

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC

CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

LUCAS LANGER EYNG

**SUCESSÃO NA PERCEPÇÃO DOS GESTORES DAS EMPRESAS FAMILIARES
DO SUL DE SANTA CATARINA**

CRICIÚMA

2025

LUCAS LANGER EYNG

**SUCESSÃO NA PERCEPÇÃO DOS GESTORES DAS EMPRESAS FAMILIARES
DO SUL DE SANTA CATARINA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador Prof. Me. Sérgio Mendonça da Silva

CRICIÚMA

2025

LUCAS LANGER EYNG

**SUCESSÃO NA PERCEPÇÃO DOS GESTORES DAS EMPRESAS FAMILIARES
DO SUL DE SANTA CATARINA**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Contabilidade Governamental.

Criciúma, 16 de junho de 2025.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Sérgio Mendonça da Silva – Mestre - UNESC - Orientador

Prof. Silvio Parodi Oliveira Camilo - Doutor - UNESC

Profa. Ana Paula Silvia dos Santos - Mestra - UNESC

Dedico este trabalho à minha família, aos amigos e a todos que, de alguma forma, contribuíram para a realização desta conquista.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por me conceder saúde, força e sabedoria ao longo dessa caminhada.

À minha família, pelo apoio incondicional, incentivo e amor em todos os momentos, especialmente nos mais desafiadores.

Ao meu orientador, Prof. Me. Sérgio Mendonça da Silva, pela orientação, paciência e contribuições valiosas durante o desenvolvimento deste trabalho.

Aos professores e colegas da UNESC, que contribuíram de forma direta ou indireta para minha formação acadêmica.

Aos amigos que estiveram ao meu lado nessa jornada, oferecendo apoio, palavras de encorajamento e companheirismo.

A todos que, de alguma forma, fizeram parte dessa conquista, minha sincera gratidão.

“A sucessão é o maior desafio das empresas familiares, pois envolve não apenas a transferência de poder, mas também de valores, sonhos e responsabilidades.”

Renato Bernhoeft

PLANEJAMENTO DO PROCESSO DE SUCESSÃO NA PERCEPÇÃO DOS GESTORES DAS EMPRESAS FAMILIARES DO SUL DE SANTA CATARINA

Lucas Langer Eyng¹

Sérgio Mendonça da Silva²

RESUMO: As empresas familiares representam grande parte da economia brasileira, mas enfrentam desafios específicos na transição entre gerações. Com isso, este estudo tem como objetivo, analisar a percepção dos gestores de empresas familiares do Sul de Santa Catarina quanto ao planejamento e o processo sucessório. A pesquisa teve abordagem qualitativa, com objetivo descritivo e estratégia de múltiplos casos. A coleta de dados foi realizada por meio de questionário aplicado a 37 gestores de empresas familiares. O trabalho foi estruturado em blocos, abordando perfil do gestor e da empresa, planejamento sucessório e processo sucessório. Os dados foram analisados com base em escala Likert e a organização feita em planilhas. Os resultados mostraram que os gestores reconhecem a importância do planejamento sucessório, especialmente quando iniciado com antecedência e baseado em critérios técnicos. Também ficou evidente que aspectos como a resistência dos fundadores em abrir mão do controle, a falta de comunicação e o despreparo dos sucessores ainda dificultam o processo. Além disso, fatores culturais e emocionais influenciam fortemente a sucessão. Conclui-se que, embora exista consciência sobre a relevância do planejamento, ainda há carência de ações práticas nas empresas familiares. A profissionalização da gestão e o apoio externo são caminhos para melhorar o processo. Este trabalho contribui para o debate sobre sucessão e pode servir como base para estudos futuros e como referência para gestores em transição.

PALAVRAS – CHAVE: Sucessão Empresarial, Empresas Familiares, Planejamento Sucessório, Governança Corporativa, Gestão Familiar.

AREA TEMÁTICA: Contabilidade Gerencial

1 INTRODUÇÃO

As empresas familiares têm um impacto significativo na economia global, sendo responsáveis por mais de 70% do PIB mundial (Osunde, 2017). O que as torna únicas é o forte vínculo emocional entre os donos e a organização (Pianca; Ferreira, 2016). Mais do que uma simples troca de liderança, a sucessão em empresas familiares envolve a continuidade de um sonho e da base financeira que sustenta a família (Lodi, 1986). No entanto, a continuidade dessas empresas depende muito de como esse laço familiar é gerido, o que frequentemente envolve decisões emocionais, centralização de poder e a difícil tarefa de separar as questões familiares dos negócios

¹ Acadêmico do curso de Ciências Contábeis da UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.

² Titulação (Especialista/Mestre/Doutor), UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.

(Sebrae, 2016). Um dos maiores desafios que as empresas familiares enfrentam é o processo de sucessão, essencial para sua sobrevivência, especialmente no Brasil, onde poucas empresas têm um plano formal de sucessão (PwC, 2019; 2021).

Na região serrana do Rio Grande do Sul, por exemplo, 28% das empresas familiares realizam a transição de geração sem planejamento adequado, o que reforça a necessidade de maior preparo para essa etapa relevante (Pierosan, 2017). O seguinte estudo busca entender como os envolvidos percebem esse processo, explorando a relação entre quem passa o bastão e quem o recebe, esta análise pretende mostrar como a sucessão pode ser uma oportunidade para inovar e renovar a empresa.

No Brasil, as empresas familiares têm uma grande presença, especialmente nos setores de alimentação e comércio, representando quase 60% dessas organizações (IBGE, 2003). As empresas familiares são responsáveis por uma parcela expressiva do PIB no Brasil e pela criação de empregos (Lethbridge, 1997). Esses empreendimentos enfrentam muitos desafios, como a necessidade de separar os papéis familiares das responsabilidades empresariais, o que pode dificultar a profissionalização da gestão (Donatti, 1999). A sobrevivência dessas empresas ao longo das gerações é preocupante, apenas 30% chegam à segunda geração e somente 10% alcançam a terceira (Ventura, 2006). Por isso, o planejamento da sucessão se torna um fator importante para garantir essa continuidade (Sousa, 2012; James, 2003).

De acordo com esse contexto acredita-se que ainda há carência na implementação do processo sucessório nas empresas familiares motivada por fatores como falta de planejamento, conflito de interesses entre os membros da família, consistência dos laços familiares o tamanho da família e entre outros. Surge como questão de pesquisa para esse estudo, qual é a percepção dos gestores sobre o planejamento e o processo sucessório nas empresas familiares do Sul de Santa Catarina? Com essa finalidade este estudo tem como objetivo geral, analisar a percepção dos gestores de empresas familiares do Sul de Santa Catarina quanto ao planejamento e o processo sucessório. Para alcançar o objetivo geral deste estudo propõe-se como objetivos específicos, apresentar o perfil dos gestores e das empresas participantes da pesquisa, identificar o nível de concordância dos gestores em relação ao planejamento e ao processo sucessório nas empresas familiares, evidenciando, por categoria, os menores e maiores níveis de concordância e apresentar um ranking das categorias e das afirmações relacionadas a cada princípio da governança corporativa, bem como um quadro resumo com as respostas das perguntas abertas.

Quanto a relevância deste estudo, do ponto de vista prático, pode ser utilizada como auxílio para futuros gestores que estarão passando por um processo sucessório. Do ponto de vista teórico, o seguinte trabalho pode servir de suporte para futuras pesquisas sobre o mesmo assunto. Do ponto de vista social, as empresas familiares desempenham um papel significativo na economia e na sociedade, assim um processo sucessório mal resolvido pode afetar o desempenho econômico da empresa.

A próxima seção do estudo é formada pela fundamentação teórica que apresentará o embasamento teórico da pesquisa, ela foi dividida em três principais temas que são a governança corporativa, empresas familiares e o processo sucessório.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA

Pesquisas recentes apontam a importância crescente da governança corporativa em mercados de países desenvolvidos e emergentes (Young *et al.*, 2008). Apesar de estar em prática há muito tempo, só nas últimas décadas surgiram estudos mais organizados sobre o tema (Alvares, Giacometti e Gusso, 2008). Foi nos anos 1970 que apareceram os primeiros conselhos de administração, estabelecendo uma divisão mais clara de poder entre acionistas e executivos (Lodi, 2000). No Brasil, a governança corporativa começou a ganhar força nos anos 1990, impulsionada por mudanças como a estabilização econômica e as privatizações (Alvares, Giacometti e Gusso, 2008).

De acordo com o IBGC (2009), a governança corporativa é o sistema que orienta e monitora a gestão das empresas, com o objetivo de preservar e aumentar o valor das organizações. Os principais pilares que sustentam essas práticas são a transparência, a equidade, a prestação de contas e a responsabilidade corporativa (Galvão, Ribeiro e Oliveira, 2005). Além disso, adotar boas práticas de governança facilita o acesso das empresas a novos investimentos, ampliando sua competitividade em um cenário global (Andrade e Rossetti, 2012).

A governança corporativa tem se tornado cada vez mais importante para o sucesso e o crescimento das empresas, sendo vista como um diferencial para atrair investidores e garantir a longevidade dos negócios. Jensen e Meckling (1976) destacam que o conflito de agência ocorre quando os gestores nem sempre tomam decisões no melhor interesse dos proprietários. Modelos como o dos stakeholders (Clarkson, 1995) e o político (Pound, 1992) combinam a maximização do valor de mercado com a responsabilidade social, mostrando que o equilíbrio entre as partes envolvidas é essencial.

Há várias definições sobre governança corporativa, vindas de organizações como a OCDE (1999) e a CVM (2002), que tratam da proteção de investidores e do controle interno das empresas. O IBGC (2004) descreve a governança como um conjunto de práticas que otimiza o desempenho das empresas e facilita o acesso ao capital.

No Brasil, a governança corporativa se consolidou com a criação de diferentes níveis de exigência na Bovespa e com iniciativas como o Programa de Aceleração do Crescimento para Pequenas e Médias Empresas (2012). A implementação de boas práticas de governança traz uma série de vantagens, como um melhor acesso ao capital, valorização das ações e maior sustentabilidade para as empresas no longo prazo.

2.1.1 Governança corporativa em empresas familiares

A governança corporativa é essencial para garantir que as empresas familiares operem de forma eficiente e em sintonia com os interesses dos investidores. Essas empresas desempenham um papel vital no crescimento das economias emergentes, representando uma parte significativa do mercado (Sampaio, Lima, Cabral e Paula, 2014). Um dos aspectos que as distingue das empresas não familiares é a forte participação da família na gestão e nas decisões estratégicas, como aponta Escuder (2006). No entanto, a sucessão de poder pode ser um momento delicado, muitas

vezes causando disputas entre herdeiros e colocando em risco a continuidade do negócio (Souza, Brito e Alvareli, 2014).

No Brasil, a governança corporativa começou a se destacar nas empresas familiares em 1994, com a fundação do Instituto Brasileiro de Conselhos de Administração (IBCA), que, em 1999, passou a se chamar Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) (Bernhoeft e Gallo, 2003). O IBGC trouxe novas práticas que ajudam a separar a gestão da empresa da dinâmica familiar.

Dentre as práticas de governança que são importantes para essas empresas, está a criação de um conselho de família. Este conselho se reúne periodicamente para discutir a gestão e os interesses dos membros da família em relação ao negócio. Outro componente importante é o conselho fiscal, que, mesmo não sendo obrigatório, atua como um mecanismo de controle independente, aumentando a transparência nas contas da empresa. As auditorias também são fundamentais, pois facilitam a comunicação entre o conselho de administração e os auditores, ajudando a gerenciar riscos e a garantir que a empresa siga as melhores práticas de governança corporativa (Bernhoeft e Gallo, 2003).

