



CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

CRISTIAN VERNEKE ANDREOILA

**SUCCESSÃO FAMILIAR EMPRESARIAL: UM ESTUDO DE CASO
REALIZADO EM EMPRESAS NO CONTEXTO SUCESSÓRIO NA
CIDADE DE SINOP-MATO GROSSO**

Sinop/MT

2026

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

CRISTIAN VERNEKE ANDREOLLA

**SUCESSÃO FAMILIAR EMPRESARIAL: UM ESTUDO DE CASO
REALIZADO EM EMPRESAS NO CONTEXTO SUCESSÓRIO NA
CIDADE DE SINOP-MATO GROSSO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
à Banca Avaliadora do Departamento de
Administração, do Centro Universitário Fasipe
- UNIFASIPE, como requisito para a obtenção
do título de Bacharel em Administração.

Orientador (a): Jefferson Silva dos Santos

Sinop/MT

2026

CRISTIAN VERNEKE ANDREOLLA

**SUCESSÃO FAMILIAR EMPRESARIAL: UM ESTUDO DE CASO
REALIZADO EM EMPRESAS NO CONTEXTO SUCESSÓRIO NA
CIDADE DE SINOP-MATO GROSSO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Banca Avaliadora do Departamento de Administração, do Centro Universitário Fasipe - UNIFASIPE, como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovado em ____/____/____.

JEFFERSON SILVA DOS SANTOS

Professor Orientador
Departamento de Administração - FASIP

XXXXXX

Professor Avaliador
Departamento de Administração – FASIP

JEFFERSON SILVA DOS SANTOS

Coordenador do Curso de Administração
Departamento de Administração – FASIP

ANDREOLLA, Cristian Verneke. Sucessão Familiar Empresarial: um Estudo de Caso Realizado Em Empresas no Contexto Sucessório na Cidade De Sinop-Mato Grosso. 2026. 45p. Trabalho de Conclusão de Curso – Faculdade FASIPE.

RESUMO

As empresas familiares desempenham papel fundamental na economia brasileira, sendo responsáveis por parcela significativa da geração de empregos, renda e desenvolvimento econômico. Entretanto, a continuidade dessas organizações ao longo das gerações representa um dos principais desafios enfrentados por seus gestores, especialmente durante os processos de sucessão familiar. Nesse contexto, o presente estudo teve como objetivo analisar os principais desafios da sucessão familiar empresarial em empresas localizadas no município de Sinop-MT, bem como identificar práticas de gestão profissional capazes de contribuir para a continuidade dos negócios. A pesquisa caracterizou-se como aplicada, de abordagem qualitativa e quantitativa, com objetivos exploratórios e descritivos. A coleta de dados foi realizada por meio de questionário online aplicado a representantes de quatro empresas familiares da cidade de Sinop-MT. Os resultados evidenciaram que a resistência às mudanças, a ausência de planejamento sucessório estruturado, os conflitos familiares e a necessidade de profissionalização da gestão constituem os principais fatores que influenciam o processo sucessório. Observou-se ainda que práticas relacionadas à governança corporativa, como definição clara de papéis, transparência nas decisões e formalização de processos, contribuem para reduzir conflitos e fortalecer a continuidade organizacional. Conclui-se que a sucessão familiar deve ser tratada como um processo contínuo de preparação, planejamento e desenvolvimento, sendo a profissionalização da gestão e a adoção de mecanismos de governança elementos essenciais para garantir a longevidade das empresas familiares.

Palavras-chave: Continuidade Organizacional; Empresas Familiares; Governança Corporativa; Profissionalização da Gestão.

ANDREOLLA, Cristian Verneke. Family Business Succession: A Case Study of Companies in the Succession Process in the City of Sinop-Mato Grosso. 2026. 45p. Trabalho de Conclusão de Curso – Faculdade FASIPE.

ABSTRACT

Family businesses play a fundamental role in the Brazilian economy, being responsible for a significant share of employment generation, income, and economic development. However, the continuity of these organizations across generations represents one of the main challenges faced by managers, especially during family succession processes. In this context, this study aimed to analyze the main challenges of family business succession in companies located in the city of Sinop, Mato Grosso, and to identify professional management practices that may contribute to business continuity. The research was classified as applied, with qualitative and quantitative approaches, as well as exploratory and descriptive objectives. Data collection was carried out through an online questionnaire administered to representatives of four family-owned companies located in Sinop-MT. The results showed that resistance to change, the absence of structured succession planning, family conflicts, and the need for management professionalization are the main factors influencing the succession process. It was also observed that corporate governance practices, such as clear role definition, transparency in decision-making, and process formalization, contribute to reducing conflicts and strengthening organizational continuity. It is concluded that family succession should be treated as a continuous process of preparation, planning, and development, with management professionalization and governance mechanisms being essential elements to ensure the longevity of family businesses.

Keywords: Corporate Governance; Family Businesses; Family Succession; Management Professionalization; Organizational Continuity.

Lista de Gráficos

Gráfico 1 Tempo de funcionamento das empresas pesquisadas.....	22
Gráfico 2 Setor de atuação das empresas pesquisadas.....	23
Gráfico 3 Número de funcionários.....	23
Gráfico 4 Papel do entrevistado dentro das empresas.....	24
Gráfico 5 Participação na família proprietária.....	25
Gráfico 6 Empresas consideradas familiares	26
Gráfico 7 Definição das funções entre familiares nas empresas pesquisadas.....	27
Gráfico 8 Situação do processo sucessório nas empresas pesquisadas.....	28
Gráfico 9 Fatores que influenciam o processo sucessório.....	29
Gráfico 10 Adoção de práticas de governança corporativa	30
Gráfico 11 Práticas de governança utilizadas pelas empresas pesquisadas.....	31
Gráfico 12 Influência dos conflitos familiares na gestão empresarial.....	32

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 Problemática.....	9
1.2 Justificativa.....	10
1.3 Objetivos	10
1.3.1 Objetivo Geral	10
1.3.2 Objetivos Específicos	10
2 REVISÃO DE LITERATURA	12
2.1 Desafios enfrentados na sucessão familiar	12
2.2 A influência da governança corporativa na sustentabilidade das empresas familiares.....	14
2.3 Planejamento estruturado e transição de liderança	16
2.4 Práticas de profissionalização aplicáveis às empresas familiares.....	16
3 MATERIAIS E MÉTODOS	18
3.1 Tipo de Pesquisa.....	18
3.2 População e Amostra.....	19
3.3 Técnicas de Análise de Dados	19
3.4 Cronograma.....	21
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	22
4.1 Caracterização das Empresas Pesquisadas	22
4.2 Planejamento Sucessório e Preparação da Nova Geração	26
4.3 Fatores que Influenciam o Processo Sucessório	29
4.4 Governança Corporativa, Desafios e Percepções sobre a Sucessão Familiar	31
4.4.1 Síntese dos Resultados da Pesquisa	35
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	38
REFERÊNCIAS.....	40
APÊNDICE.....	43

1 INTRODUÇÃO

A sucessão empresarial, em particular a sucessão em empresas familiares, pode ser entendida como o processo formal e informal de transferência de liderança, propriedade e responsabilidade de gestão entre gerações, articulando tradição familiar, cultura organizacional e exigências de mercado segundo (Lodi, 1988). Conforme Borges e Okubo (2023), esse processo inclui a preparação de sucessores, introdução de inovação gerencial e tecnológica, e ajustes organizacionais que permitam profissionalizar a gestão sem perder os valores da família.

