração e apenas 5% à terceira. A falta de profissionalismo na escolha dos sucessores e a resistência à mudança são causas recorrentes de falhas no processo sucessório. O planejamento sucessório estruturado é uma ferramenta

essencial para garantir a continuidade do negócio, reduzir conflitos familiares e preparar sucessores qualificados.

O sexto artigo destaca a importância do planejamento estratégico como uma ferramenta para a sucessão. A falta de um plano de sucessão estruturado é uma das principais causas de descontinuidade nas empresas familiares. O planejamento estratégico ajuda a mitigar riscos, prepara sucessores e fortalece a competitividade e sustentabilidade da empresa no longo prazo.

O sétimo artigo foca nos valores compartilhados entre as gerações dentro da empresa familiar. A comunicação aberta, a confiança e a resolução de conflitos são cruciais para uma transição geracional bem-sucedida. A estruturação de um processo de sucessão claro, com o apoio de mecanismos de governança familiar, fortalece a continuidade e preservação do legado da empresa.

Finalmente, o oitavo artigo aborda a sucessão familiar no contexto das empresas rurais, enfatizando a necessidade de profissionalização e governança para garantir a continuidade. A adoção de práticas de governança corporativa e a formalização jurídica da empresa são fundamentais para mitigar riscos e facilitar a transição entre gerações.

A análise dos artigos demonstra que a gestão e a continuidade das empresas familiares dependem de um processo sucessório bem estruturado, que inclua planejamento, governança, profissionalização e desenvolvimento de liderança. A falta de preparo pode gerar conflitos familiares, problemas de gestão e dificuldades financeiras, comprometendo a longevidade do negócio. A adoção de boas práticas de sucessão, alinhadas aos valores familiares e ao contexto organizacional, é essencial para garantir a sustentabilidade e o sucesso da empresa ao longo das gerações.

4.6 Modelo de sucessão em empresa familiar mais adotado pelas empresas brasileiras

A sucessão em empresas familiares brasileiras é um tema complexo, que envolve múltiplos aspectos: relações familiares, a continuidade do negócio, questões patrimoniais e tributárias. O modelo de sucessão mais adotado é o modelo tridimensional proposto por Gersick *et al.* (1997), que considera três pilares essenciais: família, empresa e propriedade. Este modelo tem sido amplamente discutido nos artigos estudados, e sua implementação, embora eficaz, precisa ser complementada por ações práticas e ajustes conforme a realidade de cada empresa.

- **Família:** o pilar familiar é central, pois as relações interpessoais, os valores e a visão de longo prazo influenciam diretamente a sucessão. As empresas familiares enfrentam desafios, como conflitos familiares e falta de preparo emocional, que podem prejudicar a continuidade do negócio. A preparação do sucessor não deve apenas considerar o conhecimento técnico da empresa, mas também as dinâmicas emocionais e a cultura organizacional. A resolução de conflitos e a comunicação aberta são aspectos cruciais para garantir uma sucessão bem-sucedida. No setor cafeeiro, por exemplo, a falta de planejamento sucessório pode resultar em descontinuidade da produção e conflitos internos, impactando negativamente a sustentabilidade do negócio.
- **Empresa:** no aspecto empresarial, a gestão profissional e a qualificação do sucessor são fundamentais para o sucesso da sucessão. A implementação de práticas de governança corporativa, como conselhos administrativos e processos formais de sucessão, tem sido vista como uma estratégia importante para assegurar a continuidade do negócio e a profissionalização da gestão. Empresas que adotam essas práticas têm mais chances de sobreviver ao processo sucessório e crescer. A pesquisa revelou que muitas empresas familiares enfrentam desafios devido à resistência à modernização e à falta de um planejamento estratégico estruturado.
- **Propriedade:** A questão patrimonial e a governança também desempenham um papel essencial. A criação de holdings familiares é uma prática comum para organizar o patrimônio e separar as questões familiares das empresariais. Além disso, a estruturação jurídica da empresa, com a adoção de uma personalidade jurídica clara, facilita o processo sucessório, minimizando riscos tributários e financeiros. A escolha do regime tributário adequado, como o modelo de pessoa física tributada com base no livro caixa, pode reduzir a carga tributária, o que é essencial para a sustentabilidade do negócio no longo prazo.