2.2 EMPRESAS FAMILIARES

O conceito de empresa familiar é bastante amplo e não existe um acordo sobre sua definição, com diversas interpretações dependendo de critérios como propriedade, controle e sucessão (PIANCA; FERREIRA, 2016; COSTA *et al.*, 2015). Uma das abordagens iniciais para entender esse fenômeno foi o “modelo de três círculos” de Kelin Gersick, que divide as empresas familiares em três subsistemas: gestão, família e propriedade (FERNÁNDEZ-ROCA; HIDALGO, 2017). Segundo Lima (2016), uma empresa familiar é caracterizada pela presença da família fundadora no controle acionário, com ênfase em quatro aspectos principais: origem familiar, controle acionário, gestão por familiares e sucessão. Este último é um elemento crucial, pois representa a transferência do controle de uma geração para outra.

As empresas familiares apresentam tanto vantagens quanto desvantagens. Entre os pontos fracos, é comum a centralização da gestão e a falta de profissionalização, enquanto a união e o comprometimento com o negócio se destacam como seus principais pontos fortes (PIANCA; FERREIRA, 2016). A lealdade dos membros da família pode aumentar a responsabilidade pelo sucesso da empresa, e uma cultura organizacional sólida pode contribuir para o seu crescimento. Por outro lado, decisões tomadas com base em emoções e a dificuldade de separar questões pessoais de negócios podem causar conflitos, especialmente durante o processo de sucessão, que é um momento delicado (SEBRAE, 2017; PARANHOS, 2015).

Historicamente, as empresas familiares têm raízes profundas na economia brasileira, com as capitâneas hereditárias representando um dos primeiros modelos de negócios no país (AMARAL *et al.*, 1999). A globalização trouxe mudanças significativas que exigem uma definição mais clara de empresa familiar para uma gestão e sucessão eficazes (MARTINS *et al.*, 1999). Gonçalves (2000) destaca a importância de esclarecer o que caracteriza uma empresa familiar, enquanto Moreira Júnior (1999) define esse tipo de empresa como aquela controlada por uma ou mais famílias, com a participação ativa de familiares na força de trabalho.

A relação entre propriedade e gestão é fundamental, e Martins *et al.* (1999) ressaltam que membros da família devem ter um papel ativo no controle administrativo. A sucessão representa um grande desafio, pois cerca de 70% das

empresas familiares não conseguem se manter na segunda geração (AMARAL, 1999). No Brasil, mais de 99% das empresas são familiares, empregando mais de 60% da mão de obra (LEITE, 2000).

Uma liderança adequada é importante para a continuidade dos negócios, e a gestão das transições exige um equilíbrio entre aspectos racionais e emocionais (BERNHOEFT, 1991; LERNER, 1996). Embora haja uma percepção de que a eficiência em empresas familiares pode ser menor, muitos estudos mostram que a união entre os membros da família pode ser uma grande vantagem competitiva (LODI, 1987; DONATTI, 1999). Uma cultura que respeita os valores familiares é fundamental para o sucesso das empresas (FREITAS; KRAI, 2010).

De forma geral, podemos resumir a definição de empresa familiar como a combinação de família, gestão e propriedade, o que frequentemente impacta o planejamento sucessório (ANDRADE; GRZYBOVSKI, 2004). Essas empresas surgem como reflexo da paixão dos empreendedores, que desejam passar seus negócios para seus descendentes. A presença de controle acionário familiar, influência familiar na gestão e o trabalho dos membros da família são características centrais (CREPALDI, DAVANTEL e PETRI, 2011; BERNHOEFT, 1987). No cenário global, cerca de 70% das empresas são familiares, mas no Brasil, apenas 30% conseguem chegar à segunda geração (ARAUJO, 2007; SEBRAE, 2012).

2.3 PROCESSO SUCESSÓRIO

O processo de sucessão em empresas familiares pode seguir diferentes caminhos, como a transferência de responsabilidades para herdeiros, a venda do negócio ou a contratação de gestores externos (SEBRAE, 2017). A alternativa mais comum é que os herdeiros assumam a liderança, mas isso demanda uma profissionalização e um planejamento cuidadoso (LIMA, 2016). Segundo Lodi (1987), o profissionalismo é essencial, pois a falta de critérios objetivos pode gerar conflitos e rivalidades dentro da família (BERNHOEFT, 1989). É recomendado que o sucessor busque experiências fora da empresa para desenvolver sua própria identidade empresarial, o que pode ajudar na gestão futura (Lodi, 1987; Peter Leach, 1998). As pequenas e médias empresas enfrentam desafios adicionais, uma vez que precisam transmitir tanto o capital quanto o poder, ao contrário das grandes empresas que geralmente contam com executivos profissionais (LEONE, 1992).

A dedicação do fundador nos primeiros anos de uma empresa é importante, já que seus valores e crenças moldam a cultura organizacional (GERSICK *et al.*, 1997). Ignorar a necessidade de um planejamento sucessório pode colocar a continuidade do negócio em risco. Lodi (1987) observa que os conflitos na sucessão muitas vezes surgem de problemas estruturais e culturais, reforçando a importância de o fundador reconhecer sua própria mortalidade e preparar adequadamente os futuros líderes. Para uma transição tranquila, é fundamental que o planejamento comece o quanto antes, considerando as dinâmicas familiares e a preparação do sucessor (LANSBERG, 1999; NEVES, 2001).

Entre os principais obstáculos que podem surgir no processo sucessório, podemos listar as divergências entre sócios, a falta de interesse dos sucessores e a ausência de preparação para essa transição (BERNHOEFT, 1989). Drucker (1995) e Cunha (2004) destacam que, para muitas empresas brasileiras, as principais ameaças à sobrevivência não vêm da concorrência, mas sim dos conflitos familiares que podem afetar a competitividade. De fato, apenas uma pequena fração das empresas

familiares sobrevive a várias gerações (PADULA, 2004). Portanto, é essencial que a escolha do sucessor seja baseada em suas competências e habilidades, evitando que laços familiares influenciem essa decisão (SOUZA, 2012).

Além disso, o planejamento da sucessão deve levar em conta as características únicas da família e da empresa, permitindo que o fundador discuta conflitos existentes de maneira aberta (FERRARI, 2014). Oliveira (1999) descreve cinco fases no processo sucessório: identificação de resultados, avaliação das habilidades do sucessor, discussão dos resultados, escolha do sucessor e implementação com avaliações contínuas. É fundamental preparar todos os envolvidos, o fundador, o sucessor, a empresa e a família, para facilitar essa transição (ANTONIALI, 1998).

Borges e Lescura (2012) apontam que a sucessão deve ser vista sob três perspectivas: a sobrevivência da empresa, o comprometimento familiar e a continuidade do legado. A família busca a preservação do negócio, enquanto a empresa deseja manter uma conexão afetiva com os seus membros. Assim, o processo de sucessão é tanto linear, como uma evolução ao longo do tempo, quanto dinâmico, exigindo adaptações para as futuras gerações.

Por fim, Motta (2001) sugere que a análise da sucessão deve considerar diversas perspectivas, incluindo aspectos estratégicos, estruturais, tecnológicos, políticos, culturais e humanos. A capacidade de promover colaboração e mudar comportamentos é essencial para o sucesso desse processo, especialmente em um contexto familiar onde as emoções e as relações desempenham um papel significativo.

2.3.1 Planejamento sucessório

O planejamento sucessório é essencial para a continuidade das empresas familiares, pois um processo bem compreendido e analisado aumenta as chances de sucesso na transição de liderança (ROTH; TISSOT; GONÇALVES, 2017). No contexto da gestão dessas empresas, o planejamento é visto como uma estratégia que garante uma transferência eficaz do comando (LIMA, 2016). Embora muitos gestores estejam preocupados com a sucessão, a realidade é que muitos ainda não implementam um plano, frequentemente devido à resistência dos fundadores em abrir mão do controle (PIANCA; FERREIRA, 2016; VOLTZ; AYDOS, 2018). Essa falta de planejamento pode ser atribuída a uma percepção de que o fundador é imortal, o que pode comprometer a continuidade do negócio (LIMA, 2016). Contudo, pesquisas como a de Costa *et al.* (2015) indicam que, em pequenas e médias empresas, a sucessão pode ocorrer com sucesso mesmo sem um planejamento formal.

A conhecida expressão “avô rico, pai nobre, neto pobre” exemplifica os desafios enfrentados na transferência de poder, especialmente em empresas menores. Muitas vezes, a falta de entendimento sobre as dificuldades familiares que afetam a gestão é o verdadeiro obstáculo. Profissionalizar a empresa pode ajudar a separar as esferas familiar e empresarial, facilitando um planejamento preventivo que define direitos, responsabilidades e a liderança futura (KIYOSAKI; LECHTER, 2001; PADULA, 2004). É crucial que o fundador comece a preparar o sucessor desde cedo, para que este possa se familiarizar com o negócio (LODI, 1993).

Empresas que se dedicam ao planejamento sucessório tendem a ter uma estabilidade maior após a transição, e é importante não esperar até que o líder atual esteja prestes a sair para iniciar esse processo. Ter um plano escrito é fundamental, pois oferece clareza e pode ser revisto periodicamente (LODI, 1987). Embora o

planejamento não elimine todos os desafios, ele cria um ambiente mais propício para a transição e ajuda a identificar possíveis problemas antecipadamente (LODI, 1987).

Na prática, a sucessão deve considerar os valores dos fundadores, evitando decisões impulsivas. Preparar o sucessor é vital para a sobrevivência da empresa, e algumas medidas podem ser adotadas, como proporcionar experiências fora da empresa e treinamentos internos (WEINSTEIN, 1999; VENTER; BOSHOLFF; MAAS, 2005). Além disso, a qualidade do relacionamento entre o fundador e os herdeiros é um fator chave para o sucesso do processo sucessório (HANDLER, 1989; LANSBERG, 1999).

O planejamento deve levar em conta não apenas os aspectos organizacionais, mas também as dinâmicas familiares e jurídicas que asseguram a longevidade da empresa (BERNHOEFT, 1989; ESTOL; FERREIRA, 2006). Se não for gerida de maneira adequada, a sucessão pode se tornar um momento traumático, ressaltando a importância de um planejamento cuidadoso que considere todos os fatores envolvidos nesse processo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção serão abordados os procedimentos realizados para a elaboração desta pesquisa e a obtenção dos dados.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Quanto à abordagem do problema, esta pesquisa se caracteriza como qualitativa. A pesquisa qualitativa se concentra em entender as conexões e relações entre dados interpessoais, levando em conta as experiências dos participantes e o significado que eles dão às suas ações (MICHEL, 2015).

No que diz respeito aos objetivos, a pesquisa é descritiva e busca detalhar as características de um fenômeno ou grupo específico, além de identificar possíveis relações entre algumas variáveis (GIL, 2019).

No que se refere à estratégia metodológica, este estudo enquadra-se como uma pesquisa bibliográfica e de levantamento. Segundo Gil (2019), a pesquisa bibliográfica consiste na análise de materiais já publicados, como livros, artigos científicos, sites, dissertações e outras fontes relevantes, com o objetivo de embasar teoricamente o tema investigado.

Já a pesquisa do tipo levantamento, conforme o autor, envolve a coleta de informações diretamente com pessoas, por meio de questionamentos, visando compreender comportamentos, opiniões ou características específicas (GIL, 2019, p. 61).

3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A pesquisa foi direcionada a gestores, proprietários, sucessores ou membros da gestão de empresas familiares situadas na região Sul de Santa Catarina. O critério de seleção das empresas baseou-se na caracterização como empresa familiar, ou seja, negócios onde há influência significativa da família na gestão, conforme indicado pelos próprios respondentes, as empresas participantes da pesquisa são, em sua maioria, de pequeno porte.