Nesse sentido, partindo do pressuposto de que as empresas familiares constituem a base da economia brasileira, representando aproximadamente 90% das organizações nacionais e contribuindo com 65% do Produto Interno Bruto, além de serem responsáveis por 75% dos empregos formais, compreende-se que a análise de sua continuidade ultrapassa a esfera da gestão interna e se projeta como questão de interesse coletivo e macroeconômico. A importância dessas empresas, contudo, contrasta com a fragilidade de seus mecanismos sucessórios, uma vez que 65% não sobrevivem à transição de liderança, demonstrando a magnitude do desafio imposto pela sucessão familiar (SEBRAE, 2024).

Com base no exposto, constata-se que a sucessão nas empresas familiares não se limita a uma simples passagem de comando, mas envolve dinâmicas que perpassam fatores emocionais, culturais, jurídicos e administrativos. Silva e Oliveira (2024) evidenciam que a ausência de preparação estruturada para herdeiros e a resistência de fundadores em ceder espaço comprometem de maneira decisiva a continuidade dos negócios. A sucessão, portanto, torna-se um processo complexo, que exige reflexão crítica sobre governança corporativa, planejamento estratégico e profissionalização da gestão. Isso porque, segundo Rosa e Friske (2023), o planejamento de longo prazo do processo sucessório é essencial para preparar o sucessor, a família, a empresa e a sociedade, e assim garantindo uma transição suave e a longevidade da empresa; ainda é possível observar que não existe um modelo universal que seja aplicado a todas as empresas, pois cada empresa tem suas peculiaridades.

Na perspectiva de Bissani e Milano (2023), a longevidade de empresas familiares que conseguem atravessar a terceira geração está diretamente associada à capacidade de transformar estruturas de clã em formas organizacionais voltadas ao mercado, sem renunciar à identidade que caracteriza a família fundadora. Nesse sentido, a sucessão emerge como fenômeno que transcende o plano individual, repercutindo na competitividade empresarial, na geração de riqueza e na manutenção de empregos.

Tendo em vista o cenário descrito, o presente estudo se propõe analisar os principais desafios enfrentados pelas empresas familiares brasileiras no processo de sucessão, com foco central em empresas localizadas a cidade de Sinop-MT, buscando compreender de que forma práticas de gestão profissional podem contribuir para sua perenidade. A investigação parte da constatação de que a sobrevivência dessas empresas é um tema de grande relevância econômica e social, cuja compreensão demanda rigor metodológico e análise crítica das múltiplas variáveis que o compõem.

1.1 Problemática

A relevância das empresas familiares no Brasil contrasta de maneira evidente com sua baixa taxa de permanência ao longo das gerações. Pesquisas recentes indicam que apenas 30% dessas organizações conseguem alcançar a segunda geração, e menos 10% sobrevivem até a terceira, revelando falhas graves nos mecanismos sucessórios, essa realidade expõe lacunas estruturais e culturais que dificultam a continuidade, impactando negativamente a economia e a sociedade (Brasil, 2024).

De acordo com Carvalho *et al* (2025), conflitos internos entre herdeiros, disputas de poder e ausência de planejamento sucessório figuram entre os fatores determinantes da mortalidade empresarial nesse contexto. Garcia e Costa (2025) complementam a análise ao salientar que, embora essas empresas apresentem significativa participação no crescimento econômico do país, sua contribuição está ameaçada pela falta de estratégias profissionais de transição de liderança, diante desse panorama, surge a questão norteadora da pesquisa: quais são os principais desafios enfrentados pelas empresas familiares no processo sucessório e de que forma a gestão profissional pode contribuir para a sua continuidade?

1.2 Justificativa

A escolha do tema se justifica pela centralidade das empresas familiares no desenvolvimento econômico brasileiro e pelos elevados índices dos mesmos enfrentados durante processos de sucessão. Conforme apontam Bissani e Milano (2023), somente uma pequena parcela das organizações familiares ultrapassa a terceira geração, e as que conseguem apresentam características de planejamento e profissionalização que as diferenciam das demais. Isso se explica por meio da óptica de que, a ausência de práticas estruturadas, portanto, compromete o futuro das empresas, mas também a manutenção de empregos e a competitividade do país.

Cumprir acrescentar que Silva e Oliveira (2024) destacam a importância da governança corporativa e do planejamento sucessório como elementos capazes de mitigar conflitos e proporcionar maior equilíbrio entre tradição familiar e exigências do mercado.

O estudo, portanto, pretende oferecer uma contribuição teórica e prática para o campo da Administração, ao analisar criticamente os desafios enfrentados pelas empresas familiares brasileiras, propondo reflexões que possam subsidiar a adoção de estratégias eficazes de sucessão e assegurar a continuidade de organizações essenciais ao desenvolvimento do país.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar os principais desafios da sucessão familiar em empresas localizadas no município de Sinop-MT e identificar estratégias de gestão profissional que contribuam para a sua continuidade.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar fatores críticos que dificultam o processo sucessório em empresas familiares;
- Avaliar a influência da governança corporativa na sustentabilidade desses empreendimentos;
- Examinar de que forma o planejamento estruturado pode favorecer a transição de liderança;

- Propor teoricamente reflexões sobre práticas de profissionalização aplicáveis às empresas familiares.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Desafios enfrentados na sucessão familiar

A sucessão em empresas familiares não pode ser reduzida a uma mera transferência de cargos, pois envolve camadas entrelaçadas de identidade, poder, afetos e rotinas organizacionais, cujo equilíbrio condiciona diretamente a continuidade do empreendimento, nessa perspectiva, a literatura recente evidencia que o chamado capital socioemocional (*socioemotional wealth*), isto é, o valor simbólico e relacional que a família atribui ao controle do negócio, influencia decisões estratégicas e, por consequência, a forma como se planeja e se conduz a sucessão, produzindo racionalidades específicas que, por vezes, privilegiam a preservação do legado e do controle familiar em detrimento de ajustes gerenciais necessários (Rossi; Rojas-Vallejos, 2024).

Entre os obstáculos de origem subjetiva, sobressai a resistência do fundador em ceder poder decisório, fenômeno associado ao apego identitário ao negócio e ao temor de diluição do legado, quando tal resistência se prolonga, a organização posterga a formação do sucessor e naturaliza arranjos informais que fragilizam a governança cotidiana. Em paralelo, a ausência de um plano sucessório formal, com papéis, cronograma, métricas de prontidão e critérios de elegibilidade, amplifica incertezas e abre espaço para disputas interpretativas sobre autoridade e mérito, particularmente em famílias com múltiplos herdeiros (Brasil, 2023).

No domínio dos conflitos intergeracionais, estudos mostram que padrões de liderança influenciam a incidência e a qualidade dos conflitos: perfis excessivamente centrados na tarefa e na autoridade tendem a intensificar atritos de relacionamento, ao passo que estilos orientados a relacionamento e diálogo reduzem o potencial destrutivo das divergências, criando condições para pactos de transição mais estáveis (Cerutti *et al*, 2023). Tais evidências convergem com análises que descrevem os conflitos familiares como determinantes relevantes da mortalidade empresarial quando não mediados por dispositivos de governança e por acordos explícitos sobre papéis, regras e mecanismos de *accountability* (Carvalho, 2025).

