v7.n9.2026

REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

# ANÁLISE DE ALGUNS DESAFIOS VIVENCIADOS POR EMPRESAS FAMILIARES NO BRASIL

## *ANALYSIS OF SOME CHALLENGES FACED BY FAMILY BUSINESSES IN BRAZIL*

## *ANÁLISIS DE ALGUNOS DE LOS RETOS A LOS QUE SE ENFRENTAN LAS EMPRESAS FAMILIARES EN BRASIL*

Gabriela Ferreira Silva[1], Laura Zanellatto Vasconcelos Andretta[1],
Karla Gonçalves Macedo[2]

e798837
https://doi.org/10.47820/recima21.v7i9.8837

PUBLICADO: 09/2026

**RESUMO**

As Empresas Familiares - EF são organizações em que a propriedade e/ou a gestão está sob controle de membros de uma mesma família, sendo comuns em diversos setores da economia. A pesquisa evidencia que esse tipo de empresa possui características próprias, como forte vínculo afetivo entre os gestores, centralização de decisões e preocupação com a continuidade do legado familiar. Este trabalho tem como objetivo analisar o funcionamento das EF, destacando sua relevância econômica, suas particularidades de gestão e os principais desafios enfrentados para sua continuidade. Diante das análises realizadas na pesquisa, foi possível identificar que dentre os principais benefícios estão a lealdade dos colaboradores familiares, a estabilidade nas relações internas e a visão de longo prazo nos negócios. Entretanto, também são identificadas dificuldades significativas, como conflitos entre interesses familiares e empresariais, falta de profissionalização da gestão e problemas relacionados ao processo sucessório. A sucessão é apontada como um dos momentos mais críticos, podendo comprometer a continuidade da empresa quando não é bem planejada. Conclui-se que as EF podem alcançar sucesso e longevidade quando adotam práticas de gestão profissional, planejamento sucessório adequado e equilíbrio entre relações familiares e necessidades empresariais.

**PALAVRAS-CHAVE**: Gestão familiar. Gestão empresarial. Sucessão familiar. Profissionalização da gestão.

***ABSTRACT***

*Family businesses are organizations in which ownership and/or management are controlled by members of the same family; they are common across various economic sectors. Research shows that this type of company possesses distinct characteristics, such as strong emotional bonds among managers, centralized decision-making, and a concern for preserving the family legacy. This study aims to analyze the operations of family businesses, highlighting their economic significance, management specificities, and the key challenges faced regarding their continuity. The analysis identified several major benefits, including the loyalty of family employees, stable internal relationships, and a long-term business perspective. However, significant difficulties were also identified, such as conflicts between family and business interests, a lack of professional management, and issues related to the succession process. Succession is cited as one of the most critical junctures, capable of jeopardizing the company's continuity if not well-planned.*

[1] Graduanda do curso de Administração da Universidade do Estado de Minas Gerais – UEMG.
[2] Doutora em Tecnologia Ambiental pela Universidade de Ribeirão Preto - UNAERP. Bolsista FAPEMIG\PCRH. Docente da UEMG.



Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

*The study concludes that family businesses can achieve success and longevity by adopting professional management practices, proper succession planning, and a balance between family relationships and business needs.*

***KEYWORDS:*** *Family management. Business management. Family succession. Professionalization of management.*

***RESUMEN***

*Las empresas familiares (EF) son organizaciones donde la propiedad y/o la gestión están controladas por miembros de la misma familia, y son comunes en diversos sectores de la economía. La investigación muestra que este tipo de empresa tiene características propias, como fuertes lazos emocionales entre los gerentes, toma de decisiones centralizada y preocupación por la continuidad del legado familiar. Este trabajo tiene como objetivo analizar el funcionamiento de las EF, destacando su relevancia económica, sus particularidades de gestión y los principales desafíos que enfrentan para su continuidad. Con base en los análisis realizados en la investigación, fue posible identificar que entre los principales beneficios se encuentran la lealtad de los empleados familiares, la estabilidad en las relaciones internas y una visión a largo plazo en el negocio. Sin embargo, también se identifican dificultades significativas, como conflictos entre los intereses familiares y empresariales, falta de gestión profesional y problemas relacionados con el proceso de sucesión. La sucesión se identifica como uno de los momentos más críticos, que puede comprometer la continuidad de la empresa si no se planifica adecuadamente. Se concluye que las EF pueden lograr el éxito y la longevidad cuando adoptan prácticas de gestión profesional, una planificación de sucesión adecuada y un equilibrio entre las relaciones familiares y las necesidades del negocio.*

***PALABRAS CLAVE:*** *Gestión familiar. Gestión empresarial. Sucesión familiar. Profesionalización de la Gestión.*

## INTRODUÇÃO

As Empresas familiares - EF são organizações cuja propriedade e/ou gestão estão concentradas em membros de uma mesma família, havendo influência direta ou indireta dos laços familiares nas decisões estratégicas do negócio. Para Matias *et al.* (2022) a EF possui destaque na esfera econômica nacional e global, porém tendem a ter uma vida útil comprometida, pois, dentre outros desafios costumam ter dificuldades em equilibrar a gestão, sucessão e profissionalização.

Segundo Sebrae (2017), no Brasil conforme os dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) 90% das empresas são consideradas familiares, representando aproximadamente 75% da força de trabalho no país e respondendo por 65% do Produto Interno Bruto (PIB). Considerando a relevância na conjuntura econômica e social do país, é importante considerar que apenas 30% dessas empresas conseguem chegar até a terceira geração e o mais preocupante é que dentre elas, apenas 15% resistem.

A pesquisa tem como escopo analisar o contexto empresarial familiar, bem como alguns desafios identificados, além de possíveis estratégias para superá-los. Para Lethbridge (1997),



Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

empreendimentos gerenciados por famílias são responsáveis por mais da metade dos empregos gerados no país, podendo chegar até dois terços do PIB em algumas regiões brasileiras. Uma Empresa Familiar – EF baseia-se em dois elementos, o empresarial e o familiar. O primeiro funciona sobre uma base hierárquica, por meio do cargo ocupado, e o segundo é formado por integrantes da mesma família, que detêm sinergia equivalente de propósitos para o projeto da empresa, prospectando resultados, em alguns casos, eficazes.