O processo de coleta de dados foi realizado por meio de um questionário composto por quatro blocos. No primeiro deles, apresentou perguntas relacionadas ao perfil do respondente, no segundo são perguntas relacionadas ao perfil da empresa, já no terceiro bloco são afirmações direcionadas ao planejamento sucessório nas empresas familiares e, por último, o quarto bloco contém afirmação direcionadas ao processo sucessório em empresas familiares e finalizo com duas perguntas abertas, para a elaboração das afirmações presentes nos blocos 3 e 4 do questionário, fez-se uso de ferramentas de Inteligência Artificial como apoio, a partir dos conceitos extraídos da fundamentação teórica desenvolvida nesta pesquisa, garantindo coerência com os objetivos propostos.

O questionário foi aplicado por meio da plataforma *Google Forms* e enviado aos participantes da pesquisa por meio de um link compartilhado pelo aplicativo *WhatsApp*. O período de coleta de dados ocorreu entre os dias 26 de março de 2025 e 10 de abril de 2025, totalizando 16 dias, e o questionário foi enviado a 46 empresas, desse total obtive 37 respostas.

Após o encerramento da pesquisa, os dados coletados foram organizados e tabulados em planilhas Excel, seguindo a estrutura exigida pelos blocos do questionário.

O Quadro 1 traz as informações referente a categorização da pesquisa.

Quadro 1 – Organização da Pesquisa

BLOCO 1	PERFIL DO GESTOR (Empresa Familiar)	
BLOCO 2	PERFIL DA EMPRESA FAMILIAR	
BLOCOS	CATEGORIA	AFIRMAÇÕES
3.PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO	3.1 Importância do Planejamento Sucessório	Para cada categoria de cada bloco foram criadas 4 afirmativas relacionadas ao planejamento e processo sucessório em empresas familiares.
	3.2 Desafios na Sucessão Familiar	
	3.3 Estratégias para um planejamento sucessório eficaz	
	3.4 O papel do fundador no processo sucessório	
	3.5 Fatores críticos para o sucesso da sucessão	
	3.6 Benefícios do planejamento sucessório	
4.PROCESSO SUCESSÓRIO	4.1 Planejamento sucessório	
	4.2 Desafios no processo sucessório	
	4.3 Profissionalização da gestão	
	4.4 Dinâmicas familiares e cultura organizacional	
	4.5 Fases do processo sucessório	
	4.6 Perspectivas multidimensionais da sucessão	

Fonte: Elaborado pelo autor, 2025.

No Quadro 2, apresenta-se a escala Likert (1-5) aplicada neste estudo.

Quadro 2 – Escala Likert

ITEM	NÍVEIS DE CONCORDÂNCIA	PESO (%)
1	Discordo Totalmente (DT)	0 (zero)
2	Discordo Parcialmente (DP)	25
3	Indiferente (I)	50
4	Concordo Parcialmente (CP)	75
5	Concordo Totalmente (CT)	100

Fonte: Elaborado pelo autor, 2025.

A Escala Likert apresentada no Quadro 2 foi utilizada como instrumento para mensurar o grau de concordância dos respondentes em relação às afirmações propostas no questionário. Cada nível de concordância recebeu um peso percentual correspondente, permitindo a quantificação das respostas e facilitando a análise estatística dos dados. Com isso, foi possível calcular médias ponderadas e identificar o grau médio de concordância em cada categoria, o que contribuiu para uma avaliação mais precisa da percepção dos gestores sobre o planejamento e o processo sucessório nas empresas familiares. Para cada afirmação, soma-se a pontuação de todos os respondentes e divide-se pelo número de respostas válidas, obtendo-se a média de concordância. Essa média indica o nível geral de concordância com a afirmação.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nessa seção, serão apresentados e detalhados os resultados da pesquisa, investigando como os gestores de empresas familiares do Sul de Santa Catarina percebem o planejamento do processo de sucessão e os desafios envolvidos na transição.

A seção está dividida em subseções que abordam o perfil dos gestores e das empresas participantes, seguidas de análises sobre o nível de concordância em relação ao planejamento sucessório e ao processo sucessório nas empresas familiares. Por fim, são apresentados *rankings* que resumem as médias, com o objetivo de identificar as seções de maiores concordâncias.

4.1 PERFIL DOS GESTORES RESPONDENTES DA PESQUISA

Para dar início a pesquisa, foram feitas 5 perguntas para identificar o perfil dos respondentes, conforme o Quadro 3 logo a baixo.

Quadro 3 – Perfil dos Gestores

Indicadores		Frequência	%
Sexo	Feminino	10	27,0
	Masculino	27	73,0
Idade	Entre 20 a 35 anos	22	59,5
	Entre 35 a 50 anos	10	27,0
	Mais de 50 anos	5	13,5
Nível de escolaridade	Ensino Fundamental	16	43,2
	Ensino Médio	21	56,8
	Ensino Superior	0	0,0
Função/Cargo	Direção - Presidência	13	35,1
	Gerencia	11	29,7
	Supervisão	2	5,4
	Coordenação	3	8,1
	Outro	8	21,6
Tempo de Empresa	Até 5 anos	11	29,7
	Entre 5 e 15 anos	12	32,4
	Acima de 15 anos	14	37,8

Fonte: Dados da pesquisa.

Após a análise das respostas do Quadro 3 onde houve 37 respondentes, nota-se que a maior parte dos respondentes é do sexo masculino (73,0%), já o número de respondente feminino corresponde a 27% das respostas. Já em relação a faixa etária, 59,5% tem entre 20 e 35 anos, 27,0% tem entre 35 e 50 anos e 13,5% tem mais de 50 anos.

No que se refere à escolaridade, nenhum dos respondentes possui ensino superior completo, 56,8% completaram o ensino médio, 43,2% completaram somente o ensino fundamental, o que chamou a atenção diante da complexidade que envolve o planejamento e o processo sucessório. Esse dado pode indicar que, embora exerçam funções estratégicas dentro da empresa, muitos gestores ainda não possuem formação acadêmica formal, o que pode representar uma limitação em termos de preparo técnico para lidar com os desafios da sucessão.

Já sobre a função ou cargo dos respondentes, a maior parte ocupa o cargo de diretor ou presidente com 35,1% das respostas, seguido da gerencia com 29,7%, outros com 21,6%, coordenação com 8,1% e pôr fim a supervisão com 5,4%.

E por último, o tempo de empresa de cada um, a maioria dos respondentes está na empresa a mais de 15 anos (37,8%), em seguida 32,4% estão na empresa entre 5 e 15 anos e o restante 29,7% está na empresa até 5 anos.

4.2 PERFIL DAS EMPRESAS FAMILIARES PESQUISADAS

No Quadro 4 é apresentado o perfil das empresas familiares que participaram da pesquisa.

Quadro 4 – Perfil das Empresas Familiares

Indicadores	Frequência	%	
Atividade econômica da empresa	Agricultura	9	24,3
	Pecuária	1	2,7
	Indústria	2	5,4
	Indústria e comércio	9	24,3
	Comércio	8	21,6
	Comércio varejista	4	10,8
	Serviços	4	10,8
Tempo de Existência da empresa	Até 10 anos	6	16,2
	Entre 10 e 15 anos	4	10,8
	Entre 15 e 20 anos	5	13,5
	Acima de 20 anos	22	59,5
Nº de funcionários	Até 25 funcionários	21	56,8
	Entre 25 e 50 funcionários	5	13,5
	Acima de 50 funcionários	11	29,7
A estrutura societária da empresa é composta por	Apenas 1 sócio	10	27,0
	2 sócios	17	45,9
	Mais de 2 sócios	10	27,0
Quem administra a empresa atualmente	Sócio(a) fundador(a)	22	59,5
	Cônjuge do(a) fundador(a)	1	2,7
	Filho(a) do(a) fundador(a)	13	35,1
	Irmão(ã) do(a) fundador(a)	1	2,7

Fonte: Dados da pesquisa

Após análise do Quadro 4, nota-se que a maior parte das empresas são do setor de comércio (21,6%) e indústria/comércio (24,3%), mostrando que esses setores são os mais comuns na amostra. Também há muitas empresas que atuam na agricultura (24,3%), o que indica que o setor rural ainda tem presença forte e junto com a indústria/comércio são os setores de maior presença da família em meio ao negócio.

Na questão do tempo de existência, a maioria (59,5%) tem mais de 20 anos, o que mostra que muitas empresas já estão no mercado há bastante tempo e são mais maduras e experientes. Quanto ao número de funcionários, a maioria (56,8%) tem até 25 empregados, ou seja, a maior parte das empresas da pesquisa são pequenas empresas, mas uma boa parcela (29,7%) possuem mais de 50 funcionários, indicando que na pesquisa também há empresas de grande porte.

Sobre a estrutura societária, a maioria tem dois sócios (45,9%) ou apenas um (27%). Além disso, a maior parte é administrada pelos próprios fundadores (59,5%) ou pelos filhos deles (35,1%).

4.3 NÍVEL DE CONCORDÂNCIA SOBRE O PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO NAS EMPRESAS FAMILIARES

Nesta seção (Quadro 5), serão apresentados os níveis de concordância para as afirmações de seis categorias relacionadas ao planejamento sucessório nas empresas familiares.

Quadro 5 – Planejamento Sucessório nas Empresas Familiares

BLOCO 3 - PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO							
Categoria	Afirmações	Escala Likert					Peso %
		DT	DP	I	CP	CT	
3.1 Importância do Planejamento Sucessório	O planejamento sucessório é fundamental para garantir a continuidade e o sucesso na transição de liderança em empresas familiares.	0	0	0	7	30	95,3%
	A falta de planejamento sucessório pode comprometer a sobrevivência do negócio, especialmente devido à resistência dos fundadores em delegar o controle.	0	1	1	8	27	91,2%
	Um plano sucessório bem estruturado aumenta a estabilidade da empresa familiar após a transição de gestão.	0	0	0	4	33	97,3%
	O planejamento sucessório deve ser iniciado com antecedência, preparando o sucessor para assumir o comando da empresa.	0	0	1	5	31	95,3%
Média							94,8%
3.2 Desafios na Sucessão Familiar	A transição de poder em empresas familiares enfrenta desafios, como a dificuldade em separar as questões familiares das empresariais.	1	1	3	16	16	80,4%
	A falta de entendimento sobre as dinâmicas familiares pode ser um obstáculo significativo no processo sucessório.	0	0	2	16	19	86,5%
	A resistência dos fundadores em abrir mão do controle é um desafio comum que dificulta o planejamento sucessório.	0	4	2	14	17	79,7%

BLOCO 3 - PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO (continuação)							
Categoria	Afirmações	Escala Likert					Peso %
		DT	DP	I	CP	CT	
3.2 Desafios na Sucessão Familiar	A expressão "avô rico, pai nobre, neto pobre" ilustra os desafios enfrentados na transferência de poder em empresas familiares.	0	6	5	9	17	75,0%
Média							80,4%
3.3 Estratégias para um planejamento sucessório eficaz	Profissionalizar a empresa familiar pode ajudar a separar as esferas familiar e empresarial, facilitando o planejamento sucessório.	0	1	2	9	25	89,2%
	Preparar o sucessor desde cedo, proporcionando familiaridade com o negócio, é crucial para o sucesso da transição.	0	0	1	8	28	93,2%
	Ter um plano sucessório por escrito oferece clareza e permite revisões periódicas, adaptando-o às mudanças.	0	1	5	14	17	81,8%
	O planejamento sucessório deve considerar os valores dos fundadores, evitando decisões impulsivas que possam prejudicar a empresa familiar.	0	0	2	11	24	89,9%
Média							88,5%
3.4 O papel do fundador no processo sucessório	O fundador deve começar a preparar o sucessor com antecedência, garantindo uma transição gradual e eficaz.	0	1	3	10	23	87,2%
	A resistência do fundador em abrir mão do controle é um dos principais obstáculos ao planejamento sucessório.	0	2	4	15	16	80,4%
	O fundador deve transmitir os valores e a cultura da empresa ao sucessor, assegurando a continuidade do legado.	1	2	4	7	23	83,1%
	A percepção de "imortalidade" do fundador pode comprometer a preparação para a sucessão e a longevidade do negócio.	0	3	3	6	25	85,8%
Média							84,1%
3.5 Fatores críticos para o sucesso da sucessão	A qualidade do relacionamento entre o fundador e os herdeiros é um fator chave para o sucesso do processo sucessório.	0	2	1	8	26	89,2%
	A preparação adequada do sucessor, incluindo experiências fora da empresa e treinamentos internos, é vital para a sobrevivência da empresa familiar.	0	1	1	8	27	91,2%
	Considerar não apenas os aspectos organizacionais, mas também as dinâmicas familiares e jurídicas, é essencial para a longevidade da empresa familiar.	0	1	1	9	26	90,5%
	A sucessão, se não for gerida adequadamente, pode se tornar um momento traumático, destacando a importância de um planejamento cuidadoso.	0	2	0	9	26	89,9%
Média							90,2%
3.6 Benefícios do planejamento sucessório	Empresas familiares que se dedicam ao planejamento sucessório tendem a ter maior estabilidade após a transição de liderança.	0	2	0	8	27	90,5%