Do ponto de vista relacional-comunicacional, a erosão de confiança entre ramos da família e a opacidade informacional durante a preparação do sucessor figuram entre os entraves mais citados por executivos e proprietários familiares em levantamentos internacionais: a (Pesquisa Global de Empresas Familiares 2023) da PWC aponta que desalinhamentos de expectativas e comunicação deficiente minam a coesão, fragilizam a tomada de decisão e comprometem tanto a sucessão quanto a competitividade (PWC, 2023). Em complemento, análises setoriais do (IBGC) sublinham que a sucessão exige rituais de alinhamento contínuo, regras sobre entrada/saída de familiares, avaliação de performance, política de dividendos, sem os quais a governança é rapidamente capturada por conflitos latentes (IBGC, 2025).

Há, ainda, situações contingentes que impõem sucessões não planejadas como, doenças súbitas, óbitos, rupturas familiares, e que testam a resiliência das estruturas; nesses cenários, pesquisas qualitativas no contexto brasileiro destacam o papel de figuras de referência, muitas vezes matriarcas na administração de crises e na recomposição de consensos, ao mesmo tempo em que evidenciam que a governança é frequentemente incipiente para dar respostas estruturadas, o que amplia custos emocionais e organizacionais da transição (Basani; Sabino; Santos, 2024).

Em paralelo, iniciativas proativas de *back to the nest*, elevam a probabilidade de transferências mais ordenadas, mas demandam desenho processual claro e métricas de prontidão no quesito práticas de socialização de herdeiros (Santos; Carvalho; Montecelli, 2024).

Finalmente, a interação entre fatores subjetivos como: apego, identidade e rivalidades, estruturais: formalização, conselhos, acordos societários, e relacionais: confiança, transparência e hábitos de alinhamento explica por que a sucessão é um processo e não um evento, onde há planejamento sucessório e arranjos de governança institucionalizados, a transição tende a ser mais previsível, com menor litigiosidade e melhor desempenho pós-sucessão, enquanto contextos marcados por improviso e personalismo acumulam riscos organizacionais (Brasil, 2023). Essa leitura integrativa orienta, portanto, a formulação dos próximos tópicos deste capítulo, dedicados à influência específica da governança, ao planejamento estruturado e às práticas de profissionalização que podem mitigar, de forma sistêmica, os riscos mapeados.

2.2 A influência da governança corporativa na sustentabilidade das empresas familiares

A governança corporativa tem sido amplamente reconhecida como um dos principais mecanismos de sustentação de empresas familiares, não apenas por estruturar processos de tomada de decisão, mas por oferecer instrumentos que conferem legitimidade e previsibilidade às sucessões (Frasson; Vidigal, 2025). O relatório da KPMG (2023) mostra que, no Brasil, companhias que institucionalizam conselhos de administração, conselhos de família e acordos de acionistas apresentam maior resiliência diante de transições, uma vez que tais instâncias favorecem a transparência e reduzem o risco de disputas pessoais interferirem na condução estratégica.

Frasson e Vidigal (2025) reforçam essa perspectiva ao argumentar que a adoção de boas práticas de governança, como a separação entre propriedade e gestão, contribui para consolidar a profissionalização, favorecendo a longevidade organizacional. Assim, observa-se que a governança, ao formalizar critérios de decisão e instaurar rotinas de avaliação, diminui a centralidade das figuras familiares e promove a objetividade administrativa.

Basani, Sabino e Santos (2024), ao investigarem empresas familiares em ambiente rural, demonstraram que a governança exerce papel crucial na atenuação de tensões socioemocionais, uma vez que reduz o peso de lideranças carismáticas, como patriarcas ou matriarcas, e amplia o espaço para deliberação coletiva. Essa dimensão é fundamental porque, em grande parte das empresas familiares brasileiras, a autoridade do fundador se sobrepõe às estruturas formais, dificultando a legitimação de sucessores, com isso, a governança se apresenta como caminho para equilibrar tradição e modernidade, possibilitando que os valores herdados da família fundadora coexistam com as exigências contemporâneas de mercado. Entretanto, a governança nas empresas familiares não deve ser compreendida apenas como mecanismo de preservação patrimonial, mas também como instância de mediação entre os múltiplos interesses em jogo.

Garcia e Costa (2025), ao analisarem a participação de grandes empresas familiares brasileiras no *Family Business Index*, constataram que a relevância dessas organizações para o crescimento econômico nacional decorre, em parte, da adoção de práticas de governança que asseguram planejamento estratégico e clareza de funções. A governança corporativa, segundo Bissani e Milano (2023), está diretamente vinculada à capacidade das empresas familiares de sustentar sua competitividade econômica no longo prazo. corroboram esse entendimento ao afirmar que empresas que alcançam a terceira geração compartilham a característica de terem institucionalizado protocolos claros de governança, o que lhes confere maior coesão interna e confiança junto ao mercado. Esses achados confirmam que a governança não se limita ao ambiente interno, mas fortalece também a reputação externa, tornando-se um ativo estratégico para atrair parceiros, investidores e clientes.

Outro aspecto relevante a ser destacado é a relação entre governança corporativa e a construção de confiança, apontada pela Pesquisa Global de Empresas Familiares da PWC (2023). O estudo evidenciou que a credibilidade das empresas familiares junto a *stakeholders* está diretamente associada à existência de estruturas transparentes e de comunicação clara sobre valores e estratégias, especialmente em um cenário em que práticas ambientais, sociais e de governança (ESG) assumem centralidade (IBGC, 2025). As empresas que não conseguem alinhar sua governança a padrões contemporâneos enfrentam maior dificuldade em legitimar sua atuação perante consumidores e investidores, sobretudo entre as gerações mais jovens, dessa forma, a governança corporativa, além de mitigar riscos sucessórios, funciona como instrumento de inserção competitiva no mercado global, conectando a empresa familiar às exigências de sustentabilidade e diversidade contemporâneas como destacam Frasson e Vidigal (2025).

Portanto, analisando a influência da governança corporativa na sustentabilidade das empresas familiares, percebe-se que sua função extrapola a simples preservação da ordem interna. Trata-se de um recurso que promove a continuidade intergeracional, fortalece a confiança de *stakeholders* e garante a competitividade de longo prazo. Ao institucionalizar regras claras, criar canais de deliberação e incorporar critérios objetivos de decisão, a governança consolida-se

como elemento estruturante para que as empresas familiares se transformem em organizações sólidas, inovadoras e capazes de perpetuar seu legado sem abrir mão da eficiência e da credibilidade necessárias ao contexto contemporâneo (IBGC, 2025).

2.3 Planejamento estruturado e transição de liderança

O planejamento sucessório constitui elemento determinante para garantir a transição de liderança em empresas familiares de maneira eficiente. De acordo com Rosa (2023), o planejamento de longo prazo prepara não apenas o sucessor, mas também a família e a própria empresa, proporcionando condições para que a passagem de comando ocorra de forma gradual e sem rupturas abruptas. O estudo de Borges e Okubo (2023) demonstra, por meio de um estudo de caso, que a preparação antecipada e estruturada do processo sucessório possibilita a incorporação de inovações tecnológicas e de novos métodos de gestão sem perda da identidade familiar, o que confirma a relevância de estratégias sistematizadas.