A adoção de governança corporativa tem sido um tema recorrente em vários estudos. O uso de práticas como a formação de conselhos de família, a estruturação de um plano sucessório e o treinamento dos membros da família para ocuparem cargos de liderança são ações essenciais para mitigar riscos de conflitos e garantir a continuidade e o crescimento das empresas. A implementação de processos formais de sucessão, aliados à capacitação de sucessores e ao planejamento estratégico, são vitais para a longevidade das empresas familiares, especialmente quando essas empresas enfrentam o desafio de transitar da primeira para a terceira geração.

No entanto, o modelo tridimensional, apesar de ser uma base sólida para estruturar o processo sucessório, não é suficiente por si só. Ele precisa ser combinado com ações práticas,

como o planejamento sucessório formal, programas de desenvolvimento de liderança e a implementação de governança familiar. Esses elementos devem ser adaptados à realidade de cada empresa familiar, respeitando suas particularidades culturais, familiares e organizacionais. As empresas que implementam essas práticas têm mais chances de superar os desafios da sucessão e assegurar a continuidade e o sucesso do negócio no longo prazo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada contribuiu de forma significativa para as empresas ao destacar a complexidade e os desafios do processo sucessório familiar, essencial para a continuidade e sustentabilidade dos negócios no Brasil. Através da análise do modelo tridimensional foi possível compreender a interdependência entre família, empresa e propriedade no contexto das empresas familiares, especialmente aquelas no setor cafeeiro e rural. As conclusões revelaram que a preparação do sucessor não deve ser tratada de maneira isolada, mas deve envolver uma abordagem integrada, envolvendo governança, planejamento sucessório e estratégias de profissionalização.

Os resultados da pesquisa indicaram que, para muitas empresas familiares, a falta de um planejamento sucessório estruturado é um fator crítico que compromete a continuidade do negócio. Observou-se que, quando a sucessão não é planejada de forma adequada, há riscos elevados, como a descontinuidade da atividade produtiva, conflitos familiares e impactos financeiros, especialmente no que tange à carga tributária e à governança. Contudo, o uso de uma holding familiar se mostrou uma alternativa eficaz para a organização do patrimônio e a redução de custos tributários no setor cafeeiro. A pesquisa ainda revelou que, embora muitas empresas possuam planos de sucessão, é a adoção de práticas de governança corporativa que realmente facilita a transição e melhora a sustentabilidade da organização.

A pesquisa atendeu ao objetivo geral de entender como ocorre o processo sucessório familiar nas empresas no Brasil. Embora o estudo tenha identificado desafios significativos, como a resistência à mudança e a falta de preparação dos sucessores, ele demonstrou que o planejamento sucessório, quando implementado de forma estruturada, pode mitigar esses riscos e garantir uma transição bem-sucedida.

O método qualitativo e descritivo utilizado, aliado à pesquisa bibliométrica, foi adequado para o desenvolvimento da pesquisa, pois permitiu uma análise aprofundada dos fatores que influenciam a sucessão familiar e a viabilidade de estratégias como a governança e a estruturação tributária. O estudo proporcionou uma visão holística das dinâmicas do processo sucessório, com exemplos práticos de empresas que passaram por essa transição, validando a metodologia aplicada.

Propostas de melhorias incluem a criação de planos sucessórios mais robustos e personalizados, com o auxílio de consultorias especializadas para cada fase do processo, a implementação de treinamentos de liderança e gestão para os sucessores e a formalização da governança corporativa nas empresas familiares. Além disso, um maior investimento na

profissionalização da gestão e na comunicação aberta entre as gerações pode fortalecer os laços familiares e melhorar a eficácia da sucessão.