BLOCO 3 - PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO (continuação)							
Categoria	Afirmações	Escala Likert					Peso %
		DT	DP	I	CP	CT	
3.6 Benefícios do planejamento sucessório	O planejamento sucessório cria um ambiente mais propício para a transição, facilitando a identificação antecipada de possíveis problemas.	0	1	2	11	23	87,8%
	Um plano sucessório bem elaborado garante uma transferência eficaz do comando, assegurando a continuidade do negócio.	0	1	1	9	26	90,5%
	O planejamento sucessório, embora não elimine todos os desafios, minimiza os riscos e aumenta as chances de sucesso na transição de gestão.	0	1	0	7	29	93,2%
Média						90,5%	

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com os dados apresentados no Quadro 5, percebe-se que não houve uma discrepância no nível de concordância dos 37 gestores no tocante as seis categorias relacionadas ao planejamento sucessório nas empresas familiares. Para que haja melhor entendimento dos dados apresentados no Quadro 5 as categorias serão analisadas separadamente como segue:

Categoria 3.1 - Importância do Planejamento Sucessório - percebeu-se que das quatro afirmações houve maior concordância (95,3%) quando se afirmar que um plano sucessório bem estruturado aumenta a estabilidade da empresa após a sucessão. Quando se afirmar que a falta de planejamento sucessório (resistência dos fundadores) pode comprometer a sobrevivência do negócio percebe-se menor nível de concordância (91,2%). Esse achado é confirmado com Roth; Tissot e Gonçalves, (2017) que consideram que planejamento sucessório é essencial para a continuidade das empresas familiares, pois um processo bem compreendido e analisado aumenta as chances de sucesso na transição de liderança.

Categoria 3.2 - Desafios na Sucessão Familiar – em relação à categoria anterior esta apresentou menor concordância (abaixo de 87%). Na percepção dos gestores das empresas familiares pesquisadas, há maior concordância (86,5%) no que diz respeito a falta de entendimento sobre a dinâmica familiar como obstáculo no processo sucessório. O menor nível de concordância dos gestores (75%) se deu sobre a afirmação que apresenta a expressão "avô rico, pai nobre, neto pobre" e ilustra os desafios enfrentados na transferência de poder em empresas familiares.

Categoria 3.3 - Estratégias para um Planejamento Sucessório Eficaz - nesta categoria, observou-se maior concordância (93,2%) com a afirmação de que a preparação do sucessor desde cedo é fundamental para o sucesso do processo sucessório. Por outro lado, a menor concordância (81,8%) foi registrada na afirmação de que o plano sucessório deve estar formalmente documentado. Esses dados reforçam o apontamento de Lansberg (1999), que destaca que a preparação antecipada e estruturada do sucessor aumenta significativamente as chances de sucesso da transição, mesmo que a formalização do plano ainda enfrente resistência nas empresas familiares.

Categoria 3.4 - Papel do Fundador no Processo Sucessório - nesta dimensão, 87,2% dos respondentes concordaram que o fundador deve iniciar com antecedência a preparação do sucessor. Entretanto, a menor concordância (80,4%) foi observada

na afirmação sobre a resistência do fundador em abrir mão do controle da empresa. Tal achado é coerente com o que afirmam Pianca e Ferreira (2016), que apontam que o apego ao poder e a centralização de decisões por parte do fundador podem comprometer o andamento do processo sucessório.

Categoria 3.5 – Fatores críticos para o sucesso da sucessão - a maior concordância (91,2%) ocorreu em relação à afirmação que destaca a importância da preparação do sucessor, incluindo experiências externas à empresa. As demais afirmações apresentaram percentuais próximos entre si, sendo a menor concordância (89,2%) relativa à importância do bom relacionamento entre o fundador e os herdeiros.

Categoria 3.6 - Benefícios do Planejamento Sucessório - nesta última categoria, a maior concordância (93,2%) foi registrada na afirmação de que o planejamento sucessório contribui para a minimização de riscos e aumento das chances de sucesso na transição. A menor concordância (87,8%) foi observada na afirmação de que o planejamento cria um ambiente favorável à transição ao facilitar a identificação antecipada de possíveis problemas.

4.4 NÍVEL DE CONCORDÂNCIA SOBRE O PROCESSO SUCESSÓRIO NAS EMPRESAS FAMILIARES

Nesta seção, serão apresentados os percentuais obtidos para cada afirmativa em relação ao processo sucessório, com base em pesquisa realizada em empresas familiares do sul catarinense. O objetivo é demonstrar como os gestores percebem o planejamento do processo de sucessão e os desafios envolvidos na transição, conforme as respostas obtidas.

No Quadro 6, serão demonstradas as afirmações referentes ao processo sucessório em empresas familiares.

Quadro 6 – Bloco 4: Processo Sucessório nas Empresas Familiares

BLOCO 4 - PROCESSO SUCESSÓRIO							
Categoria	Afirmações	Escala Likert					Peso %
		DT	DP	I	CP	CT	
4.1 Planejamento sucessório	O planejamento sucessório deve ser iniciado o mais cedo possível para evitar conflitos e garantir a continuidade do negócio.	0	1	1	9	26	90,5%
	A falta de um plano de sucessão estruturado pode colocar em risco a sobrevivência da empresa familiar.	0	1	1	8	27	91,2%
	O fundador deve reconhecer a necessidade de preparar os sucessores, considerando tanto aspectos técnicos quanto emocionais.	0	1	1	5	30	93,2%
	Um bom planejamento sucessório envolve a avaliação das habilidades dos sucessores e a definição clara de papéis e responsabilidades.	0	1	0	5	31	94,6%
Média							92,4%
4.2 Desafios no processo sucessório	Conflitos familiares são uma das principais ameaças à continuidade das empresas familiares, muitas vezes mais impactantes do que a concorrência externa.	1	1	0	9	26	89,2%

BLOCO 4 - PROCESSO SUCESSÓRIO (continuação)							
Categoria	Afirmações	Escala Likert					Peso %
		DT	DP	I	CP	CT	
4.2 Desafios no processo sucessório	A falta de interesse dos herdeiros em assumir o negócio pode dificultar o processo de sucessão e exigir alternativas como a contratação de gestores externos.	1	1	0	8	27	89,9%
	Divergências entre sócios e a ausência de preparação dos sucessores são obstáculos comuns que podem comprometer a transição.	0	1	2	6	28	91,2%
	A sobrevivência da empresa familiar depende da resolução de conflitos estruturais e culturais que surgem durante o processo sucessório.	1	0	3	9	24	87,2%
Média							89,4%
4.3 Profissionalização da gestão	A profissionalização da gestão é essencial para evitar que laços familiares influenciem negativamente as decisões empresariais.	0	3	1	10	23	85,8%
	O sucessor deve buscar experiências externas à empresa para desenvolver habilidades e uma identidade empresarial independente.	1	2	0	10	24	86,5%
	A introdução de critérios objetivos na escolha do sucessor ajuda a minimizar rivalidades e conflitos dentro da família.	2	1	5	4	25	83,1%
	Empresas familiares de pequeno e médio porte enfrentam o desafio adicional de transmitir tanto o capital quanto o poder de gestão.	1	1	2	10	23	85,8%
Média							85,3%
4.4 Dinâmicas familiares e cultura organizacional	A cultura organizacional de uma empresa familiar é fortemente influenciada pelos valores e crenças do fundador, o que deve ser considerado no processo sucessório.	1	3	2	12	19	80,4%
	A transição de liderança deve ser acompanhada de uma discussão aberta sobre conflitos familiares existentes para garantir uma transição tranquila.	0	2	3	9	23	85,8%
	A preservação do legado familiar é um dos principais objetivos da sucessão, mas deve ser equilibrada com as necessidades estratégicas da empresa.	0	2	2	6	27	89,2%
	As emoções e relações familiares desempenham um papel significativo no processo sucessório, exigindo uma abordagem sensível e colaborativa.	0	0	3	9	25	89,9%
Média							86,3%
4.5 Fases do processo sucessório	O processo sucessório envolve cinco fases principais: identificação de resultados, avaliação das habilidades do sucessor, discussão dos resultados, escolha do sucessor e implementação com avaliações contínuas.	0	1	0	10	26	91,2%

BLOCO 4 - PROCESSO SUCESSÓRIO (continuação)							
Categoria	Afirmações	Escala Likert					Peso %
		DT	DP	I	CP	CT	
4.5 Fases do processo sucessório	A escolha do sucessor deve ser baseada em competências e habilidades, evitando que laços familiares influenciem a decisão de forma inadequada.	0	2	1	5	29	91,2%
	A implementação da sucessão deve incluir avaliações periódicas para garantir que o sucessor está cumprindo com as expectativas e necessidades da empresa familiar.	0	1	0	9	27	91,9%
	A preparação do sucessor, do fundador e da família é fundamental para facilitar uma transição eficaz e sem grandes rupturas.	1	0	0	6	30	93,2%
Média							91,9%
4.6 Perspectivas multidimensionais da sucessão	A sucessão deve ser analisada sob diversas perspectivas, incluindo estratégica, estrutural, tecnológica, política, cultural e humana.	1	1	2	6	27	88,5%
	A capacidade de promover colaboração e mudar comportamentos é essencial para o sucesso do processo sucessório em empresas familiares.	1	2	2	6	26	86,5%
	A sobrevivência da empresa familiar, o comprometimento familiar e a continuidade do legado são três pilares que devem ser equilibrados durante a sucessão.	1	2	2	5	27	87,2%
	O processo sucessório é tanto linear, como uma evolução ao longo do tempo, quanto dinâmico, exigindo adaptações constantes para atender às necessidades das futuras gerações.	1	1	1	5	29	90,5%
Média							88,2%

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com os dados apresentados no Quadro 6, percebe-se que não houve uma discrepância no nível de concordância dos 37 gestores no tocante as seis categorias relacionadas ao processo sucessório nas empresas familiares. Para que haja melhor entendimento dos dados apresentados no Quadro 6 as categorias serão analisadas separadamente como segue:

Categoria 4.1 - Elementos-Chave do Planejamento Sucessório - nesta categoria, observou-se maior concordância (94,6%) com a afirmação de que um bom planejamento sucessório deve envolver a avaliação das habilidades dos sucessores e a definição clara de papéis e responsabilidades. A menor concordância (90,5%) foi registrada na afirmação que enfatiza a necessidade de iniciar o planejamento o mais cedo possível.