Ainda que o planejamento sucessório não elimine totalmente os conflitos, ele reduz sua intensidade, pois estabelece papéis definidos e cronogramas claros. Nesse sentido, ressalta que a ausência de planejamento não apenas intensifica as disputas internas, mas compromete a própria sobrevivência da empresa, uma vez que a falta de clareza gera insegurança e fragmenta a gestão, observando assim que o planejamento estruturado deve ser entendido como parte integrante da estratégia empresarial, sendo fundamental para alinhar expectativas entre herdeiros, gestores e mercado (Silva 2024).

2.4 Práticas de profissionalização aplicáveis às empresas familiares

A profissionalização da gestão das empresas familiares configura-se como elemento indispensável para sua continuidade, sobretudo em contextos nos quais a sucessão gera desafios relacionados à liderança, à manutenção da competitividade e à preservação da identidade organizacional. A profissionalização não se limita à contratação de gestores externos, mas inclui também a capacitação dos herdeiros, a implementação de práticas administrativas racionais e o fortalecimento de mecanismos que transformem a gestão informal em processos organizacionais padronizados (Borges e Okubo 2023).

Além disso, Queiroz (2022) observa que a profissionalização representa um divisor de águas para empresas familiares, pois permite romper com estruturas centralizadoras e reduzir a dependência de vínculos exclusivamente pessoais nas tomadas de decisão, o que amplia a transparência e a racionalidade na condução dos negócios. Essa perspectiva é reforçada por Belmonte (2022), ao destacar que a introdução de métodos gerenciais formais, a criação de organogramas bem definidos e a adoção de indicadores de desempenho contribuem não apenas para a eficiência interna, mas também para a confiança entre familiares, gestores e demais *stakeholders*.

Do mesmo modo, Lima, Silva e Nogueira (2025) salientam que a profissionalização deve ser entendida como processo contínuo, que envolve a introdução de conselhos consultivos, o fortalecimento das instâncias de governança e a formalização de protocolos familiares que orientem a relação entre propriedade e gestão. Esse movimento possibilita alinhar expectativas entre as gerações, reduzir tensões internas e, ao mesmo tempo, preparar a empresa para responder às demandas de um mercado cada vez mais competitivo e globalizado.

Portanto, pode-se afirmar que a profissionalização nas empresas familiares extrapola o caráter meramente técnico e adquire uma dimensão estratégica, já que atua como mediadora entre tradição e modernidade. Quando se promove a adoção de práticas sistematizadas, favorece-se a perenidade do negócio e sua capacidade de se reinventar diante das transformações sociais, econômicas e tecnológicas, assim, a profissionalização deve ser concebida como pilar estruturante da longevidade das empresas familiares, permitindo que estas consolidem sua relevância no cenário econômico sem renunciar a sua identidade cultural (Queiroz, 2022).

Encerrando esta etapa do trabalho, observa-se que a sucessão familiar empresarial é um processo complexo, que envolve fatores estruturais, culturais e relacionais dentro das organizações, especialmente no contexto das empresas familiares de Sinop – MT. Como apresentado na revisão de literatura, o planejamento prévio, a comunicação clara entre os membros da família e o preparo adequado do sucessor são elementos fundamentais para garantir a continuidade do negócio e reduzir conflitos durante a transição.

Busca-se compreender, de forma mais aprofundada, os desafios enfrentados, as práticas adotadas para a transição, as percepções dos envolvidos e os fatores que contribuem para o sucesso ou dificuldades no processo de sucessão.

Pretende-se, ainda, ampliar a discussão sobre a importância do planejamento sucessório, das estratégias de governança familiar e do acompanhamento profissional que favorecem a continuidade do empreendimento e fortalecem a sustentabilidade das empresas familiares ao longo das gerações.

3 MATERIAIS E MÉTODOS

3.1 Tipo de Pesquisa

Quanto à natureza, esta pesquisa é classificada como aplicada, pois busca gerar conhecimento voltado à solução de problemas específicos relacionados ao processo sucessório em empresas familiares, produzindo informações que podem auxiliar diretamente os gestores e sucessores (Gil, 2019; Damásio, 2023).

No que diz respeito à abordagem, a pesquisa será qualitativa e quantitativa. A abordagem qualitativa permitirá compreender a percepção dos empresários e sucessores sobre os desafios enfrentados na sucessão familiar, enquanto a abordagem quantitativa possibilitará mensurar dados objetivos obtidos por meio do questionário estruturado caracterizando uma abordagem mista (Creswell e Clark, 2018; Coelho, 2019).

Quanto aos objetivos, caracteriza-se como exploratória e descritiva. É exploratória por investigar um fenômeno ainda pouco aprofundado no contexto local, e descritiva por registrar características, comportamentos e práticas presentes no processo sucessório das empresas estudadas. A pesquisa descritiva busca expor informações sobre um fenômeno, estabelecendo relações entre variáveis a partir de técnicas como questionários, observação e levantamento de dados segundo Coelho (2019).

Os procedimentos técnicos adotados incluem pesquisa de campo, realizada diretamente com empresários e sucessores das empresas familiares de Sinop – MT, mediante aplicação de um questionário online. A pesquisa bibliográfica também faz parte do processo, fundamentada em livros, artigos científicos e materiais disponíveis em plataformas como Google Acadêmico e SciELO, com preferência para publicações recentes (Matias-Pereira, 2010; Yin, 2015)

3.2 População e Amostra

Conforme Damásio (2023), população representa o conjunto total de indivíduos que compartilham características relacionadas ao objetivo do estudo, enquanto a amostra consiste em um subconjunto selecionado dessa população para representar o todo.

A população deste estudo é composta por empresas familiares estabelecidas no município de Sinop – MT, que passaram ou estão passando por processo sucessório nos últimos anos.

A amostra será composta por 4 empresas familiares que aceitarem participar da pesquisa, respondendo voluntariamente ao questionário *online*. A seleção será feita por amostragem não probabilística, utilizando as técnicas por conveniência, uma vez que não há um banco de dados oficial contendo a listagem completa das empresas familiares em processo sucessório.

Assim, a amostra será formada pelos gestores, proprietários ou sucessores das empresas que se enquadram nos critérios do estudo e concordarem em contribuir com a pesquisa.

3.3 Técnicas de Análise de Dados

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário *online* estruturado, contendo perguntas objetivas e subjetivas. O instrumento será disponibilizado em plataformas digitais, como Google Forms, e encaminhado às empresas participantes por e-mail e redes sociais.

A aplicação ocorrerá em etapa única, após contato prévio com os responsáveis pelas empresas, garantindo voluntariedade e esclarecimento sobre o objetivo da pesquisa.

Após o término da coleta, os dados serão organizados e tabulados. Para análise serão seguidos os seguintes procedimentos:

- Análise quantitativa das questões fechadas, utilizando frequências e percentuais;
- Análise qualitativa das questões abertas, identificando padrões, percepções e desafios relatados pelos participantes;
- Discussão dos resultados com base na literatura estudada, permitindo comparar a realidade observada nas empresas de Sinop com o que autores da área apresentam sobre sucessão familiar.