Dentre as dificuldades enfrentadas durante a pesquisa, destacam-se as lacunas no acesso a informações detalhadas sobre empresas familiares em diversos estágios de sucessão e as variações culturais que influenciam o comportamento familiar no Brasil. A pesquisa também encontrou dificuldades para analisar em profundidade todos os modelos de sucessão em diferentes setores, dada a diversidade de práticas e realidades.

Para futuras pesquisas, sugere-se a realização de estudos comparativos entre empresas familiares de diferentes regiões e setores do Brasil, além de explorar mais profundamente o impacto da digitalização e da inovação tecnológica no processo sucessório, visto que esses fatores podem se tornar determinantes para o futuro das empresas familiares. Em termos acadêmicos, a pesquisa contribuiu para o entendimento aprofundado do processo sucessório em empresas familiares, ampliando o conhecimento sobre a interação entre os três pilares do modelo tridimensional. Ela também ofereceu insights importantes sobre a implementação de governança e planejamento sucessório em empresas rurais e do agronegócio, abordando a importância de adaptar práticas de gestão e sucessão à realidade de cada organização.

REFERÊNCIAS

- ADAMU ISA, Ahmed. Conflicts in organizations: causes and consequences. *Journal of Educational Policy and Entrepreneurial Research (JEPER)*, v. 2, n. 11, 2015. p. 54-59 2015. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Ahmed-Adamu-Isa-2/publication/311558401_Conflicts_in_Organizations_Causes_and_Consequences/links/584c551b08ae4bc8992c3f12/Conflicts-in-Organizations-Causes-and-Consequences.pdf. Acesso em: 21 jan. 2025.
- ARAGÃO, B. M.; CAMARA, A. R. M.; MELO, F. A. O. A influência da adoção da governança corporativa pelas empresas familiares. *Cadernos UniFOA*, Volta Redonda, v. 7, n. 1 Esp, p. 218, 2012. Disponível em: <https://revistas.unifoa.edu.br/cadernos/article/view/2032>. Acesso em: 3 fev. 2025.
- ARAÚJO, C. A. A. Bibliometria: evolução histórica e questões atuais. *Em Questão*, Porto Alegre, v. 12, n. 1, p. 11–32, 2006. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/EmQuestao/article/view/16>. Acesso em: 4 fev. 2025.
- BELDI, C.; NIGRO, H.; KINOSHITA, P.; ZANNI, P. **De herdeiro para herdeiro: como se preparar para perpetuar e ampliar os negócios de sua família**. São Paulo: Gente, 2010.
- BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. 1. ed. São Paulo, Nobel, 1999.
- BISSANI, L.; MILANO, L.K.B. Fatores de sobrevivência de empresas familiares brasileiras atravessando a terceira geração de sucessão. *Pesquisa, Sociedade e Desenvolvimento, [S. l.]*, v. 12, n. 12, p. e133121244112, 2023. DOI: 10.33448/rsd-v12i12.44112. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/44112>. Acesso em: 5 fev. 2025.
- BORNHOLDT, W. **Governança na empresa familiar - implementação e prática**. Porto Alegre: Ed. Bookman - Artmed Editora, 2005.
- BRITO, Lydia Maria Pinto; PINTO LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Guerra. Competências gerenciais requeridas em empresas familiares: um olhar feminino. *Revista de Ciências da Administração, [S. l.]*, v. 14, n. 32, p. 50–64, 2012. DOI: 10.5007/2175-8077.2012v14n32p50. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2012v14n32p50>. Acesso em: 5 jan. 2025.
- CANÇADO, V. L.; MUYLDER, C. F.; LIMA, J. B.; CASTANHEIRA, R. B. Ciclo evolutivo e sucessão em uma empresa familiar: um estudo de caso no Grupo Seculus. In: Encontro da ANPAD, 34, 2010, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: https://arquivo.anpad.org.br/diversos/down_zips/58/EOR2144.pdf. Acesso em: 10 de fev. 2025.
- CASILLAS, José Carlos; VÁSQUEZ, Adolfo; DÍAZ, Carmen. **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções**. São Paulo: Thomson Learning Edições, 2007.
- DE FÁTIMA TESTON, S.; SALETE FILIPPIM, E. O modelo tridimensional e o processo de sucessão. *RGC - Revista de Governança Corporativa*, São Paulo (SP), v. 5, n. 2, 2021.