Diante do exposto levanta-se um questionamento, as EF brasileiras costumam enfrentar desafios de quais naturezas? A fim de tratar desse questionamento e justificar a relevância da pesquisa, o artigo aborda a importância que as empresas supramencionadas possuem na conjuntura econômica brasileira, haja vista que a maioria coopera significativamente com o avanço das indústrias e comércio, contribuindo para a melhoria de todo o setor econômico brasileiro. Essas empresas possuem algumas peculiaridades que podem levar ao fracasso, mas quando bem administradas e profissionalizadas, tendem a progredir e expandir em um mercado altamente competitivo e globalizado. As mesmas surgem da ideia de um indivíduo, seja por sobrevivência, seja pela oportunidade de negócio.

O artigo analisa alguns desafios de EF, bem como suas características, perfis e tipificações, além de identificar desafios nos processos de gestão, bem como avaliar como a relação entre familiares pode afetar os resultados. Diante do exposto, o objetivo do artigo é analisar os desafios vivenciados pelas EF no Brasil e discutir estratégias de superação.

## 1. EMPRESA FAMILIAR

A EF pode ser compreendida como uma organização administrada por dois ou mais sócios pertencentes a uma mesma família ou por um grupo familiar. Sua dinâmica caracteriza-se pela valorização da gestão compartilhada, na qual os integrantes da família participam ativamente das atividades do empreendimento (Freitas; Krai, 2010).

As EF estão presentes em praticamente todos os segmentos da economia brasileira, alcançando, inclusive, o status de organizações multinacionais. Desde a década de 1950, essas empresas já exerciam significativa influência econômica em diversos setores, e, com o avanço tecnológico, esse crescimento tornou-se ainda mais evidente (Gonçalves, 2000). Em âmbito mundial, as empresas administradas por famílias podem representar até dois terços do PIB, além de serem responsáveis pela maior parte da geração de empregos (Lethbridge, 1997).

Segundo dados da KPMG (2020), com base em informações do Instituto de Empresas Familiares, as EF respondem por aproximadamente 70% a 90% do PIB mundial e contribuem com cerca de 50% a 80% dos postos de trabalho gerados globalmente.



Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Conforme Gonçalves (2000), uma EF caracteriza-se pelo fato de a família deter a maior parte da participação acionária e exercer o controle da organização. Além disso, os membros familiares ocupam os principais cargos de gestão, sendo responsáveis pela definição das estratégias, dos objetivos e das finalidades do negócio.

Os cargos de maior responsabilidade e o controle da empresa permanecem, em sua maioria, sob a liderança da família, que estabelece as metas e os objetivos organizacionais com base em seus próprios interesses. Entretanto, essas prioridades nem sempre coincidem com os valores institucionais da empresa. Por outro lado, quando são adotados princípios que priorizam os interesses organizacionais, ainda que contrariem os interesses familiares, favorece-se a construção de um processo institucional mais transparente e profissionalizado (Donnelley, 1967).

As EF apresentam diferentes configurações. Entre elas destacam-se três categorias: tradicionais, híbridas e de influência familiar. As empresas tradicionais caracterizam-se por uma estrutura mais fechada, com limitada divulgação de informações contábeis e maior concentração do controle entre membros da família. As empresas híbridas apresentam uma gestão mais aberta, permitindo a participação de profissionais externos ao núcleo familiar, embora o controle permaneça com a família. Já as empresas de influência familiar possuem uma administração mais descentralizada, com a maior parte das ações distribuída no mercado, enquanto a família mantém participação técnica e influência estratégica na gestão (Lethbridge, 1997).

As EF desempenham papel relevante na economia brasileira, contribuindo significativamente para o desenvolvimento econômico do país. Apesar da forte influência exercida pela família na administração, essas organizações demonstram capacidade de inovação e elevada competitividade. As constantes exigências do mercado por maior disponibilidade de capital impulsionam a adoção de estratégias financeiras, investimentos em tecnologia e processos de modernização. Entretanto, as EF de perfil mais tradicional tendem a ser mais vulneráveis às adversidades e às disputas do ambiente econômico, em razão de sua estrutura mais conservadora e menos aberta às mudanças (Grzybovski; Tedesco, 1998).

Deste modo é possível destacar dois aspectos centrais relacionados à EF: controle familiar e a continuidade desse controle por meio da sucessão hereditária. Conforme Bornholdt (2005, p. 34), considera-se uma EF quando um ou mais dos fundamentos tratados a seguir podem ser identificados em um empreendimento: controle acionário; laços familiares em decisões sucessórias; familiares ocupando posições de liderança; valores do empreendimento baseados nas crenças da família; atos dos familiares que refletem na empresa; e ausência de liberdade para vender suas participações.



Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Assim, observa-se que a principal característica da EF está na gestão familiar, bem como em sua origem e na transferência da administração para os herdeiros. Entretanto, conforme Bornholdt (2005), além da concentração do controle acionário nas mãos dos membros da família, o aspecto histórico também deve estar vinculado ao núcleo familiar, cuja gestão é exercida por integrantes de, pelo menos, duas gerações, sendo os interesses organizacionais mediados pelas políticas da empresa e alinhados aos objetivos da família.

Martins *et al.* (2008) corroboram essa perspectiva ao afirmar que a EF pressupõe a participação de um ou mais membros da família exercendo controle significativo sobre a administração do negócio, detendo uma parcela expressiva da propriedade do capital. Nesse contexto, estabelece-se uma estreita relação entre a propriedade da empresa e o controle exercido pelos familiares.