A análise final buscará identificar elementos que contribuam para compreender como o processo sucessório ocorre nas empresas familiares do município, bem como apontar dificuldades, práticas adotadas e fatores que influenciam a continuidade do negócio.

3.4 Cronograma

Atividades/ Meses	Ago 2025	Set 2025	Out 2025	Nov 2025	Dez 2025	Fev 2026	Mar 2026	Abr 2026	Mai 2026	Jun 2026	Jul 2026
Escolha do Tema e Definição do Problema	X										
Formulação do Projeto de Pesquisa	X										
Produção da Revisão de Literatura do Projeto de Pesquisa	X	X	X	X							
Definição dos procedimentos metodológicos			X								
Protocolo do Projeto de TCC I na Coordenação				X							
Defesa do Projeto de TCC I					X						
Correção do Projeto de TCC I, observando os apontamentos da Banca e Protocolo da versão final					X						
Entrega da versão Final e Banca (Monografia II)											X

Fonte: Autoria própria (2025)

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Caracterização das Empresas Pesquisadas

A presente pesquisa foi realizada com empresas familiares localizadas no município de Sinop-MT, buscando compreender aspectos relacionados ao processo sucessório e aos desafios enfrentados durante a continuidade da gestão entre gerações. Inicialmente, foram analisadas características gerais das organizações participantes, permitindo contextualizar os resultados obtidos nas etapas posteriores da pesquisa.

Gráfico 1: Tempo de funcionamento das empresas pesquisadas

Há quanto tempo a empresa está em funcionamento?

4 respostas



Fonte: Própria (2026)

Os resultados apresentados na Figura 1 demonstram que todas as empresas pesquisadas possuem mais de dez anos de atuação no mercado, sendo que 50% encontram-se na faixa entre 11 e 20 anos de funcionamento e os outros 50% possuem mais de 20 anos de atividade empresarial.

Esse resultado evidencia um elevado nível de maturidade organizacional entre as empresas participantes da pesquisa. Organizações com maior tempo de atuação tendem a acumular experiências administrativas, consolidar sua cultura organizacional e desenvolver relações duradouras com clientes, fornecedores e colaboradores. Ao mesmo tempo, a longevidade empresarial aumenta a relevância do planejamento sucessório, uma vez que a continuidade dos negócios passa a depender da capacidade de transferência da liderança para as gerações futuras.

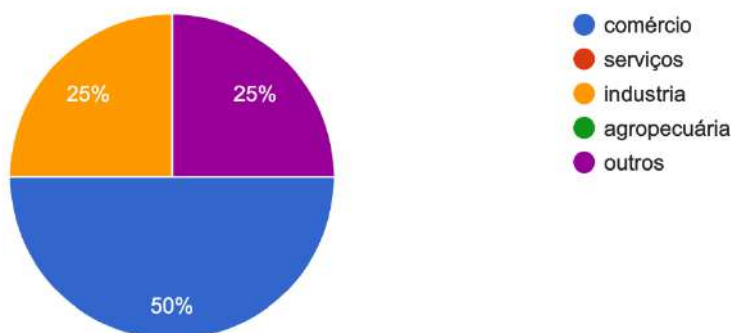
Segundo Silva e Oliveira (2024), empresas familiares com maior tempo de mercado geralmente enfrentam desafios sucessórios mais complexos, pois precisam

equilibrar a preservação dos valores construídos pelos fundadores com a necessidade de inovação e adaptação às novas exigências do ambiente empresarial.

Gráfico 2: Setor de atuação das empresas pesquisadas

Qual é o setor de atuação da empresa?

4 respostas



Fonte: Própria (2026)

Em relação ao setor de atuação, observou-se que 50% das empresas pesquisadas pertencem ao segmento comercial, enquanto as demais estão distribuídas entre o setor industrial e outras atividades econômicas.

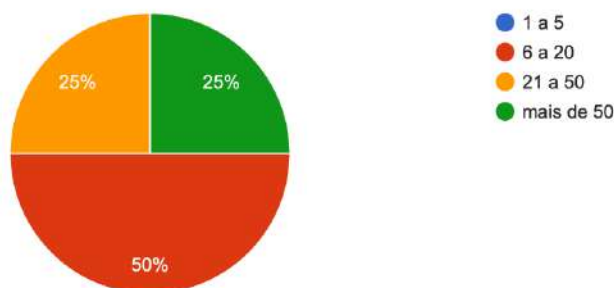
A predominância de empresas do comércio reflete características do contexto econômico de Sinop-MT, município reconhecido pelo crescimento empresarial impulsionado principalmente pelo agronegócio, comércio e prestação de serviços. Esse cenário contribui para o surgimento e fortalecimento de empresas familiares em diferentes segmentos econômicos.

Além disso, a diversidade de setores identificada na pesquisa demonstra que os desafios relacionados à sucessão familiar não estão restritos a uma única atividade econômica. Independentemente do ramo de atuação, as organizações familiares enfrentam questões semelhantes relacionadas à continuidade da gestão, preparação dos sucessores e preservação do patrimônio empresarial construído ao longo dos anos.

Gráfico 3: Número de funcionários

Quantos funcionários a empresa possui atualmente?

4 respostas



Fonte: Própria (2026)

Quanto ao número de colaboradores, verificou-se que 50% das empresas possuem entre 6 e 20 funcionários, enquanto 25% possuem entre 21 e 50 colaboradores e outros 25% contam com mais de 50 funcionários.

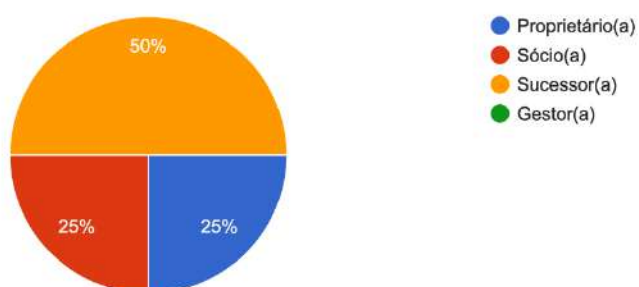
Os resultados demonstram que a pesquisa contemplou empresas de diferentes portes, permitindo uma visão mais abrangente sobre a realidade das organizações familiares participantes. A presença de empresas com estruturas distintas contribui para ampliar a compreensão dos fatores que influenciam o processo sucessório.

Observa-se ainda que os desafios relacionados à sucessão familiar não estão necessariamente associados ao tamanho da empresa. Tanto organizações de menor porte quanto empresas com estruturas mais complexas precisam desenvolver estratégias para garantir a continuidade da gestão e preparar adequadamente seus sucessores.

Gráfico 4: Papel do entrevistado dentro das empresas

Qual é o seu papel na empresa?

4 respostas



Fonte: Própria (2026)

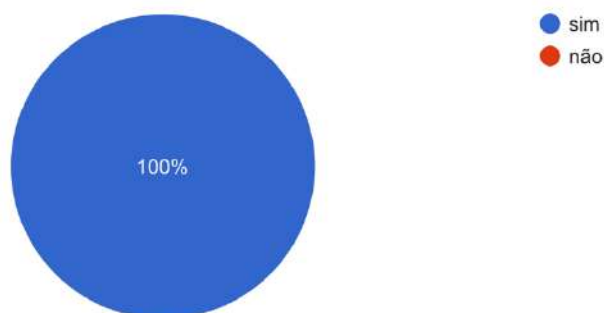
No que se refere à função exercida pelos participantes, constatou-se que 50% dos respondentes atuam como sucessores, enquanto proprietários e sócios representam 25% cada.