Categoria 4.2 - Desafios no Processo Sucessório - a maior concordância (91,2%) foi atribuída à afirmação de que as divergências entre sócios e a falta de preparação dos sucessores dificultam significativamente o processo de sucessão. A menor concordância (87,2%) apareceu na afirmação que destaca a importância da

resolução de conflitos estruturais e culturais para garantir a sobrevivência da empresa familiar. Segundo Neves (2001), a superação desses desafios requer não apenas preparação técnica, mas também sensibilidade para lidar com questões emocionais e estruturais presentes nas empresas familiares.

Categoria 4.3 - Profissionalização da Gestão - esta categoria apresentou menor grau geral de concordância, sendo a maior (86,5%) na afirmação que defende a busca de experiências externas pelo sucessor como forma de enriquecer sua formação. A menor (83,1%) refere-se à introdução de critérios objetivos na escolha do sucessor para minimizar conflitos familiares.

Categoria 4.4 - Dinâmicas Familiares e Cultura Organizacional - esta categoria, os níveis de concordância ficaram próximos, com 89,9% para a afirmação que trata das emoções e relações familiares, e 89,2% para a que trata da preservação do legado. Esses resultados demonstram a importância da integração entre os valores familiares e a cultura da empresa, conforme observado por Borges e Lescura (2012), que argumentam que o respeito ao legado familiar pode fortalecer a identidade organizacional e facilitar o processo de sucessão.

Categoria 4.5 - Fases do Processo Sucessório - Todas as afirmações pertencentes a esta categoria apresentaram níveis de concordância bastante próximos entre si, demonstrando uma uniformidade na percepção dos gestores em relação à importância das diferentes fases que compõem o processo sucessório nas empresas familiares. Esse resultado evidencia que os respondentes compreendem a relevância de se observar e respeitar cada uma das etapas envolvidas no planejamento e execução da sucessão, desde a preparação do sucessor até a transição efetiva da gestão e da propriedade.

Categoria 4.6 - Perspectivas Multidimensionais da Sucessão - as afirmações desta categoria também apresentaram níveis semelhantes de concordância, girando em torno de 88%. De acordo com Borges e Lescura (2012), os dados reforçam a ideia de que a sucessão deve ser compreendida como um fenômeno complexo, que envolve evolução contínua, adaptação ao longo do tempo e equilíbrio entre as relações familiares e os objetivos organizacionais.

4.5 CLASSIFICAÇÃO GERAL DO NÍVEL DE CONCORDÂNCIA

4.5.1 **Ranking** da pontuação média (%) por afirmação das categorias do planejamento sucessório

Para melhor identificar a percepção dos gestores das empresas familiares no que se refere ao planejamento sucessório, organizou-se no Quadro 7 um ranqueamento das afirmações do maior nível de concordância para o menor nível de concordância, destacando a afirmação o bloco da afirmação, a categoria da afirmação e o peso em porcentagem da média das afirmativas. Desta forma, adotou-se como critério, os níveis acima de 93,2% para o maior nível de concordância onde no aparecem 5 afirmações em destaque, e abaixo de 83,1% para o menor nível de concordância onde aparecem as 6 afirmações piores posicionadas nesse *ranking*. As informações do Quadro 7 são apresentadas na íntegra no Anexo 1 caso o leitor tenha interesse em saber os níveis intermediários do ranking, já que no Quadro 7 aparecem somente as afirmações em destaque desse *ranking*.

No Quadro 7, é demonstrado o *ranking* com a pontuação média por afirmação das categorias relacionadas ao planejamento sucessório.

Quadro 7 – Ranking da Pontuação Média por Afirmação

AFIRMAÇÕES	BLOCO	CATEGORIA	PESO %
Um plano sucessório bem estruturado aumenta a estabilidade da empresa familiar após a transição de gestão.	Planejamento Sucessório	Importância do Planejamento Sucessório	97,3%
O planejamento sucessório é fundamental para garantir a continuidade e o sucesso na transição de liderança em empresas familiares.	Planejamento Sucessório	Importância do Planejamento Sucessório	95,3%
O planejamento sucessório deve ser iniciado com antecedência, preparando o sucessor para assumir o comando da empresa.	Planejamento Sucessório	Importância do Planejamento Sucessório	95,3%
Preparar o sucessor desde cedo, proporcionando familiaridade com o negócio, é crucial para o sucesso da transição.	Planejamento Sucessório	Estratégias para um planejamento sucessório eficaz	93,2%
O planejamento sucessório, embora não elimine todos os desafios, minimiza os riscos e aumenta as chances de sucesso na transição de gestão.	Planejamento Sucessório	Benefícios do planejamento sucessório	93,2%
O fundador deve transmitir os valores e a cultura da empresa ao sucessor, assegurando a continuidade do legado.	Planejamento Sucessório	O papel do fundador no processo sucessório	83,1%
Ter um plano sucessório por escrito oferece clareza e permite revisões periódicas, adaptando-o às mudanças.	Planejamento Sucessório	Estratégias para um planejamento sucessório eficaz	81,8%
A transição de poder em empresas familiares enfrenta desafios, como a dificuldade em separar as questões familiares das empresariais.	Planejamento Sucessório	Desafios na Sucessão Familiar	80,4%
A resistência do fundador em abrir mão do controle é um dos principais obstáculos ao planejamento sucessório.	Planejamento Sucessório	O papel do fundador no processo sucessório	80,4%
A resistência dos fundadores em abrir mão do controle é um desafio comum que dificulta o planejamento sucessório.	Planejamento Sucessório	Desafios na Sucessão Familiar	79,7%
A expressão "avô rico, pai nobre, neto pobre" ilustra os desafios enfrentados na transferência de poder em empresas familiares.	Planejamento Sucessório	Desafios na Sucessão Familiar	75,0%

Fonte: Dados da Pesquisa

Ao analisar o Quadro 7, nota-se quais afirmações os participantes mais concordam sobre o planejamento sucessório em empresas familiares. As três afirmações com maior pontuação no *ranking* destacam que ter um plano bem estruturado e começar o processo com antecedência é essencial para garantir a estabilidade e o sucesso da empresa após a troca de liderança. Isso mostra que o planejamento é visto como um passo fundamental para a continuidade do negócio.

Também foi destacado que preparar o sucessor desde cedo e ter um plano por escrito ajuda a organizar melhor a transição. Além disso, mesmo que o planejamento não resolva todos os problemas, ele reduz os riscos e aumenta as chances de dar certo.

O papel do fundador aparece como importante, tanto para passar os valores da empresa quanto como possível obstáculo, já que muitos têm dificuldade em abrir mão

do controle. Por fim, os menores índices apontam os desafios comuns nas famílias empresárias, como misturar assuntos familiares com os da empresa e o risco de a empresa perder força nas próximas gerações.

4.5.2 *Ranking* da pontuação média (%) por afirmação das categorias do processo sucessório

Para compreender melhor a percepção dos gestores de empresas familiares sobre o planejamento sucessório, foi elaborado o Quadro 8, que apresenta um ranking das afirmações organizadas do maior para o menor grau de concordância. Para essa classificação, consideraram-se como alto nível de concordância as afirmações com índices superiores a 91,2% (totalizando 4 afirmações), e como baixo nível de concordância aquelas com índices inferiores a 87,2% (totalizando 8 afirmações). Os níveis intermediários de concordância, por sua vez, podem ser consultados integralmente no Anexo 2, caso o leitor deseje analisá-los com mais profundidade.

No Quadro 8, é demonstrado o *ranking* com a pontuação média por afirmação das categorias relacionadas ao processo sucessório.

Quadro 8 – *Ranking* da Pontuação Média por Afirmação

AFIRMAÇÕES	BLOCO	CATEGORIA	PESO %
Um bom planejamento sucessório envolve a avaliação das habilidades dos sucessores e a definição clara de papéis e responsabilidades.	Processo sucessório	Planejamento sucessório	94,6%
O fundador deve reconhecer a necessidade de preparar os sucessores, considerando tanto aspectos técnicos quanto emocionais.	Processo sucessório	Planejamento sucessório	93,2%
A preparação do sucessor, do fundador e da família é fundamental para facilitar uma transição eficaz e sem grandes rupturas.	Processo sucessório	Fases do processo sucessório	93,2%
A implementação da sucessão deve incluir avaliações periódicas para garantir que o sucessor está cumprindo com as expectativas e necessidades da empresa familiar.	Processo sucessório	Fases do processo sucessório	91,2%
A sobrevivência da empresa familiar, o comprometimento familiar e a continuidade do legado são três pilares que devem ser equilibrados durante a sucessão.	Processo sucessório	Perspectivas multidimensionais da sucessão	87,2%
O sucessor deve buscar experiências externas à empresa para desenvolver habilidades e uma identidade empresarial independente.	Processo sucessório	Profissionalização da gestão	86,5%
A capacidade de promover colaboração e mudar comportamentos é essencial para o sucesso do processo sucessório em empresas familiares.	Processo sucessório	Perspectivas multidimensionais da sucessão	86,5%
A profissionalização da gestão é essencial para evitar que laços familiares influenciem negativamente as decisões empresariais.	Processo sucessório	Profissionalização da gestão	85,8%
Empresas familiares de pequeno e médio porte enfrentam o desafio adicional de transmitir tanto o capital quanto o poder de gestão.	Processo sucessório	Profissionalização da gestão	85,8%

Ranking da Pontuação Média por Afirmação (continuação)			
AFIRMAÇÕES	BLOCO	CATEGORIA	PESO %
A transição de liderança deve ser acompanhada de uma discussão aberta sobre conflitos familiares existentes para garantir uma transição tranquila.	Processo sucessório	Dinâmicas familiares e cultura organizacional	85,8%
A introdução de critérios objetivos na escolha do sucessor ajuda a minimizar rivalidades e conflitos dentro da família.	Processo sucessório	Profissionalização da gestão	83,1%
A cultura organizacional de uma empresa familiar é fortemente influenciada pelos valores e crenças do fundador, o que deve ser considerado no processo sucessório.	Processo sucessório	Dinâmicas familiares e cultura organizacional	80,4%

Fonte: Dados da Pesquisa

Analisando o Quadro 8, ele mostra o que as pessoas mais valorizam no processo de sucessão dentro de empresas familiares. As frases com maior pontuação destacam que é muito importante ter um bom planejamento, onde os papéis dos sucessores estejam bem definidos e suas habilidades sejam avaliadas. Também mostra que o fundador precisa entender a importância de preparar quem vai assumir, tanto no lado técnico quanto no emocional.

Esses fatores apontam para a necessidade de uma visão estratégica de longo prazo, que considere tanto os aspectos empresariais quanto os relacionamentos interpessoais. Além disso, evidencia-se que a ausência de planejamento pode levar a conflitos internos e até à quebra da continuidade dos negócios.

Outro ponto forte que se pode notar ao analisar o Quadro 8, é que o processo de sucessão deve ser feito de forma organizada e sem pressa. A participação do fundador junto com o sucessor ajuda a evitar conflitos e rupturas, além de ser importante acompanhar o desempenho do sucessor com o tempo, para garantir que ele está indo bem e alinhado com os objetivos da empresa e da família. Esse acompanhamento contínuo também permite ajustes necessários, contribuindo para uma transição mais tranquila e eficaz. É durante esse período de transição que se constrói a confiança mútua entre as gerações, o que fortalece o vínculo e a continuidade da empresa.

O Quadro 8 também mostra que a profissionalização da gestão é essencial. Ou seja, o sucessor precisa buscar experiências fora da empresa, desenvolver sua própria identidade como líder e manter uma certa distância entre os problemas da família e as decisões da empresa. Ter regras claras e critérios na hora de escolher o sucessor também é fundamental.

Além disso, é importante considerar a influência da cultura familiar. A forma como a família pensa e age pode tanto ajudar quanto atrapalhar o processo de sucessão, por isso esse aspecto também deve ser levado em conta.