Entre as concepções negativas sobre a EF, destaca-se a apresentada por Sobral e Peci (2013), que a caracteriza como um modelo de negócio propenso ao fracasso, argumentando que organizações administradas sob essa estrutura tendem a apresentar resistência à modernização, à profissionalização e até mesmo à adoção de práticas de transparência, aspecto cada vez mais exigido no cenário empresarial contemporâneo. Outras características incluem uma gestão fragmentada, marcada pela realização de atividades de curta duração, ritmo intenso de trabalho, predominância da comunicação verbal e concentração de diversas funções em um único proprietário, que acumula os papéis de estrategista, gerente geral e gestor operacional, sem uma divisão clara de responsabilidades (O'Gorman; Bourke; Murray, 2005).

Para o SEBRAE (2017), as EF apresentam características comuns, entre as quais se destacam a dificuldade em separar os aspectos emocionais, intuitivos e racionais, com predominância da subjetividade; a centralização do comando em uma única pessoa; a rapidez na tomada de decisões; a adoção de práticas, por vezes, autoritárias por parte do fundador ou gestor; atitudes paternalistas; exigência de dedicação exclusiva dos familiares; valorização da confiança depositada nos colaboradores mais antigos; fortalecimento dos vínculos afetivos; expectativa de fidelidade por parte dos empregados; relações de submissão; além de disputas de interesses e poder, nas quais frequentemente prevalecem questões políticas em detrimento da competência profissional.

Nas EF é possível identificar diversas vantagens, entre elas a maior disponibilidade para o trabalho, a confiança estabelecida entre os membros da família e os clientes, a construção de credibilidade, a capacidade de enfrentar dificuldades, o conhecimento acumulado sobre a história da organização e a liberdade para expressar opiniões e ideias, fatores que contribuem para o sucesso da empresa (Cahyadi, 2021). Em contrapartida, também existem desvantagens, como



Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

conflitos interpessoais, dificuldade em separar os interesses da empresa dos interesses familiares, entre outros aspectos. No Quadro 1 são apresentadas algumas das principais vantagens e desvantagens das EF, conforme Frenazin *et al.* (2021).

**Quadro 1.** Vantagens e desvantagens da EF

| Vantagens | Desvantagens |
|---|---|
| • Interesses convergentes;<br>• Confiança da equipe e autoridade reconhecida;<br>• Otimização na difusão da informação;<br>• Flexibilidade de processos;<br>• Projetos a longo prazo;<br>• Dedicação e envolvimento;<br>• União em torno do fundador | • Confusão entre a propriedade e a perfil de gestão;<br>• Não se atentar as regras mercadológicas e da gestão;<br>• Inconsistência entre os afetos e questões contratuais;<br>• Problemas sucessórios;<br>• Falta de objetividade nos processos;<br>• Gestão ineficiente;<br>• Gastos expressivos e altos salários;<br>• Falta de profissionalização. |

Fonte: Frenazin *et al.* (2021).

As EF possuem perfis semelhantes, bem como especificidades que estão estabelecidas nos modelos comportamentais e de gestão, como o clima e ainda Cultura Organizacional – CO (Cahyadi, 2021) que impactam significativamente os resultados.

Neste contexto, Schein (2009) indica que a CO está relacionada a um dos elementos do comportamento, por meio das normas, crenças, tradições, valores, relações interpessoais, que direcionam os membros das equipes em suas operações. Em um empreendimento esses fatores são desenvolvidos para solucionar conflitos e ou superar desafios internos e externos, contribuindo com a formação da identidade organizacional.

Em suma, as EF possuem grande relevância econômica e social, destacando-se pela forte presença da família na gestão e no controle do negócio. Apesar de apresentarem vantagens como confiança, comprometimento e visão de longo prazo, também enfrentam desafios relacionados à profissionalização, sucessão e à separação entre interesses familiares e empresariais. Segundo análise de Brito, Ongaratto e Bueno (2022) as EF possuem relevância no desenvolvimento econômico, com significância no PIB e sendo responsáveis pela geração de milhões de postos de trabalho.

### 1.1. Tipos de empresas familiares

De acordo com Navarro (2018), ao abordar o tema EF, não se pode considerá-las como um grupo homogêneo, uma vez que, assim como ocorre com outros modelos organizacionais, elas apresentam características distintas entre si. Em razão dessa diversidade, existem diferentes formas de classificação das EF, que podem levar em consideração fatores como o número de



Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

gerações envolvidas na gestão, o estágio de desenvolvimento da organização no mercado, os papéis e as responsabilidades desempenhadas pelos membros da família, os modelos de gestão adotados, a CO, entre outros aspectos. A gestão em EF pode ser caracterizada de acordo com a divisão apresentada no quadro a seguir.

**Quadro 2.** Diferenças de cada modelo das EF

| EF | Particularidades |
|---|---|
| **Tradicional** | Capital fechado, o controle administrativo permanece sob responsabilidade dos membros da família, maior concentração das decisões dos proprietários, com transparência reduzida. |
| **Familiar** | Adota como critério a integração entre propriedade e gestão, os cargos de administração são ocupados por familiares, incentivando a participação dos familiares do fundador nas atividades. |
| **De Administração Familiar - AF** | O controle da organização permanece com os familiares, os que assumem funções gerenciais são qualificados para desempenhá-las, possibilitando maior eficiência na gestão. |
| **Híbrida** | O capital é aberto, o controle permanece com a família com atuação de gestores profissionais, que não necessariamente pertencem ao núcleo familiar, essas organizações costumam ser mais transparentes e profissionalizadas. |
| **Influência familiar ou de investimento** | A maior parte das ações encontra-se distribuída entre terceiros, embora a família mantenha o controle estratégico. Os familiares podem não participar diretamente da administração, mesmo conservando influência em decisões, apresentam maior transparência e profissionalização. |

Fonte: Lethbridge (1997)

### 1.2. Gestão de empresa familiar

Waller (2018, p. 28) destaca a relevância das EF para a economia ao afirmar que: “As EF foram responsáveis pelo desenvolvimento da economia nacional e representavam quase a totalidade das organizações privadas ativas até a abertura do mercado na década de 90”.