A participação significativa de sucessores na pesquisa é particularmente relevante para os objetivos deste estudo, pois possibilita compreender a percepção daqueles que vivenciam diretamente os desafios relacionados à preparação para assumir posições de liderança dentro das empresas familiares.

Conforme Frasson e Vidigal (2025), a inserção gradual dos sucessores na gestão contribui para a transferência de conhecimentos, fortalecimento das competências gerenciais e redução dos impactos decorrentes da mudança de liderança.

Gráfico 5: Participação na família proprietária

Você faz parte da família proprietária?
4 respostas



Fonte: Própria (2026)

Os resultados demonstram que 100% dos participantes fazem parte da família proprietária das empresas pesquisadas.

Esse resultado fortalece a consistência da pesquisa, uma vez que os respondentes possuem envolvimento direto com as decisões organizacionais e com os processos relacionados à sucessão familiar. Dessa forma, as informações obtidas refletem a percepção de indivíduos que vivenciam cotidianamente os desafios e as oportunidades existentes no ambiente empresarial familiar.

A participação efetiva dos familiares na gestão constitui uma das principais características das empresas familiares, influenciando diretamente os processos de tomada de decisão e a condução das estratégias organizacionais.

Gráfico 6: Empresas consideradas familiares

A empresa é considerada familiar?

4 respostas

**Fonte:** Própria (2026)

Verificou-se que todas as organizações participantes são consideradas empresas familiares, confirmando a adequação da amostra aos objetivos propostos por esta pesquisa.

Esse resultado assegura que as análises desenvolvidas nos tópicos seguintes estejam diretamente relacionadas ao fenômeno estudado, permitindo compreender os fatores que influenciam o processo sucessório em organizações familiares do município de Sinop-MT.

De forma geral, os resultados apresentados neste tópico demonstram que as empresas pesquisadas possuem trajetória consolidada, participação ativa da família na gestão e características compatíveis com os objetivos da pesquisa. Esse contexto fornece base adequada para a análise dos aspectos relacionados ao planejamento sucessório, à governança corporativa e aos desafios enfrentados pelas empresas familiares durante a transição entre gerações.

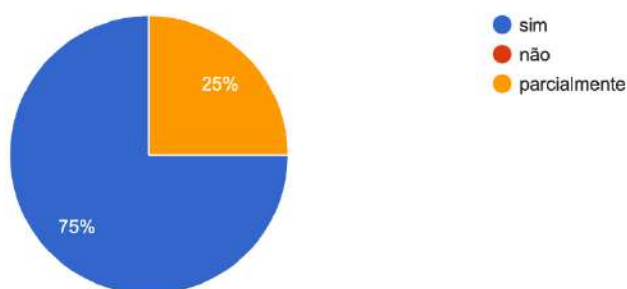
4.2 Planejamento Sucessório e Preparação da Nova Geração

O processo sucessório representa um dos principais desafios enfrentados pelas empresas familiares, pois envolve a transferência da liderança, do conhecimento e das responsabilidades administrativas entre gerações. Nesse contexto, torna-se fundamental compreender de que forma as organizações pesquisadas se encontram preparadas para conduzir essa transição e garantir a continuidade de suas atividades.

Gráfico 7: Definição das funções entre familiares nas empresas pesquisadas

As funções dentro da empresa estão claramente definidas entre familiares?

4 respostas



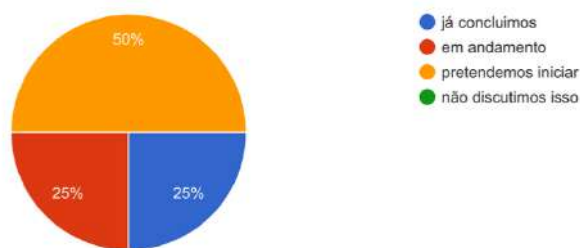
Fonte: Própria (2026)

Os resultados demonstram que 75% dos participantes afirmaram que as funções desempenhadas pelos membros da família estão claramente definidas, enquanto 25% indicaram que essa definição ocorre apenas parcialmente.

A definição de responsabilidades representa um fator relevante para a profissionalização da gestão e para a redução de conflitos internos. Quando os papéis são formalmente estabelecidos, torna-se mais fácil delimitar atribuições, evitar sobreposição de atividades e promover maior clareza nos processos decisórios. Conforme Frasson e Vidigal (2025), a definição clara das funções constitui um dos pilares da governança corporativa em empresas familiares, contribuindo para a continuidade dos negócios e para o fortalecimento dos processos sucessórios.

Além disso, a existência de funções bem definidas favorece a preparação dos sucessores, permitindo que a nova geração compreenda suas responsabilidades e desenvolva competências necessárias para assumir posições de liderança. Esse resultado demonstra que a maioria das empresas pesquisadas já apresenta um nível inicial de organização capaz de contribuir para futuras transições gerenciais.

Apesar desse cenário positivo, a existência de empresas que ainda possuem apenas definição parcial das funções evidencia que a formalização das responsabilidades continua sendo um desafio para parte das organizações familiares. Tal situação pode gerar dificuldades durante a sucessão, especialmente quando não existem critérios claros para distribuição de autoridade e tomada de decisão.

Gráfico 8: Situação do processo sucessório nas empresas pesquisadas

Fonte: Própria (2026)

Em relação ao estágio atual da sucessão familiar, verificou-se que 25% das empresas já concluíram o processo sucessório, 25% encontram-se em fase de implementação e 50% ainda pretendem iniciar formalmente esse processo.

Os resultados demonstram que, embora exista preocupação com a continuidade dos negócios familiares, parte significativa das empresas pesquisadas ainda não desenvolveu mecanismos estruturados de planejamento sucessório. Esse dado evidencia que a sucessão continua sendo tratada como um desafio futuro em muitas organizações, mesmo entre aquelas que já possuem trajetória consolidada no mercado.

Segundo Silva e Oliveira (2024), a ausência de planejamento sucessório está entre os principais fatores que comprometem a continuidade das empresas familiares. Quando a preparação da nova geração não ocorre de forma antecipada, aumentam os riscos relacionados à perda de conhecimento organizacional, conflitos internos e dificuldades na adaptação à nova liderança.

Ao analisar conjuntamente as Figuras 7 e 8, observa-se uma situação relevante. Embora 75% das empresas afirmem possuir funções relativamente bem definidas entre os familiares, metade delas ainda não iniciou formalmente o processo sucessório. Esse resultado sugere que a definição de responsabilidades, isoladamente, não garante a preparação adequada para a transferência da gestão.

Tal constatação reforça a necessidade de transformar estruturas organizacionais já existentes em processos sucessórios efetivamente planejados. A simples divisão de funções não assegura que os sucessores estejam preparados para assumir responsabilidades estratégicas ou enfrentar os desafios futuros da organização.