4.6 RESUMO DAS RESPOSTAS DAS PERGUNTAS ABERTAS

No Quadro 9, foram unificadas as respostas obtidas nas perguntas abertas aplicadas no questionário, com o objetivo de compreender as percepções dos gestores sobre o processo de sucessão e o planejamento nas empresas familiares de forma mais pessoal. Essas respostas permitem uma visão mais aprofundada das

experiências e opiniões pessoais dos respondentes sobre o planejamento sucessório e o processo sucessório nas empresas familiares.

Quadro 9 – Perguntas abertas

Perguntas	Respostas
<p align="center">Quais são os principais desafios que você identifica no processo de sucessão em empresas familiares, e como acredita que eles podem ser superados?</p>	<p>Os principais problemas na sucessão de empresas familiares são a falta de confiança e uma comunicação ruim entre os membros da família. Muitas vezes, há conflitos pessoais que dificultam as decisões. Algumas pessoas dizem que é importante fazer um bom planejamento, conversar bastante e deixar regras claras para separar o que é família do que é negócio. Outros apontam que o fundador às vezes não quer passar o controle, e que os sucessores podem não estar específicos ou não estarem preparados. Também há dificuldades em pessoas que querem continuar o negócio, e alguns sucessores se acomodam e não querem seguir os passos dos pais. Além disso, tem quem confunde a gestão da empresa com assuntos familiares, o que gera mais problemas. Para melhorar, é preciso planejar bem, conversar abertamente, ser transparente, envolver os sucessores e, se necessário, buscar ajuda de especialistas.</p>
<p align="center">Como você acredita que a cultura organizacional e os valores familiares podem influenciar o planejamento sucessório e a transição de liderança em uma empresa familiar?</p>	<p>As respostas mostram que a cultura da família e os valores que ela tem são muito importantes para a sucessão na empresa. Quando os valores são fortes, eles ajudam a escolher uma pessoa certa para liderar e a manter a identidade da empresa. Isso faz com que quem assume o comando se sinta mais comprometido, pois compartilha dos mesmos princípios. Mas, se a cultura for muito rígida, pode dificultar a inovação e novas ideias. É importante que o ambiente de trabalho seja bem organizado, com funções claras, e que o líder saiba separar o que é pessoal do que é profissional. Também é importante que o fundador escolha quem tem condições de cuidar do negócio e que respeite a posição, dando tempo para a transição. Quando a cultura e os valores estão alinhados, o processo de passar o comando fica mais fácil e tranquilo.</p>

Fonte: Dados da Pesquisa

Ao analisar o Quadro 9, nota-se que os maiores problemas na sucessão de empresas são a falta de confiança e a má comunicação entre os membros da família. Muitas pessoas dizem que a melhor maneira de resolver isso é fazer um bom planejamento, conversar bastante, deixar regras claras e procurar ajuda de especialistas se for preciso. Outro ponto importante é que, às vezes, o fundador não quer passar o controle, e alguns sucessores podem não estar preparados ou não querer continuar no negócio.

Sobre os valores da família, eles influenciam bastante na hora de escolher quem vai liderar a gestão da empresa familiar. Quando os valores da família e do fundador são fortes, isso ajuda a manter a identidade da empresa e quem assume essa responsabilidade se comprometer mais com a empresa e o negócio da família. Mas, se a cultura for muito rígida, pode dificultar mudanças e novidades, deixando assim a empresa menos competitiva no mercado. Para uma passagem de liderança mais tranquila e de forma clara, é importante que a empresa seja bem organizada, com funções claras, e que o fundador respeite o tempo de passar o comando. Quando os valores e a cultura estão alinhados com a hora da sucessão, tudo fica mais fácil e tranquilo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo geral analisar a percepção dos gestores de empresas familiares do Sul de Santa Catarina em relação ao planejamento e o processo sucessório. Para chegar a esse objetivo, foi necessário apresentar o perfil dos gestores e das empresas participantes, identificar o nível de concordância quanto ao planejamento e o processo sucessório, evidenciar os extremos de concordância por categoria, ranquear os princípios de governança corporativa e interpretar as respostas das perguntas abertas.

A análise dos dados demonstrou que, de forma geral, os gestores reconhecem a importância do planejamento sucessório e do processo de sucessão para garantir a continuidade dos negócios familiares. Os resultados mostram que algumas características como a preparação do sucessor desde cedo, a definição clara de papéis e responsabilidades, o envolvimento do fundador no processo e a profissionalização da gestão são pontos importantes para uma transição bem-sucedida. Também ficou claro que, apesar da consciência da importância desses fatores, muitas empresas ainda enfrentam desafios como a resistência do fundador em delegar o controle, a ausência de planejamento formal e a dificuldade em separar os vínculos familiares das decisões empresariais.

Como contribuição prática, o estudo pode servir como base para que gestores familiares reflitam sobre seus próprios processos de sucessão e tomem decisões mais estruturadas e conscientes. Do ponto de vista teórico, a pesquisa reforça a relevância da governança corporativa e do planejamento estratégico em empresas de controle familiar.

Quanto às limitações do estudo, destaca-se a limitação de pesquisa restrito ao Sul de Santa Catarina e a quantidade limitada de empresas participantes devido ao tempo disponível. Para pesquisas futuras, recomenda-se ampliar a amostra, incluir diferentes regiões do país, e aprofundar a análise qualitativa com entrevistas em profundidade, permitindo uma compreensão ainda mais ampla sobre os fatores que influenciam o sucesso da sucessão em empresas familiares.

REFERÊNCIAS

ALVARES, Elismar; GIACOMETTI, Celso; GUSSO, Eduardo. **Governança corporativa: um modelo Brasileiro**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

AMARAL, Antonio C. R. Et al. **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ANDRADE, Daniela Meirelles; GRZYBOVSKI, Denize. **Aplicabilidade do “modelo dos três círculos” em empresas familiares brasileiras: Um Estudo de Caso**. ANPAD, 2004.

ANTONIALLI, L.M. (1998). **Problemas de sucessão e a sobrevivência das empresas familiares**. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO FEA/USP, 3., 1998, São Paulo. Resumo dos Trabalhos... São Paulo: FEA/USP, 1998. 1 CD-ROM.

ARAÚJO, D.B. (2007). **Sucessão nas organizações Brasileiras**. Brasília.

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

BERNHOEFT, R., & GALLO, M. (2003). **Governança na empresa familiar poder, gestão e sucessão**. (4. ed.). Rio de Janeiro: Campus.

BORGES, A. F.&LESCURA, C. (2012). **Sucessão em Empresas Familiares: um olhar sobre a pesquisa brasileira**. In: XXXV Encontro do ANPAD. Anais do XXXVI EnANPAD. Rio de Janeiro, set-2012.

CLARKSON, M.B.E. **A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate performance**. Academy of Management Review, Mississipi, v.20, n.1, p.92-117, Jan. 1995

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS (CVM). **Recomendações da CVM sobre governança corporativa**. 2002. Disponível em:

COSTA, Lidiene Silva Pesker et al. **De pai para filho: a sucessão em pequenas e médias empresas familiares**. Contabilidade, Gestão e Governança, Brasília, v. 18, n. 1, p. 61-82, abr. 2015. Disponível em:
<http://www.spell.org.br/documentos/ver/35105/de-pai-para-filho--a-sucessao-em-pequenas-e-medias-empresas-familiares-->. Acesso em: 19 ago. 2021.

CREPALDI, J; DAVANTEL, L.C. & PETRI, A.S. (2011). **Empresas familiares na contemporaneidade e a sucessão área: administração**. In: VII ENPPEX, II Seminário 28 dos Cursos de Ciências Sociais Aplicadas no Fecilcam pela Universidade e Gestão Pública: Perspectivas e Possibilidades. Faculdade Estadual de Ciências e Letras de Campo Mourão, Paraná.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2019. E-book

CUNHA, F. C. **Soluções para o futuro da empresa familiar**. Sala virtual.

DONATTI, L. **Empresa familiar: a empresa familiar em um âmbito global**. Caderno de Pesquisa em Administração, v. 1, n. 10, p. 56 - 63, 1999

DRUCKER, P. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

ESCUDE, S. A. L. (2006). **Governança corporativa e a empresa familiar: mecanismos e instrumentos facilitadores na gestão de conflitos societários**. Revista de Administração da Unimep, 4(3), pp. 80-105.

ESTOL, Kátia Maria Felipe and FERREIRA, Maria Cristina. **O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira.** Rev. adm. contemp. [online]. 2006, vol.10, n.4, pp. 93-110. ISSN 1415-6555.

FERRARI, G.M.M. (2014). **Empresa familiar:** O desafio da sucessão. Pindamonhangaba.

FERNÁNDEZ-ROCA, Francisco Javier; HIDALGO, Fernando Gutiérrez. **What is a family business?** Journal Of Evolutionary Studies In Business, [S. l.], v. 2, n. 2, p. 1-15, dez. 2017. Disponível em: <https://revistes.ub.edu/index.php/JESB/article/view/j028>. Acesso em: 4 set. 2021.

FREITAS, E. C. de; KRAI, L. S. **Gestão organizacional em empresas familiares no Vale do Rio dos Sinos.** Rege, v. 17, n. 4, p. 387 - 402, 2010.

GALVÃO, Alexandre Moreira; RIBEIRO, Érico; OLIVEIRA, Virginia Izabel de. **Mercado financeiro:** uma abordagem pratica dos principais produtos. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

GERSICK, Kelin E. et al. **De geração em geração:** ciclos de vida da empresa familiar. 2 ed. São Paulo: Negócio, 1997.

GONÇALVES, J. Sérgio R. C. **As empresas familiares no Brasil.** Revista de Administração de Empresas – ERA, v. 40, n. 1, jan./mar.2000, p. 7-12.

HANDLER, W. C. **Managing the family firm succession process:** the next-generation family member's experience. Unpublished doctoral thesis, Boston University, Boston, 1989.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de governança corporativa.** 4. Ed. São Paulo: IBGC, 2009.

IBGE, Instituto Brasileiro De Geografia E Estatística. **As Micro e Pequenas Empresas Comerciais e de Serviços no Brasil.** 2003. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/11092003microempresahtml.shtm>.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das melhores práticas de governança corpportiva.** 2004.

JAMES, I. **O processo sucessório nas organizações.** 2003. Disponível em: .

JENSEN, Michael.; MECKLING, William. Theory of the firm: managerial behavior and agency cost and capital structure. **Journal of Financial Economics**, Amsterdam, v.3, n.4, oct. 1976, p. 305-360.

KIYOSAKI, Robert T.; LECHTER, Sharon L. **Pai rico, pai pobre:** o que os ricos ensinam a seus filhos sobre dinheiro. 43. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LANSBERG, Ivan. **Succeeding generations: realizing the dream of families in business**. Local: Harvard Business School, 1999.

LEITE, Roberto Cintra. **As técnicas modernas de gestão de empresas familiares**. IN: Empresa familiar: tendências e racionalidades em conflito. Passo Fundo: UPF, 2000.

LEONE, N. M. C. P.G. **A sucessão em pequena e Média empresa comercial na região de João Pessoa**. Revista de Administração. São Paulo: Fundação Instituto de Administração, v. 27, n. 3, jul/set 1992, p. 84-91.

LERNER, W. **Organização participativa**. São Paulo: Atlas, 1996.

LETHBRIDGE, E. **Tendências da Empresa Familiar no Mundo**. Revista do BNDES, v.7, n.1, p. 1 – 18, 1997.

LIMA, Elaine Moretti Silva Teixeira de. **O processo sucessório em empresas familiares: 23 um estudo de caso**. 2016. 105 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade Campo Limpo Paulista, Campo Limpo Paulista, 2016. Disponível em:
[http://www.faccamp.br/new/arq/pdf/mestrado/Documentos/producao_discente/Elaine Moretti. pdf](http://www.faccamp.br/new/arq/pdf/mestrado/Documentos/producao_discente/Elaine%20Moretti.pdf). Acesso em: 4 set. 2021.