Segundo Allio (2004), embora as EF apresentem um modelo de gestão com características semelhantes, cada organização possui particularidades próprias. Nesse sentido, o autor ressalta que a dinâmica de cada família varia significativamente, tornando inadequadas as generalizações. Sob a perspectiva da estabilidade organizacional, uma característica ou mesmo uma vantagem de determinado sistema, quando levada ao extremo, pode comprometer o equilíbrio tanto da empresa quanto da família.

As EF também desempenham papel relevante na geração de empregos. Nesse contexto, Almeida (2009) destaca que as microempresas e empresas de pequeno porte são responsáveis pela contratação de um número expressivo de trabalhadores, razão pela qual merecem especial atenção por parte do Estado.



Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

No cenário empresarial, é comum a existência de organizações administradas por meio da gestão familiar (GF). Entretanto, estudos demonstram que uma parcela significativa dessas empresas encerra suas atividades após a saída de seus fundadores, principalmente em decorrência do falecimento. Uma das possíveis explicações para esse fenômeno está na ausência de uma estrutura organizacional claramente definida e de um processo de departamentalização adequado, uma vez que, em muitas EF, a hierarquia não se encontra formalmente estabelecida (Oliveira, 2009). A estrutura organizacional é caracterizada pela descentralização das atividades, pela distribuição das responsabilidades e da autoridade, bem como pela definição de um sistema de comunicação capaz de permitir que a organização alcance seus objetivos planejados. O autor também considera a departamentalização um aspecto essencial para as EF, visto que muitas delas ainda apresentam uma estrutura administrativa pouco organizada e insuficientemente distribuída.

Chiavenato (2000) afirma que a departamentalização funcional oferece diversas vantagens, entre elas o agrupamento de especialistas sob uma única liderança, o aproveitamento das competências técnicas, a obtenção de economias de escala por meio da integração entre pessoas e recursos, a especialização das atividades e o aumento da eficiência operacional. De acordo com Ramalho *et al.* (2019), as EF desenvolvem modelos de gestão específicos, tornando-se suscetíveis tanto a fatores positivos quanto a desafios. A capacidade de administrar essas variáveis contribui para sua longevidade e, consequentemente, para o alcance do sucesso organizacional.

Outro aspecto fundamental relacionado às EF refere-se aos modelos de governança adotados. A adequação da estrutura de gestão ao modelo mais compatível com as características do negócio pode exercer influência significativa sobre seu desempenho, especialmente durante os processos de sucessão. Dessa forma, a governança das EF deve reconhecer a importância de uma estrutura organizacional bem definida e organizada, assegurando um fluxo eficiente de informações, no qual responsabilidades e níveis de autoridade estejam devidamente documentados, atribuídos, comunicados e compreendidos por todas as partes interessadas (Allio, 2004).

Há todo um envolvimento diferente entre a administração da empresa e os seus membros empreendedores que fazem parte de um clã, necessitando, portanto, de uma linha de conduta ética para se direcionarem. Para Silva e Oliveira (2024) atualmente a quantidade de EF é expressivo nos mercados, determinando que estruturem uma CO, fundamentada na excelência da governança corporativa.



Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Um código de ética, para Floriani (2003), “não é fácil de ser criado, devido à quantidade de detalhes que envolvem todos os requisitos indispensáveis à situação que podem atingir a família empresária”, porém, ressalta que se deve levar em conta algumas considerações cruciais (Floriani, 2003, p. 138), no quadro 3 apresentam-se perspectivas de autores diversos, entre elas:

**Quadro 3.** Deveres e obrigações da família

| |
|---|
| **Entidade e personalidade jurídica:** A realização de reuniões destinadas a apresentar os deveres e as responsabilidades dos membros da família empresária em relação aos bens, direitos e obrigações da empresa deve ocorrer desde cedo, para que compreendam seus direitos e deveres e sejam capazes de respeitá-los integralmente, sem confundi-los com as atribuições dos sócios que exercem funções operacionais, estratégicas e gerenciais. Prestam contas à sociedade, entre os membros e ao Governo, em instâncias superiores (Sull, 2003). |
| **Continuidade da empresa:** A lealdade e o comprometimento dos integrantes da família devem ser incondicionais, servindo como exemplo de dedicação para *stakeholders* para que compreendam a filosofia da organização, reconheçam seu desenvolvimento e dele se beneficiem. Cabe, ainda, aperfeiçoar a qualidade dos produtos e/ou serviços e estabelecer diretrizes e critérios para o crescimento organizacional, que sirvam de referência para o ambiente externo e o mercado em geral, por meio da qualidade na gestão (Floriani, 2003). |
| **Empresa acima dos interesses pessoais:** Os interesses organizacionais devem prevalecer sobre os interesses familiares, priorizando o coletivo. O trabalho deve prevalecer sobre os conflitos. Blecher (2003) ressalta que, como os valores familiares e da empresa nem sempre coincidem, uma postura contrária a esse princípio tende a provocar desgastes, comprometendo suas bases por meio da insatisfação, da insegurança entre os stakeholders. |
| **Diversidade e inclusão:** O empresário resulta de uma combinação entre características pessoais e influências do ambiente. A formação profissional dos filhos deve ocorrer fora da EF, para evitar que modelos e práticas de gerações anteriores continuem influenciando a geração atual. Além disso, a harmonia deve ser um elemento fundamental entre as famílias dos sócios. A EF deve ser preservada de conflitos e divergências entre gerações. |
| **Relações interpessoais:** Na base do subsistema pessoal, conforme mencionado anteriormente, encontram-se a segurança e a harmonia. Esse subsistema é constituído pelo personalismo, pela lealdade pessoal e pela característica cultural de evitar conflitos. Assim, é indispensável cultivar a sinceridade, a justiça, o respeito, a honestidade, o consenso e a capacidade de escuta. Para Blecher (2003), esse princípio guarda grande semelhança com o anterior, defendendo que a família deve reunir-se para discutir e alinhar as posições assumidas. |
| **Excelência da empresa:** A objetividade é essencial para elevar o desempenho tanto individual quanto coletivo. Uma liderança firme e a proximidade dos dirigentes com a estrutura organizacional transmitem segurança e credibilidade. O principal objetivo do núcleo familiar é garantir a continuidade e a integração das normas administrativas e dos interesses da empresa. Essa postura favorece ações e decisões ágeis, fundamentadas em pesquisa constante e criatividade na busca por novos desafios (Blecher, 2003). |
| **Hierarquia e organograma:** Segundo Diniz (2003), a adoção de um código de ética contribui para que os herdeiros dos sócios respeitem a hierarquia. A condição de herdeiro não os caracteriza automaticamente como sucessores. As propostas e os objetivos daqueles que administram a EF, ainda que contem com forte apoio da família, não lhes conferem o direito de interferências impróprias, que desconsiderem a experiência e a hierarquia do empreendimento. |
| **Valores organizacionais:** Quando a figura do fundador representa um exemplo positivo, a empresa tende a desenvolver valores adequados. As características positivas da cultura familiar devem ser preservadas e fortalecidas para conquistar e manter o respeito dos ambientes interno e externo. Entre elas destacam-se a proximidade entre o empreendedor e seus colaboradores, a determinação pelo crescimento, a dedicação, o trabalho intenso, a criatividade, a lealdade e o respeito. Valoriza-se a criatividade coletiva, criando condições para o desenvolvimento de talentos criativos em benefício da organização (Blecher, 2003). |
| **Profissionalização:** A operação da empresa é eficaz quando profissionais desempenham suas funções em conformidade com as normas organizacionais, atendendo aos padrões quantitativos definidos pelos |



Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

| |
|---|
| objetivos. Isso exige uma postura profissional, respeito à autoridade e às responsabilidades dos profissionais, com ações voltadas ao estímulo e à motivação da equipe. Os membros da família que desejarem atuar na EF devem adotar uma conduta profissional, sendo recomendável que adquiram experiência em outra organização antes de ingressarem na empresa da família (Blecher, 2003). |
| **Transparência, ética e equidade:** Sull (2003) destaca a importância de que cada sócio reconheça que, isoladamente, não conseguirá alcançar os objetivos da organização. Todos devem ter conhecimento das operações realizadas, do desempenho e dos resultados da empresa, independentemente do segmento. Os relatórios e demonstrativos contábeis devem ser transparentes, favorecendo a interação social, a liberdade de comunicação, o fortalecimento dos vínculos, bem como transparência das operações e a confiança entre os *stakeholders*. |

Baseado em: Blecher (2003); Diniz (2003); Floriani (2003); Sull (2003).

Portanto, pode-se perceber que para desenvolver uma AF com o máximo de perfeição, os integrantes da gestão terão que estar em sinergia, unificando interesses em relação à empresa e à sua permanência no mercado competitivo, bem como à fixação dos integrantes familiares e de seus sucessores.

### 1.3. Desafios da empresa familiar

A GF nada mais é do que quando um ou mais membros de uma família se unem para administrar uma empresa, o que exige um desempenho e uma convivência mais apurada e de cuidado extremo. Ela pode ser classificada de várias formas, mas sempre há uma árvore genealógica para concretizar o pensamento do que movimenta o patrimônio, é a família. Assim, um dos maiores desafios das EF é a organização de sua gestão (Matias, 2018).

> Não somente no Brasil como mundialmente, a GF é vista e pensada de que isso existe somente nas microempresas ou empresas de pequeno porte, quando na verdade isso é mito. Empresas como: *Walmart, Facebook, Samsung, Volkswagen, Nike* etc. São grandes exemplos de empresas cujo histórico foi de uma GF. (Matias, 2018, p. 27).

Cabe enfatizar que as empresas de âmbito familiar podem ter o objetivo de qualificar a renda familiar ou intenções mais ambiciosas, e separar os negócios das Relações Familiares - RF é o desafio mais difícil para os acordos entre parentes e simultaneamente a maior conquista que uma EF pode ter. O grande quesito é investir no potencial de cada membro de forma concreta e com base no conhecimento de gestão organizacional, realizando uma postura de excelência e conciliadora para evitar conflitos. Conduzir as RF de modo que elas se adéquem ao negócio em vez de prejudicá-lo (Navarro, 2018).

Para Navarro (2018), uma empresa sem planejamento é algo que aproxima ao fracasso. O planejamento é a base de qualquer organização, ainda mais nas EF, ele auxilia no estabelecimento de regras, fluxos, cargos, finanças, relacionamento interpessoal e critérios de sucessão e outros quesitos que se não bem definidos podem gerar conflitos e sérios prejuízos.



Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Outro desafio que as EF enfrentam é a adequação dos membros às funções. Jamais permitir que as afinidades determinem seus respectivos cargos na empresa, pois, além de criarem grandes conflitos, esse tipo de atitude poderá levar a organização ao colapso. E para tudo ocorrer de forma justa, é necessário identificar as competências e habilidades de cada membro da família e encaixá-los nos cargos adequados aos seus perfis (Banholzer, 2019).

Segundo o SEBRAE (2020), mais de 70% das EF não resistem à segunda geração. Isso ocorre, entre outros motivos, porque o empreendimento não interessa aos demais membros da família e porque os próximos herdeiros nem sempre conseguem manter as mesmas características e conhecimentos do fundador. É necessário o treinamento dos sucessores e o desenvolvimento de colaboradores alinhados com o conhecimento inicial da empresa. Empreender em uma EF é uma tarefa difícil e arriscada, que exige muita capacidade. É preciso muita organização para que haja harmonia e prosperidade no negócio. Um número expressivo de pequenas EF encerra suas atividades nos primeiros anos de funcionamento, por falta de planejamento e estratégias, em muitos casos as funções e os salários não são adequadamente estabelecidos.

A estratégia de sucessão pode ser complicada pelas relações afetivas nesse meio, mas deve ser prioridade para os negócios familiares. Quando surge a necessidade de mudança de direção, seja ela por aposentadoria do fundador, doença ou promoção do líder, a empresa entra em processo de transição. Esse é um momento delicado, pois se o processo não for bem coordenado, a empresa pode ter de ser vendida ou até fechar (Antunes, 2017*)*.