No contexto de Sinop-MT, município caracterizado pela forte presença de empresas familiares e pelo crescimento econômico impulsionado pelo comércio,

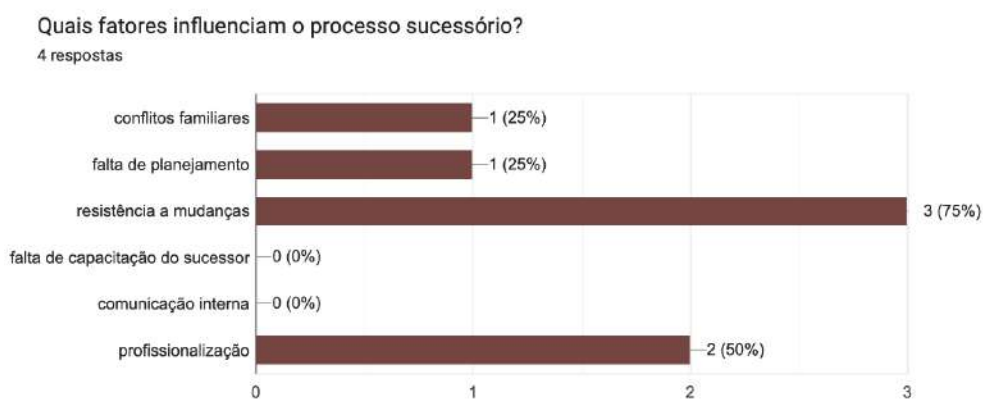
serviços e agronegócio, a sucessão empresarial assume papel estratégico para a continuidade dos negócios. Dessa forma, os resultados indicam a necessidade de ampliar o planejamento sucessório e investir na preparação das futuras gerações, reduzindo os riscos associados à transferência da liderança e fortalecendo a sustentabilidade das organizações familiares ao longo do tempo.

Conclui-se, portanto, que as empresas pesquisadas demonstram avanços relacionados à organização interna e à definição de funções, porém ainda enfrentam desafios quanto à formalização e ao planejamento da sucessão familiar. A adoção de práticas voltadas à preparação dos sucessores e ao desenvolvimento de mecanismos de governança pode contribuir significativamente para o sucesso desse processo.

4.3 Fatores que Influenciam o Processo Sucessório

O processo sucessório nas empresas familiares é influenciado por diversos fatores que podem facilitar ou dificultar a transferência da gestão entre gerações. Compreender esses elementos é fundamental para identificar os principais desafios enfrentados pelas organizações e desenvolver estratégias capazes de contribuir para a continuidade dos negócios familiares.

Gráfico 9: Fatores que influenciam o processo sucessório



Fonte: Própria (2026)

Os resultados demonstram que a resistência às mudanças foi apontada por 75% dos participantes como o principal fator que influencia o processo sucessório. Em seguida, a profissionalização da gestão foi mencionada por 50% dos

respondentes. Os conflitos familiares e a falta de planejamento foram citados por 25% dos participantes cada.

A predominância da resistência às mudanças evidencia que os desafios da sucessão familiar vão além dos aspectos administrativos e financeiros. Em muitas organizações, a figura do fundador encontra-se fortemente associada à identidade da empresa, o que pode gerar dificuldades na aceitação de novas práticas de gestão propostas pelos sucessores. Dessa forma, a transferência da liderança não envolve apenas a substituição de cargos, mas também a adaptação da cultura organizacional às transformações necessárias para a continuidade do negócio.

Segundo Borges e Okubo (2023), a resistência às mudanças constitui uma das principais barreiras enfrentadas pelas empresas familiares durante os processos sucessórios. Os autores destacam que a preservação de valores e práticas estabelecidas pelos fundadores, embora importante para a identidade organizacional, pode limitar a capacidade de inovação e adaptação da empresa às exigências do mercado contemporâneo.

Outro aspecto relevante identificado na pesquisa refere-se à profissionalização da gestão, apontada por metade dos participantes. Esse resultado demonstra que os gestores reconhecem a necessidade de adotar práticas administrativas mais estruturadas e baseadas em critérios técnicos, reduzindo a influência exclusiva das relações familiares sobre os processos decisórios.

Conforme Queiroz (2022), a profissionalização da gestão representa um dos principais mecanismos para fortalecer a continuidade das empresas familiares, pois contribui para a transparência das decisões, melhora os controles organizacionais e favorece a preparação dos sucessores para assumir funções estratégicas.

Embora os conflitos familiares e a falta de planejamento tenham apresentado percentuais menores, sua relevância não deve ser desconsiderada. A literatura demonstra que esses fatores estão frequentemente associados às dificuldades enfrentadas durante a sucessão, especialmente quando inexistem regras claras para definição de responsabilidades e mecanismos capazes de mediar interesses divergentes entre familiares.

Ao relacionar os resultados obtidos neste estudo com as informações apresentadas no tópico anterior, observa-se que metade das empresas pesquisadas ainda não iniciou formalmente o processo sucessório. Esse dado reforça a importância

do planejamento como instrumento capaz de minimizar conflitos, reduzir resistências e preparar adequadamente os futuros gestores.

Os resultados também sugerem que os fatores que influenciam a sucessão familiar estão diretamente interligados. A falta de planejamento pode ampliar conflitos internos, enquanto a resistência às mudanças pode dificultar a profissionalização da gestão. Dessa forma, a superação desses desafios exige uma abordagem integrada, envolvendo preparação dos sucessores, definição clara de responsabilidades e adoção de práticas administrativas mais estruturadas.

Diante disso, conclui-se que a resistência às mudanças e a necessidade de profissionalização da gestão constituem os principais desafios enfrentados pelas empresas pesquisadas. A adoção de estratégias voltadas ao planejamento sucessório e ao fortalecimento da governança corporativa pode contribuir significativamente para a continuidade das organizações familiares e para o sucesso da transição entre gerações

A profissionalização também se destaca como fator relevante, corroborando o entendimento de que a adoção de práticas administrativas modernas contribui para a redução de riscos e para a continuidade organizacional.

4.4 Governança Corporativa, Desafios e Percepções sobre a Sucessão Familiar

A governança corporativa é considerada um importante instrumento para fortalecer a gestão das empresas familiares e contribuir para o sucesso dos processos sucessórios. Por meio da definição de responsabilidades, transparência nas decisões e formalização de procedimentos, a governança auxilia na redução de conflitos e na preparação da organização para a continuidade dos negócios ao longo das gerações.

Gráfico 10: Adoção de práticas de governança corporativa

A empresa adota práticas de governança corporativa?
4 respostas



Fonte: Própria (2026)

Os resultados demonstram que 50% das empresas pesquisadas afirmaram adotar práticas de governança corporativa, enquanto os demais participantes informaram não possuir mecanismos formais relacionados à governança.

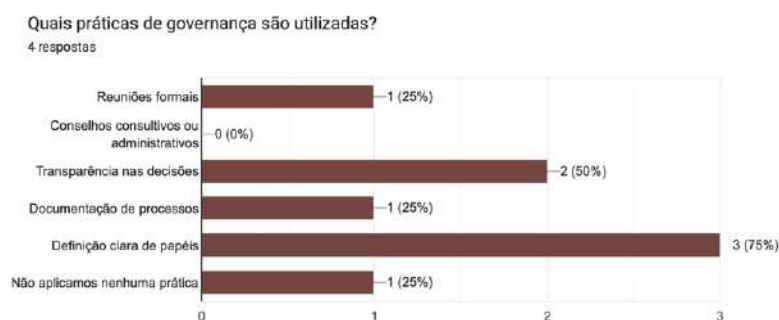
Esse resultado evidencia que, embora exista reconhecimento sobre a importância da organização dos processos administrativos, a implementação de práticas de governança ainda ocorre de forma limitada em parte das empresas analisadas. Tal cenário pode estar relacionado ao porte das organizações, à cultura familiar predominante e à percepção de que mecanismos formais de gestão são necessários apenas para empresas de grande porte.