LODI, B. (1986). **A Empresa Familiar**. Editora Pioneira, São Paulo

LODI, J. **A empresa familiar**. Sao Paulo: Pioneira, 1993.

LODI, J. B. **O Fortalecimento da Empresa Familiar**. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

LODI, J. B. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1987.

LODI, João Bosco. **Governança corporativa: o governo da empresa e o conselho de administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

MARTINS, Ives Gandra da Silva; MENEZES, Paulo Lucena de; BERNHOEFT, Renato (coord). **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

MICHEL, Alexandra; KAMMERLANDER, Nadine. **Consultores de confiança no processo de planejamento sucessório de uma empresa familiar: uma perspectiva de agência**. Revista de Estratégia de Empresas Familiares, v. 6, n. 1, pág. 45-57, 2015.

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

Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1999.

MOTTA, P. R. (2001). **Transformação organizacional**: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark.

NEVES, J. C. das. **A sucessão na empresa familiar**: A Estrutura de Governo e o Controlo do Capital: In.: Conferência de Finanças, Universidade Dos Açores, 2001.

OLIVEIRA, D.P.R. (1999). **Empresa Familiar**. 1º ed. São Paulo: Atlas.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). **Principles of corporate governance**. Paris: OECD, 1999.

OSUNDE, Carl. **Family businesses and its impact on the economy**. *Journal Of Business & Financial Affairs*, [S. l.], v. 06, n. 01, p. 1-3, abr. 2017. Disponível em: <https://www.hilarispublisher.com/abstract/family-businesses-and-its-impact-on-the-economy43464.html>.

PADULA, Antonio Domingos. **Empresa familiar**: criação, profissionalização, desenvolvimento e sucessão. 3ª ed. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2004.

PIANCA, Osmar José Bertholini; FERREIRA, Francielle Pereira. **A importância do planejamento sucessório em empresas familiares do município de Aracruz - ES**. *Administração de Empresas em Revista*, Curitiba, v. 1, n. 11, p. 29-51, dez. 2016. Disponível em: <http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/2260>. Acesso em: 4 set. 2021.

PIEROSAN, Caroline (ed.). **Falta de governança e planejamento sucessório pode arriscar o futuro das empresas familiares da Serra Gaúcha**. *NOI*, Caxias do Sul, ano 10, p. 16-19, nov. 2017. Disponível em: http://hanawitt.com.br/wp-content/uploads/Reportagem-NOI_final.pdf.

POUND, J. **Beyond takeovers**: politics comes to corporate governance control. *Harvard Business Review*, Boston, v.70, n.2, p.83-93, Mar./Apr. 1992.

PWC. **Confiança e impacto**: por que as empresas familiares precisam agir agora para manter seu legado no futuro. PricewaterhouseCoopers. 2021. Disponível em: https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividades/pes/2021/08-03-Pesquisa-EmpresasFamiliares_2021_VF.pdf.

PWC. **O impacto dos valores**: como desenvolver vantagem competitiva duradoura com base nos seus valores e seu propósito na era digital. PricewaterhouseCoopers. 2019. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividades/pes/2018/pesquisa-empresasfamiliares-18.pdf>.

ROTH, Leonardo; TISSOT, Maria Clara Heinz; GONÇALVES, Roberto Birch. **Family owned business succession and governance**: a multiple case study in Brazil.

Revista de Ciências da Administração, [S. l.], v. 19, n. 48, p. 96-107, ago. 2017.
Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2017v19n48p96>. Acesso em: 4 set. 2021.

SAMPAIO, R. B. Q., LIMA, B. C. C., CABRAL, A. C. A., & PAULA, L. B. (2014). **A governança corporativa e o retorno das ações de empresas de controle familiar e de controle não familiar no Brasil**. Revista de Gestão, 21(2), pp. 221-236.

SEBRAE. **Sucessão empresarial**. SEBRAE-SP, 2017. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/TO/Anexos/Sucess%C3%A3o%20Empresarial.pdf>.

SOUSA, A. A. **Empresas familiares: a importância do planejamento sucessório**. 2012. Disponível em: Acesso em: 12 abr. 2012.

SOUZA, E. da P. de. **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**. 72 f. Dissertação (Mestrado Profissional de Administração) - Fundação Pedro Leopoldo, Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2012.

SOUZA, L. O., BRITO, P. F., & ALVARELI, L. V. G. (2014). **Empresa familiar e a importância do planejamento para o processo sucessório**. Janus, 8(13), pp. 45-57.

VENTER, E; BOSHOFF, C.; MAAS, G. **The Influence of Successor-Related Factors on the Succession Process in Small**. Family Business Review, v. 18, n. 4, p. 283-303, Dec. 2005.

VENTURA, L. C. **O Conselho de Administração na Empresa Familiar**. Acionista, Porto Alegre, 2006.

WEINSTEIN, A. G. **Family business in the United States** – Research and observations. Presented at the 44th World conference of the International Council for Small Business. Naples, Italy, 1999.

YOUNG N, Michael; PENG, Mike W.; AHLSTROM, David; BRUTON, Garry D; JIANG, Yi. **Corporate Governance in emerging economies: a review of the principal-principal perspective**. **Lournal of Management Studies**, [s.l.], n. 1, jan. 2008, p.197-214.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES DE EMPRESAS FAMILIARES

SUCCESSÃO NA PERCEPÇÃO DOS GESTORES DAS EMPRESAS FAMILIARES DO SUL DE SANTA CATARINA

eynglucas@gmail.com [Mudar de conta](#)



 Não compartilhado

* Indica uma pergunta obrigatória

BLOCO I - PERFIL DO RESPONDENTE

Sexo *

- Feminino
 Masculino

Idade *

- Entre 20 a 35 anos
 Entre 35 a 50 anos
 Mais de 50 anos

Nível de Escolaridade *

- Ensino Fundamental
 Ensino Médio
 Ensino Superior

Cargo que ocupa atualmente *

- Direção-Presidencia
- Gerencia
- Supervisão
- Coordenação
- Outro

Tempo que trabalha na Empresa *

- Até 5 anos
- Entre 5 e 15 anos
- Acima de 15 anos

BLOCO II - PERFIL DA EMPRESA

Atividade econômica da empresa *

- Agricultura
- Pecuária
- Extrativismo (mineração)
- Indústria
- Indústria e comércio
- Comércio
- Comércio varejista
- Serviços
- Construção civil

Tempo de Existência da empresa *

- Até 10 anos
- Entre 10 e 15 anos
- Entre 15 e 20 anos
- Acima de 20 anos

Quantidade de funcionários *

- Até 25 funcionários
- Entre 25 e 50 funcionários
- Acima de 50 funcionários

A estrutura societária da empresa é composta por *

- Apenas 1 sócio
- 2 sócios
- Mais de 2 sócios
- Opção 4

Quem administra a empresa atualmente *

- Sócio(a) fundador(a)
- Cônjuge do(a) fundador(a)
- Filho(a) do(a) fundador(a)
- Sobrinho(a) do(a) fundador(a)
- Irmão(ã) do(a) fundador(a)
- Profissional Contratado(a)
- Outro: _____

BLOCO III - PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO NAS EMPRESAS FAMILIARES

Importância do Planejamento Sucessório *

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
O planejamento sucessório é fundamental para garantir a continuidade e o sucesso na transição de liderança em empresas familiares.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A falta de planejamento sucessório pode comprometer a sobrevivência do negócio, especialmente devido à resistência dos fundadores em delegar o controle.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Um plano sucessório bem estruturado aumenta a estabilidade da empresa familiar após a transição de gestão.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O planejamento sucessório deve ser iniciado com antecedência, preparando o sucessor para assumir o comando da empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Desafios na Sucessão Familiar *

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
A transição de poder em empresas familiares enfrenta desafios, como a dificuldade em separar as questões familiares das empresariais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A falta de entendimento sobre as dinâmicas familiares pode ser um obstáculo significativo no processo sucessório.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A resistência dos fundadores em abrir mão do controle é um desafio comum que dificulta o planejamento sucessório.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A expressão "avô rico, pai nobre, neto pobre" ilustra os desafios enfrentados na transferência de poder em empresas familiares.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

O papel do fundador no processo sucessório *

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
O fundador deve começar a preparar o sucessor com antecedência, garantindo uma transição gradual e eficaz.	<input type="radio"/>				
A resistência do fundador em abrir mão do controle é um dos principais obstáculos ao planejamento sucessório.	<input type="radio"/>				
O fundador deve transmitir os valores e a cultura da empresa ao sucessor, assegurando a continuidade do legado.	<input type="radio"/>				
A percepção de "imortalidade" do fundador pode comprometer a preparação para a sucessão e a longevidade do negócio.	<input type="radio"/>				

Fatores críticos para o sucesso da sucessão *

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
A qualidade do relacionamento entre o fundador e os herdeiros é um fator chave para o sucesso do processo sucessório.	<input type="radio"/>				
A preparação adequada do sucessor, incluindo experiências fora da empresa e treinamentos internos, é vital para a sobrevivência da empresa familiar.	<input type="radio"/>				
Considerar não apenas os aspectos organizacionais, mas também as dinâmicas familiares e jurídicas, é essencial para a longevidade da empresa familiar.	<input type="radio"/>				
A sucessão, se não for gerida adequadamente, pode se tornar um momento traumático, destacando a importância de um planejamento cuidadoso.	<input type="radio"/>				

Benefícios do planejamento sucessório *

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Empresas familiares que se dedicam ao planejamento sucessório tendem a ter maior estabilidade após a transição de liderança.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O planejamento sucessório cria um ambiente mais propício para a transição, facilitando a identificação antecipada de possíveis problemas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Um plano sucessório bem elaborado garante uma transferência eficaz do comando, assegurando a continuidade do negócio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O planejamento sucessório, embora não elimine todos os desafios, minimiza os riscos e aumenta as chances de sucesso na transição de gestão.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Estratégias para um planejamento sucessório eficaz *

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Profissionalizar a empresa familiar pode ajudar a separar as esferas familiar e empresarial, facilitando o planejamento sucessório.	<input type="radio"/>				
Preparar o sucessor desde cedo, proporcionando familiaridade com o negócio, é crucial para o sucesso da transição.	<input type="radio"/>				
Ter um plano sucessório por escrito oferece clareza e permite revisões periódicas, adaptando-o às mudanças.	<input type="radio"/>				
O planejamento sucessório deve considerar os valores dos fundadores, evitando decisões impulsivas que possam prejudicar a empresa familiar.	<input type="radio"/>				

BLOCO IV - PROCESSO SUCESSÓRIO EM EMPRESAS FAMILIARES

Planejamento sucessório *

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
O planejamento sucessório deve ser iniciado o mais cedo possível para evitar conflitos e garantir a continuidade do negócio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A falta de um plano de sucessão estruturado pode colocar em risco a sobrevivência da empresa familiar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O fundador deve reconhecer a necessidade de preparar os sucessores, considerando tanto aspectos técnicos quanto emocionais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Um bom planejamento sucessório envolve a avaliação das habilidades dos sucessores e a definição clara de papéis e responsabilidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Desafios no precesso sucessório *

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Conflitos familiares são uma das principais ameaças à continuidade das empresas familiares, muitas vezes mais impactantes do que a concorrência externa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A falta de interesse dos herdeiros em assumir o negócio pode dificultar o processo de sucessão e exigir alternativas como a contratação de gestores externos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Divergências entre sócios e a ausência de preparação dos sucessores são obstáculos comuns que podem comprometer a transição.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A sobrevivência da empresa familiar depende da resolução de conflitos estruturais e culturais que surgem durante o processo sucessório.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Profissionalização da gestão *