Souza e Jourinch (2022) indicam em sua pesquisa que cada empreendimento possui suas particularidades, enfrentando desafios em intensidades e momentos diferentes, destacando a relevância de distinguir o profissional do pessoal e garantir a essência de sua existência que é uma família. Nota-se assim, que as dificuldades na gestão de uma EF são contínuas, a relação entre as gerações causa um choque de opiniões no ambiente interno, criando divergências e retraindo a evolução empresarial. O envolvimento emocional traz à tona a diferença entre uma EF e outras empresas, demonstrando que se não houver uma separação dos vínculos pessoais com os empresariais, podem ocorrer diversas situações conflituosas.

### 1.3.1. Soluções para os desafios

Conforme Grzybovski (2002), o processo de profissionalização da administração pode ser apreendido em sua globalidade, como o caminho pelo qual as estratégias de coordenação de atividades e os esforços organizacionais adotados pela administração vão se formalizando à medida que a empresa vai passando pelas diferentes fases de seu crescimento.



Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

A profissionalização de uma EF envolve a profissionalização dos sócios, já que os herdeiros, independentemente da profissão que desejarem seguir, serão membros de uma mesma sociedade, e como sócios, devem estar preparados para este papel, especialmente pelo fato desta sociedade representar uma parcela significativa do patrimônio de cada herdeiro, na qual ele fará jus ao recebimento de dividendos e outros direitos. Neste âmbito é relevante ao processo fazer com que cada sócio conheça os limites dos seus direitos, seus deveres e que adote uma postura de sócio profissional (Adachi, 2006).

É necessário saber distinguir os diferentes papéis que o proprietário da EF desempenha, o de executivo da EF o de pai, tio ou avô de um jovem profissional que está iniciando o trabalho na EF, pois, às vezes, pode acontecer de esse executivo ter dificuldade de tratar os novos membros da família que assumem cargos na empresa como novos colegas de trabalho, e os trata como familiares (Oliveira, 2013).

Profissionalizar uma EF não significa apenas abolir a praxe de o pai utilizar o termo filho na empresa e vice-versa. O processo consiste em preencher cargos com pessoas que detenham habilidades necessárias para cumprir suas funções e assumir responsabilidades, sobretudo profissionalizar a família (Adachi, 2006).

No que se refere ao processo sucessório, o sucessor deve ser um profissional qualificado, com capacidade para administrar o empreendimento, assegurar a continuidade das práticas que vêm apresentando bons resultados e enfrentar os desafios e eventuais problemas que possam surgir durante sua gestão. Para que a sucessão aconteça, é necessário que haja um planejamento da sucessão, pois, por um lado, o sucessor deve se preparar para o cargo e por outro, o sucedido deve tornar esse processo mais claro, informando aos familiares detalhes de como está o encaminhamento para escolha do sucessor (Leone, 2005).

Conclui-se que não existe um modelo único para garantir a eficácia da mudança, assim como a teoria da contingência diz que não existe um modo, mais eficaz, eficiente e efetivo para administrar com sucesso a organização. Entender a sucessão na gestão como um processo de mudança organizacional é o primeiro passo para diminuir erros e dores tanto para os líderes como para os funcionários e colaboradores. Cabe destacar, ainda, que, independentemente de ser EF ou não, os administradores brasileiros não foram treinados para gerenciar processos de mudança, pois o foco da ciência da administração tem sido a eficiência.

## 2. METODOLOGIA



Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Neste trabalho, adotou-se como procedimento metodológico a pesquisa bibliográfica, fundamentada em uma revisão da literatura realizada por meio da plataforma *Google* Acadêmico. O estudo foi desenvolvido com base em publicações de diversos autores, disponíveis ao público em geral, com o objetivo de reunir e analisar a produção científica relacionada às EF, buscando compreender os conflitos existentes nesse contexto organizacional. Para isso, foram utilizados trabalhos considerados relevantes e representativos sobre a temática.

A pesquisa bibliográfica caracteriza-se pelo levantamento e análise de informações acerca de determinado tema, com a finalidade de ampliar o conhecimento e fornecer explicações fundamentadas. Trata-se de uma pesquisa de natureza teórica e descritiva, que contribui para a disseminação de estudos, livros e artigos científicos produzidos por diferentes autores. Todo o material utilizado nesse tipo de pesquisa é de domínio público e encontra-se acessível aos pesquisadores, possibilitando a elaboração de trabalhos acadêmicos, como monografias, com base em produções científicas já publicadas (Raupp; Beuren, 2006).

## 3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

As EF apresentam diversas particularidades e características que precisam ser administradas de forma eficiente para garantir o sucesso e a continuidade da organização. Na empresa analisada, foram observados aspectos relacionados à gestão, à governança, à profissionalização e à CO, verificando-se a influência desses elementos sobre a administração e o funcionamento da empresa.

Com base na análise realizada, constatou-se que a organização possui pontos fortes, assim como aspectos que necessitam de aperfeiçoamento. Destaca-se a presença de uma CO consolidada, responsável por orientar o comportamento dos colaboradores por meio de normas, além de exercer influência significativa sobre a gestão e os demais processos organizacionais.

Verifica-se que a empresa vem sendo conduzida de maneira satisfatória; entretanto, faz-se necessária a implantação de normas formais e de um planejamento organizacional estruturado, medidas que poderão aprimorar os processos internos e facilitar o alcance dos objetivos institucionais. Nesse contexto, é importante destacar que o sucesso do processo sucessório depende não apenas da profissionalização dos futuros gestores, mas também de sua integração gradual às atividades da empresa, possibilitando a aquisição de conhecimentos sobre sua CO. Conforme ressalta Bornholdt (2005), um herdeiro devidamente preparado é aquele que desenvolve competências e habilidades capazes de identificar a melhor forma de atuar em equipe, bem como de adaptar-se ou promover mudanças na CO quando necessário.



Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Os principais desafios identificados na empresa estão relacionados à formalização da gestão, à elaboração de um planejamento organizacional estruturado e ao planejamento do processo sucessório. Embora a organização apresente uma CO consolidada e uma gestão satisfatória, a ausência de normas formais e de um planejamento estratégico pode comprometer a padronização dos processos e a continuidade do negócio. Além disso, destaca-se a necessidade de preparar e integrar o futuro sucessor à cultura e às práticas da empresa, garantindo que a sucessão ocorra de forma planejada e contribua para a perpetuação da organização familiar.

Estudos recentes apontam algumas estratégias, como a importância de um planejamento sucessório patrimonial familiar, por meio da criação de *holding* familiar, ponderando o seu enquadramento jurídico dentro da esfera legislativa brasileira (Rodrigues, 2024). Para Silva e Santos (2025) a constituição de uma *holding* para o planejamento sucessório pode ser desafiadora, porém pode ser otimizada com a utilização de mecanismos proporcionados por uma *holding,* mesmo com algumas desvantagens econômicas durante o processo.

## 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a realização deste trabalho, conclui-se que os desafios enfrentados pelas EF são significativos e demandam atenção constante por parte de seus gestores. O estudo evidenciou que as dificuldades relacionadas à gestão podem impactar negativamente o desempenho da organização, reforçando a importância de administradores qualificados para conduzir questões envolvendo conflitos familiares e interesses organizacionais.

Para que uma empresa alcance os resultados esperados, é indispensável adotar uma gestão estratégica aliada a um planejamento eficiente. Além disso, é fundamental manter um processo contínuo de aperfeiçoamento, identificando oportunidades e buscando novas estratégias que permitam à organização permanecer competitiva e promover seu crescimento sustentável. Entretanto, nas EF, conflitos internos podem comprometer o desempenho da organização e, em situações mais graves, contribuir para seu encerramento ou falência. A deficiência na administração e a falta de capacitação dos membros da família podem reduzir a permanência da empresa no mercado. Nesse contexto, a implementação de um processo sucessório estruturado torna-se essencial para a continuidade do negócio, haja vista que muitas EF não sobrevivem à transição entre gerações quando esse planejamento é inexistente.



Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Também se destaca a importância de separar os interesses e conflitos pessoais das questões empresariais, preservando a profissionalização da gestão. Investir na aquisição de conhecimentos e no desenvolvimento de competências torna-se indispensável diante das constantes transformações e do aumento da competitividade no mercado. Gestores preparados conseguem identificar o momento adequado para delegar responsabilidades, promover melhorias organizacionais e acompanhar continuamente as exigências do ambiente empresarial. Assim, conclui-se que a ausência de planejamento constitui um dos principais fatores que dificultam o alcance dos objetivos organizacionais. Em contrapartida, empresas que planejam suas ações, antecipam possíveis adversidades e desenvolvem estratégias para enfrentar os desafios possuem maiores possibilidades de alcançar a continuidade e consolidar sua permanência no mercado.

## REFERÊNCIAS

ADACHI, P. P. **Família S.A:** gestão de empresa familiar e soluções de conflitos. São Paulo: Atlas, 2006.

ALLIO, M. K. Family business: their virtues, vices, and strategic path. **Strategy & Leadership**, v. 32, n. 4, p. 24-33, 2004.

ALMEIDA, A. P. **Comentários ao estatuto da microempresa e da empresa de pequeno porte**. São Paulo: Saraiva, 2009.

ANTUNES, L. **Empresa familiar:** a difícil administração e definição de papéis**.** 04 jul. 2017. Disponível em: https://www.administradores.com.br/artigos/empresa-familiar-a-dificil-administracao-e-definicao-de-papeis. Acesso em: 10 maio 2026.

BANHOLZER, M. **Negócios passados de pai para filho mexem com o mercado no Recife**. Jornal do Commercio, Recife, 11 ago. 2019. Disponível em: https://jconline.ne10.uol.com.br/canal/economia/pernambuco/noticia/2019/08/11/negocios-passados-de-pai-para-filho-mexem-com-o-mercado-no-recife-385279.php. Acesso em: 10 maio 2026.

BLECHER, N. **Em Busca da Eternidade:** o que alguns dos maiores grupos familiares brasileiros estão fazendo para perpetuar seus negócios. Revista Exame, São Paulo, ano 37, n. 12, ed. 794, jun. 2003.

BORNHOLDT, W. **Governança na Empresa Familiar:** implementação e prática. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BRITO, T. S.; ONGARATTO, J.; BUENO, M. P. Desafios e métodos na gestão de empresas familiares. **Research, Society and Development**, [S. l.], v. 11, n. 3, p. e3011326267, 2022. DOI: 10.33448/rsd-v11i3.26267. Disponível em: https://rsdjournal.org/rsd/article/view/26267. Acesso em: 28 jun. 2026.



Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

CAHYADI, H. Too Big to Fail: Succession Challenge in Large Family Businesses. **The Journal of Asian Finance, Economics, and Business**, v. 8, n. 1, p. 199-206, 2021. Disponível em: https://lintar.untar.ac.id/repository/penelitian/buktipenelitian_10195009_3A140721200740.pdf. Acesso em: 16 abr. 2026.

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional:** a dinâmica do sucesso das organizações. 2000.

DINIZ, A. (Coord.). **Reforma econômica para o Brasil**. São Paulo: Nobel, 2003.

DONNELLEY, R. G. A empresa familiar. **Revista de Administração de Empresas**, v. 7, n. 23, p. 161-198, 1967.

FLORIANI, O. P. **Empresa familiar ou... inferno familiar?:** evolução histórica da família, o negócio familiar, sociedades comerciais, a ética, governança corporativa, "family office", aspectos legais e contábeis. Curitiba: Juruá, 2003.

FREITAS, E. C.; KRAI, L. S. Gestão organizacional em empresas familiares no Vale do Rio dos Sinos. **REGE Revista de Gestão**, [S. l.], v. 17, n. 4, p. 387–402, 2010. DOI: 10.5700/issn.2177-8736.rege.2010.36715. Disponível em: https://revistas.usp.br/rege/article/view/36715. Acesso em: 25 ago. 2026.