DOI: 10.21434/IberoamericanJCG.v5i2.26. Disponível em:
<https://iberoamericancg.org/Journals/article/view/26>. Acesso em: 10 jan. 2025.

EMPRESA BRASIL DE COMUNICAÇÃO (EBC). Dados do IBGE indicam que 90% das empresas têm perfil familiar no Brasil. **Revista Brasília**, 22 jan. 2024. Disponível em:
<https://radios.ebc.com.br/revista-brasilia/2024/01/dados-do-ibge-indicam-que-90-das-empresas-tem-perfil-familiar-no-brasil>. Acesso em: 19 jan. 2025.

FREIRE, Patrícia de Sá; SOARES, Aline Pereira; NAKAYAMA, Marina Keiko; SPANHOL, Fernando José. Processo de sucessão em empresa familiar: gestão do conhecimento contornando resistências às mudanças organizacionais. **JISTEEM – Revista de gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação – Journal of Information Systems and Technology Management**. v.7, n.3, pág. 713-736 2010. Disponível em:
<https://www.revistas.usp.br/jistem/article/view/12858/14647>. Acesso em: 19 jan. 2025.

GERICK, K. E.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M.; LANSBERG, I. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Negócio, 1997.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GRZYBOVKI, D.; LIMA, J.B de L. O conceito de família e o dilema metodológico nos estudos sobre empresas familiares. In: **Encontro de Estudos Organizacionais**, 3., Atibaia, 2004. Anais... São Paulo: ANPAD, 2004.

KETS DE VRIES, Manfred F.R. The dynamics of family controlled firms: the good and the bad news. **Organizational Dynamics**, v. 21, n. 3, p 59-71, 1993. ISSN 0090-2616,
[https://doi.org/10.1016/0090-2616\(93\)90071-8](https://doi.org/10.1016/0090-2616(93)90071-8). Disponível em:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0090261693900718>. Acesso em: 15 jan. 2025.

LAMBRECHT, João. Transição multigeracional em empresas familiares: um novo modelo explicativo. **Revista de Negócios Familiares**, v.18, n.4, p. 267 – 282, Dec.2005. Disponível em:
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1741-6248.2005.00048.x>. Acesso em: 21 jan. 2025.

LEACH, Peter. **La empresa familiar**. Barcelona: Ediciones Granica, 1999.

LEACH, Peter; BOGOD, Tony. **Claves de la empresa familiar**. Madrid: Instituto de Estudios Económicos, 2006.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 5a ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

MARCONI, Marian de A.; LAKATOS, Eva M. **Metodologia Científica**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2022.

MATESCO, Karen. **A problemática da sucessão em empresas familiares e instrumentalização da governança corporativa: um estudo de caso**. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial). FGV - Fundação Getúlio Vargas. EBAPE - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. CFAP - Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. Rio de Janeiro: FGV/EBAPE/CFAP, 2014. Disponível em:

https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/FGV_7fe351e05af926feaf4610a7f45e8563. Acesso em: 21 jan. 2025.

MONTEIRO, Giovana Lima; YAMAUCHI, Jaline Mayumi; KUMANAYA, Daniele Regina Garcia; MORAES, Luiz Edmundo de Oliveira; BONINI, Luci Mendes de Melo. Sucessão e profissionalização nas empresas familiares: o rh como fator estratégico nesse processo. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, [S. l.], v. 8, n. 10, p. 1449–1465, 2022. DOI: 10.51891/rease.v8i10.7248. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/7248>. Acesso em: 21 jan. 2025.

MOREIRA, J. R. S.; NETO, J. P. de B. Valores do trabalho e sucessão na percepção das gerações de uma empresa familiar brasileira: Estudo de caso. **Brazilian Journal of Development**, [S. l.], v. 9, n. 6, p. 19052–19076, 2023. DOI: 10.34117/bjdv9n6-024. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/60414>. Acesso em: 21 jan. 2025.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional: teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda., 2000.

OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PASSOS, Édio., BERNHOEFT, Renata, BERNHOEFT, Renato e TEIXEIRA, Wagner. **Família, família, negócios a parte: como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar**. 5 ed. São Paulo: Gentes, 2006.

PEISER, R. B., & WOOTEN, L. M. Life-cycle changes in small family business. **Business Horizons Review**, 26(3), p. 56-65, 1983. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(83\)90031-9](https://doi.org/10.1016/0007-6813(83)90031-9). Acesso em: 21 jan. 2025.

PELIZARO, C. I.; CALEMAN, S. M. de Q.; SILVA, D. B. da. Relação entre governança, estágio de sucessão e personalidade jurídica em empresas rurais familiares. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, [S. l.], v. 19, n. 2, 2023. DOI: 10.54399/rbgdr.v19i2.6398. Disponível em: <https://www.rbgdr.net/revista/index.php/rbgdr/article/view/6398>. Acesso em: 21 jan. 2025.

PEREIRA, Antônio Carlos Soares; VIEIRA, Adriane.; GARCIA, Fernando Coutinho; ROSCOE, Maria Teresa de Azeredo. Desconstrução do mito e sucessão do fundador em empresas familiares. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v.17, n.5, art. 1, p. 518-535, set./out. 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/TvMZsk6w3kJgCLhKNyYyxFz/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 10 jan. 2025.

ROCHA, C. S.; SANTOS, G. C.; SANTOS, D. L. de J. S. dos. Holding e os processos de sucessão familiar e de planejamento tributário no segmento de cafeicultura. **Revista de Contabilidade da UFBA**, [S. l.], v. 14, n. 3, 2021. DOI: 10.9771/rc-ufba.v14i3.36049. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/rcontabilidade/article/view/36049>. Acesso em: 10 fev. 2025.

ROBBINS, Stephen R. **Comportamento Organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice

Hall, 2005.

SANTIAGO, S. P.; ROSA, B. C. M.; E SILVA, T. S. Planejamento estratégico como instrumento para desenvolver liderança: um caso de sucessão em empresa familiar. **REVISTA FOCO**, [S. l.], v. 16, n. 11, p. e3535, 2023. DOI: 10.54751/revistafoco.v16n11-027. Disponível em: <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/3535>. Acesso em: 10 fev. 2025.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Pais e filhos: os desafios e valores entre gerações de empreendedores**. 2021. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ms/artigos/pais-e-filhos-os-desafiosgeracoesdeempreendedores,f646cf80c782c710VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 19 jan. 2025.

SOUZA, Lucas Oberdan de; BRITO, Patricia Aparecida Fernandes; ALVARELI, Luciani Vieira Gomes. **Empresa familiar e a importância do planejamento para o processo sucessório**. Janus, Lorena, v. 8, n. 13, p. 45-57, jul., 2011. Disponível em: <http://publicacoes.fatea.br/index.php/janus/article/view/965/745>. Acesso em: 20 fev. 2025.

SUBRAMANYAM, Krishnappa. Bibliometric studies of research collaboration: A review. **Journal of information Science**, v. 6, n. 1, p. 33-38, 1983. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/016555158300600105>. Acesso em: 20 jan. 2025.

VANTI, Nadia Aurora Peres. Da bibliometria à webometria: uma exploração conceitual dos mecanismos utilizados para medir o registro da informação e a difusão do conhecimento. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 31, n. 2, p. 152-162, maio/ago. 2002. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ci/a/SLKfBsNL3XHPPqNn3jmqF3q/?lang=pt>. Acesso em: 3 fev. 2025.

VENTURA, Luciano Carvalho. A empresa e a sucessão. In: Patrimônio e sucessão: como garantir os herdeiros e os negócios. Antônio Carlos Cortese *et al.* (Organização de Luiz Kignel). São Paulo: Maltese, 1993.

WERNER, R. A. **Família & Negócios: um caminho para o sucesso**. Barueri: Editora Manole, 2004.