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
A profissionalização da gestão é essencial para evitar que laços familiares influenciem negativamente as decisões empresariais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O sucessor deve buscar experiências externas à empresa para desenvolver habilidades e uma identidade empresarial independente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A introdução de critérios objetivos na escolha do sucessor ajuda a minimizar rivalidades e conflitos dentro da família.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empresas familiares de pequeno e médio porte enfrentam o desafio adicional de transmitir tanto o capital quanto o poder de gestão.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Dinâmicas familiares e cultura organizacional *

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
A cultura organizacional de uma empresa familiar é fortemente influenciada pelos valores e crenças do fundador, o que deve ser considerado no processo sucessório.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A transição de liderança deve ser acompanhada de uma discussão aberta sobre conflitos familiares existentes para garantir uma transição tranquila.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A preservação do legado familiar é um dos principais objetivos da sucessão, mas deve ser equilibrada com as necessidades estratégicas da empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As emoções e relações familiares desempenham um papel significativo no processo sucessório, exigindo uma abordagem sensível e colaborativa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fases do processo sucessório *

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
O processo sucessório envolve cinco fases principais: identificação de resultados, avaliação das habilidades do sucessor, discussão dos resultados, escolha do sucessor e implementação com avaliações contínuas.	<input type="radio"/>				
A escolha do sucessor deve ser baseada em competências e habilidades, evitando que laços familiares influenciem a decisão de forma inadequada.	<input type="radio"/>				
A implementação da sucessão deve incluir avaliações periódicas para garantir que o sucessor está cumprindo com as expectativas e necessidades da empresa familiar.	<input type="radio"/>				
A preparação do sucessor, do fundador e da família é fundamental para facilitar uma transição eficaz e sem grandes rupturas.	<input type="radio"/>				

Perspectivas multidimensionais da sucessão *

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
A sucessão deve ser analisada sob diversas perspectivas, incluindo estratégica, estrutural, tecnológica, política, cultural e humana.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A capacidade de promover colaboração e mudar comportamentos é essencial para o sucesso do processo sucessório em empresas familiares.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A sobrevivência da empresa familiar, o comprometimento familiar e a continuidade do legado são três pilares que devem ser equilibrados durante a sucessão.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O processo sucessório é tanto linear, como uma evolução ao longo do tempo, quanto dinâmico, exigindo adaptações constantes para atender às necessidades das futuras gerações.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PERGUNTAS ABERTAS

(não são obrigatórias)

Quais são os principais desafios que você identifica no processo de sucessão em empresas familiares, e como acredita que eles podem ser superados?

Sua resposta _____

Como você acredita que a cultura organizacional e os valores familiares podem influenciar o planejamento sucessório e a transição de liderança em uma empresa familiar?

Sua resposta _____

ANEXO 1 – QUADRO 5 – AFIRMAÇÕES PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO

BLOCO 3 - PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO							
Categoria	Afirmações	Escala Likert					Peso %
		DT	DP	I	CP	CT	
3.1 Importância do Planejamento Sucessório	O planejamento sucessório é fundamental para garantir a continuidade e o sucesso na transição de liderança em empresas familiares.	0	0	0	7	30	95,3%
	A falta de planejamento sucessório pode comprometer a sobrevivência do negócio, especialmente devido à resistência dos fundadores em delegar o controle.	0	1	1	8	27	91,2%
	Um plano sucessório bem estruturado aumenta a estabilidade da empresa familiar após a transição de gestão.	0	0	0	4	33	97,3%
	O planejamento sucessório deve ser iniciado com antecedência, preparando o sucessor para assumir o comando da empresa.	0	0	1	5	31	95,3%
Média						94,8%	
3.2 Desafios na Sucessão Familiar	A transição de poder em empresas familiares enfrenta desafios, como a dificuldade em separar as questões familiares das empresariais.	1	1	3	16	16	80,4%
	A falta de entendimento sobre as dinâmicas familiares pode ser um obstáculo significativo no processo sucessório.	0	0	2	16	19	86,5%
	A resistência dos fundadores em abrir mão do controle é um desafio comum que dificulta o planejamento sucessório.	0	4	2	14	17	79,7%
	A expressão "avô rico, pai nobre, neto pobre" ilustra os desafios enfrentados na transferência de poder em empresas familiares.	0	6	5	9	17	75,0%
Média						80,4%	
3.3 Estratégias para um planejamento sucessório eficaz	Profissionalizar a empresa familiar pode ajudar a separar as esferas familiar e empresarial, facilitando o planejamento sucessório.	0	1	2	9	25	89,2%
	Preparar o sucessor desde cedo, proporcionando familiaridade com o negócio, é crucial para o sucesso da transição.	0	0	1	8	28	93,2%
	Ter um plano sucessório por escrito oferece clareza e permite revisões periódicas, adaptando-o às mudanças.	0	1	5	14	17	81,8%
	O planejamento sucessório deve considerar os valores dos fundadores, evitando decisões impulsivas que possam prejudicar a empresa familiar.	0	0	2	11	24	89,9%
Média						88,5%	

3.4 O papel do fundador no processo sucessório	O fundador deve começar a preparar o sucessor com antecedência, garantindo uma transição gradual e eficaz.	0	1	3	10	23	87,2%
	A resistência do fundador em abrir mão do controle é um dos principais obstáculos ao planejamento sucessório.	0	2	4	15	16	80,4%
	O fundador deve transmitir os valores e a cultura da empresa ao sucessor, assegurando a continuidade do legado.	1	2	4	7	23	83,1%
	A percepção de "imortalidade" do fundador pode comprometer a preparação para a sucessão e a longevidade do negócio.	0	3	3	6	25	85,8%
Média							84,1%
3.5 Fatores críticos para o sucesso da sucessão	A qualidade do relacionamento entre o fundador e os herdeiros é um fator chave para o sucesso do processo sucessório.	0	2	1	8	26	89,2%
	A preparação adequada do sucessor, incluindo experiências fora da empresa e treinamentos internos, é vital para a sobrevivência da empresa familiar.	0	1	1	8	27	91,2%
	Considerar não apenas os aspectos organizacionais, mas também as dinâmicas familiares e jurídicas, é essencial para a longevidade da empresa familiar.	0	1	1	9	26	90,5%
	A sucessão, se não for gerida adequadamente, pode se tornar um momento traumático, destacando a importância de um planejamento cuidadoso.	0	2	0	9	26	89,9%
Média							90,2%
3.6 Benefícios do planejamento sucessório	Empresas familiares que se dedicam ao planejamento sucessório tendem a ter maior estabilidade após a transição de liderança.	0	2	0	8	27	90,5%
	O planejamento sucessório cria um ambiente mais propício para a transição, facilitando a identificação antecipada de possíveis problemas.	0	1	2	11	23	87,8%
	Um plano sucessório bem elaborado garante uma transferência eficaz do comando, assegurando a continuidade do negócio.	0	1	1	9	26	90,5%
	O planejamento sucessório, embora não elimine todos os desafios, minimiza os riscos e aumenta as chances de sucesso na transição de gestão.	0	1	0	7	29	93,2%
Média							90,5%

ANEXO 2 – QUADRO 6 – AFIRMAÇÕES PROCESSO SUCESSÓRIO

BLOCO 4 - PROCESSO SUCESSÓRIO							
Categoria	Afirmações	Escala Likert					Peso %
		DT	DP	I	CP	CT	
4.1 Planejamento sucessório	O planejamento sucessório deve ser iniciado o mais cedo possível para evitar conflitos e garantir a continuidade do negócio.	0	1	1	9	26	90,5%
	A falta de um plano de sucessão estruturado pode colocar em risco a sobrevivência da empresa familiar.	0	1	1	8	27	91,2%
	O fundador deve reconhecer a necessidade de preparar os sucessores, considerando tanto aspectos técnicos quanto emocionais.	0	1	1	5	30	93,2%
	Um bom planejamento sucessório envolve a avaliação das habilidades dos sucessores e a definição clara de papéis e responsabilidades.	0	1	0	5	31	94,6%
Média							92,4%
4.2 Desafios no processo sucessório	Conflitos familiares são uma das principais ameaças à continuidade das empresas familiares, muitas vezes mais impactantes do que a concorrência externa.	1	1	0	9	26	89,2%
	A falta de interesse dos herdeiros em assumir o negócio pode dificultar o processo de sucessão e exigir alternativas como a contratação de gestores externos.	1	1	0	8	27	89,9%
	Divergências entre sócios e a ausência de preparação dos sucessores são obstáculos comuns que podem comprometer a transição.	0	1	2	6	28	91,2%
	A sobrevivência da empresa familiar depende da resolução de conflitos estruturais e culturais que surgem durante o processo sucessório.	1	0	3	9	24	87,2%
Média							89,4%
4.3 Profissionalização da gestão	A profissionalização da gestão é essencial para evitar que laços familiares influenciem negativamente as decisões empresariais.	0	3	1	10	23	85,8%
	O sucessor deve buscar experiências externas à empresa para desenvolver habilidades e uma identidade empresarial independente.	1	2	0	10	24	86,5%
	A introdução de critérios objetivos na escolha do sucessor ajuda a minimizar rivalidades e conflitos dentro da família.	2	1	5	4	25	83,1%
	Empresas familiares de pequeno e médio porte enfrentam o desafio adicional de transmitir tanto o capital quanto o poder de gestão.	1	1	2	10	23	85,8%
Média							85,3%
4.4 Dinâmicas familiares e cultura organizacional	A cultura organizacional de uma empresa familiar é fortemente influenciada pelos valores e crenças do fundador, o que deve ser considerado no processo sucessório.	1	3	2	12	19	80,4%

	A transição de liderança deve ser acompanhada de uma discussão aberta sobre conflitos familiares existentes para garantir uma transição tranquila.	0	2	3	9	23	85,8%
	A preservação do legado familiar é um dos principais objetivos da sucessão, mas deve ser equilibrada com as necessidades estratégicas da empresa.	0	2	2	6	27	89,2%
	As emoções e relações familiares desempenham um papel significativo no processo sucessório, exigindo uma abordagem sensível e colaborativa.	0	0	3	9	25	89,9%
Média							86,3%
4.5 Fases do processo sucessório	O processo sucessório envolve cinco fases principais: identificação de resultados, avaliação das habilidades do sucessor, discussão dos resultados, escolha do sucessor e implementação com avaliações contínuas.	0	1	0	10	26	91,2%
	A escolha do sucessor deve ser baseada em competências e habilidades, evitando que laços familiares influenciem a decisão de forma inadequada.	0	2	1	5	29	91,2%
	A implementação da sucessão deve incluir avaliações periódicas para garantir que o sucessor está cumprindo com as expectativas e necessidades da empresa familiar.	0	1	0	9	27	91,9%
	A preparação do sucessor, do fundador e da família é fundamental para facilitar uma transição eficaz e sem grandes rupturas.	1	0	0	6	30	93,2%
Média							91,9%
4.6 Perspectivas multidimensionais da sucessão	A sucessão deve ser analisada sob diversas perspectivas, incluindo estratégica, estrutural, tecnológica, política, cultural e humana.	1	1	2	6	27	88,5%
	A capacidade de promover colaboração e mudar comportamentos é essencial para o sucesso do processo sucessório em empresas familiares.	1	2	2	6	26	86,5%
	A sobrevivência da empresa familiar, o comprometimento familiar e a continuidade do legado são três pilares que devem ser equilibrados durante a sucessão.	1	2	2	5	27	87,2%
	O processo sucessório é tanto linear, como uma evolução ao longo do tempo, quanto dinâmico, exigindo adaptações constantes para atender às necessidades das futuras gerações.	1	1	1	5	29	90,5%
Média							88,2%