FRENAZIN, A. L.; ANDRADE, B. O. C. de; ROSSI, F. C.; ANTONIO, H. M. **Desafios da gestão em uma empresa familiar**. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Técnico em Administração) – Etec Profa. Anna de Oliveira Ferraz, Araraquara, 2021. Disponível em: http://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/6121. Acesso em: 16 abr. 2026.

GONÇALVES, J. S. R. C. As empresas familiares no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 1, p. 7-12, 2000.

GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. Empresa familiar x competitividade: tendências e racionalidades em conflito. **Revista Teoria e Evidência Econômica**, v. 6, n. 11, 1998.

GRZYBOVSKI, D. **O administrador na empresa familiar:** uma abordagem comportamental. Passo Fundo: UPF, 2002.

KPMG. **Os desafios tributários para as empresas familiares na América do Sul**, 2020. Disponível em: https://sebrae.ms/empreendedorismo/pais-filhos-e-negocios-os-desafios-e-valores-entre-geracoes-de-empreendedores/. Acesso em: 08 maio 2026.

LEONE, N. M. C. P. G. **Sucessão na empresa familiar:** preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado. São Paulo: Atlas, 2005.
LETHBRIDGE**,** E. **Tendências da empresa familiar no mundo**. Revista do BNDES, Brasília, n. 7, 1997.

MARTINS, A.; MACCARI, E. A.; CAMPANARIO, M. de A.; ALMEIDA, M. I. R. de. Empresa familiar e as dificuldades enfrentadas pelos membros da terceira geração. **Revista de Ciências da Administração**, v. 10, n. 22, p. 30-54, 2008. Disponível em: https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/21758069.2008v10n22p30. Acesso em: 10 maio 2026.



Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

MATIAS, A**. Como fazer uma gestão eficiente de empresas familiares.** 2018. Disponível em: https://blog.inepadconsulting.com.br/como-fazer-uma-gestao-eficiente-de-empresas-familiares/. Acesso em: 10 maio 2026.

MATIAS, K. T. S.; MACHADO, T. S.; DE FIGUEIREDO, C. F. V.; BRANDÃO, W. A.; MELO, M. Â. S. Empresa familiar e o processo de sucessão profissionalizado: um estudo de caso em uma microempresa familiar do setor financeiro em Salgueiro – PE. **Research, Society and Development,** [S. l.], v. 11, n. 16, p. e570111637176, 2022. DOI: 10.33448/rsd-v11i16.37176. Disponível em: https://rsdjournal.org/rsd/article/view/37176. Acesso em: 28 jun. 2026.

NAVARRO, L. Os **principais desafios para gerenciar uma empresa familiar.** 2018. Disponível em: http://www.idebrasil.com.br/blog/os-principais-desafios-para-gerenciar-uma-empresa-familiar/. Acesso em: 02 maio 2026.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, organização e métodos:** uma abordagem gerencial. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, L. J. de; ALBUQUERQUE, L. A.; PEREIRA, D. R. De **"filho do dono" a dirigente ilustre:** caminhos e descaminhos no processo de construção da legitimidade de sucessores em organizações familiares, 2013.

O'GORMAN, C.; BOURKE, S.; MURRAY, J. A. The Nature of Managerial Work in Small Growth-Orientated Businesses. **Small Business Economics**, v. 25, p. 1-16, 2005.

RAMALHO, J. G. *et al*. **Empresas Familiares:** análise bibliométrica das principais produções científicas brasileiras. Goiânia: Kindle Serviços, 2019. 58 p.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. **Metodologia da pesquisa aplicável às ciências**. Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. São Paulo: Atlas, p. 76-97, 2006.

RODRIGUES, L. A. A contratação do seguro para a proteção patrimonial no planejamento sucessório familiar: holding familiar. **RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar**, [S. l.], v. 5, n. 4, p. e544943, 2024. DOI: 10.47820/recima21.v5i4.4943. Disponível em: https://recima21.com.br/recima21/article/view/4943. Acesso em: 28 jun. 2026.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. Tradução de Ailton Bomfim. São Paulo: Atlas, 2009.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **O que é empreendedor.** SEBRAE, 2017**.** Disponível em: http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/o-que-e-ser-empreendedor,ad17080a3e107410VgnVCM1000003b74010aRCRD. Acesso em: 13 abr. 2026.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Boletins de Impacto e Tendências.** São Paulo, 2020. Disponível em: https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/7dddeac12565bd496af4d637b2d5638b/$File/19404.pdf. Acesso em: 10 maio 2026.

SILVA, A. C.; OLIVEIRA, M. S. S. S. A importância do processo sucessório nas empresas familiares. **E-Acadêmica**, [S. l.], v. 5, n. 3, p. e0453556, 2024. DOI: 10.52076/eacad-v5i3.556. Disponível em: https://eacademica.org/eacademica/article/view/556. Acesso em: 28 jun. 2026.



Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

SILVA, C. J. J.; SANTOS, A. S. Holding familiar: das diferenças no planejamento sucessório. **RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar**, [S. l.], v. 6, n. 5, p. e656421, 2025. DOI: 10.47820/recima21.v6i5.6421. Disponível em: https://recima21.com.br/recima21/article/view/6421. Acesso em: 28 jun. 2026.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração:** teoria e prática no contexto brasileiro. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

SOUZA, C. S.; JOURINCH, B. C. Um estudo sobre as complexidades e os desafios do crescimento de uma empresa familiar na cidade de Aimorés-MG. **Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro,** v. 2, n. 1, 2022. Disponível em: https://remunom.ojsbr.com/multidisciplinar/article/view/964. Acesso em: 28 jun. 2026.
SULL, D. N. **De volta ao sucesso:** por que boas empresas falham e como grandes líderes as reconstroem. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

WALLER, M. **Empresa familiar:** ame ou deixe. São Paulo: Reino Editorial, 2018.



Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.