Entretanto, a literatura demonstra que a governança corporativa não deve ser vista como uma ferramenta exclusiva de grandes organizações. Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2025), empresas familiares de qualquer porte podem se beneficiar da adoção de mecanismos capazes de promover maior transparência, clareza nas responsabilidades e equilíbrio entre os interesses da família e da empresa.

Além disso, a ausência de práticas formais de governança pode dificultar a condução da sucessão familiar, uma vez que decisões importantes permanecem concentradas em poucos indivíduos, aumentando a dependência da figura do fundador e dificultando a preparação da nova geração para assumir posições de liderança.

Entre as práticas identificadas no gráfico 10, destacou-se a definição clara de papéis, mencionada por 75% dos respondentes. A transparência nas decisões foi citada por 50%, enquanto reuniões formais, documentação de processos e ausência de práticas foram mencionadas por 25% dos participantes.

Gráfico 11: Práticas de governança utilizadas pelas empresas pesquisadas



Fonte: Própria (2026)

Entre as práticas de governança identificadas, a definição clara de papéis foi apontada por 75% dos participantes, constituindo o mecanismo mais adotado pelas empresas pesquisadas. A transparência nas decisões foi mencionada por 50% dos respondentes, enquanto reuniões formais e documentação de processos apareceram em menor proporção.

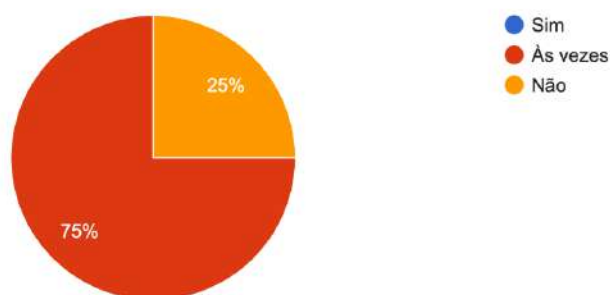
Os resultados demonstram que as organizações reconhecem a importância de estabelecer critérios para a distribuição de responsabilidades e para a condução dos processos decisórios. Esse aspecto torna-se especialmente relevante em empresas familiares, nas quais as relações pessoais podem influenciar diretamente a gestão e a tomada de decisões.

Conforme Frasson e Vidigal (2025), a definição clara de responsabilidades constitui uma das práticas mais importantes da governança corporativa em empresas familiares, pois contribui para reduzir conflitos, fortalecer a comunicação interna e facilitar os processos de sucessão.

Ao relacionar os dados apresentados nesta figura com os resultados obtidos no tópico anterior, observa-se que as empresas que demonstram maior preocupação com a organização interna também tendem a reconhecer a necessidade de profissionalização da gestão. Esse resultado reforça a ideia de que governança e sucessão familiar são temas complementares e interdependentes.

Gráfico 12: Influência dos conflitos familiares na gestão empresarial

Existem conflitos familiares que afetam a gestão?
4 respostas



Fonte: Própria (2026)

Quando questionados sobre a influência dos conflitos familiares na gestão empresarial, 75% dos participantes afirmaram que esses conflitos afetam a administração ocasionalmente, enquanto 25% responderam que não identificam esse

tipo de influência em suas organizações.

Embora os conflitos não tenham sido apontados como o principal desafio enfrentado pelas empresas pesquisadas, sua ocorrência demonstra que as relações familiares continuam exercendo impacto sobre os processos de gestão e tomada de decisão. Em organizações familiares, é comum que questões emocionais e pessoais interfiram em aspectos administrativos, tornando a governança corporativa ainda mais relevante.

Segundo Rosa e Friske (2023), a ausência de critérios objetivos para definição de cargos, responsabilidades e participação nas decisões tende a ampliar conflitos internos e dificultar a condução dos processos sucessórios. Dessa forma, mecanismos de governança podem atuar como instrumentos de prevenção e mediação dessas situações.

Além das questões objetivas analisadas, as respostas abertas permitiram compreender de forma mais aprofundada os desafios percebidos pelos participantes em relação à sucessão familiar.

Quadro 1: Síntese dos principais desafios e aprendizados da sucessão familiar

Quadro 1 - Síntese das respostas abertas dos participantes

Aspecto analisado	Principais evidências
Aprendizados obtidos	Conhecimento, experiência, planejamento e organização.
Principais desafios	Continuidade da gestão, preparação dos sucessores e adaptação às mudanças.
Maiores dificuldades	Organização dos processos internos e aceitação da nova liderança.
Melhorias sugeridas	Planejamento antecipado, capacitação e apoio especializado.
Necessidades identificadas	Modernização da gestão e profissionalização administrativa.

Fonte: Própria (2026)

Conforme apresentado no Quadro 1, os participantes destacaram que a capacitação dos sucessores, a definição clara de responsabilidades e a organização estrutural da empresa representam fatores essenciais para o sucesso da sucessão familiar. Também foram identificadas preocupações relacionadas à modernização dos processos de gestão, à implementação de novas tecnologias e à necessidade de apoio técnico especializado durante a transição da liderança.

As respostas evidenciam que a sucessão familiar não deve ser compreendida apenas como a transferência de cargos e responsabilidades, mas como um processo

contínuo de desenvolvimento organizacional. A preparação dos sucessores, a construção de confiança entre as gerações e a adoção de práticas de gestão mais estruturadas são fatores fundamentais para garantir a continuidade dos negócios familiares.

Dessa forma, os resultados obtidos demonstram que as empresas pesquisadas reconhecem a importância da governança corporativa e da profissionalização da gestão para o sucesso da sucessão familiar. Entretanto, ainda existem oportunidades de aprimoramento relacionadas à formalização dos processos, à ampliação das práticas de governança e ao fortalecimento do planejamento sucessório, aspectos que podem contribuir significativamente para a sustentabilidade das organizações familiares ao longo das próximas gerações.

4.4.1 Síntese dos Resultados da Pesquisa

A análise integrada dos resultados obtidos nesta pesquisa permitiu compreender de forma mais ampla os fatores que influenciam o processo sucessório nas empresas familiares pesquisadas. Ao relacionar os dados apresentados nos tópicos anteriores, observa-se que as organizações participantes possuem características típicas de empresas familiares consolidadas, marcadas pela forte presença da família na gestão, trajetória significativa no mercado e preocupação com a continuidade dos negócios.

O primeiro aspecto identificado refere-se à maturidade das empresas pesquisadas. Os resultados demonstraram que todas as organizações possuem mais de dez anos de atuação, sendo que metade delas está estabelecida há mais de vinte anos. Esse cenário evidencia a importância do planejamento sucessório, uma vez que empresas com maior tempo de mercado tendem a enfrentar desafios relacionados à transferência da liderança, preservação dos valores organizacionais e continuidade das atividades empresariais. Conforme Borges e Okubo (2023), a longevidade das empresas familiares está diretamente relacionada à capacidade de adaptação e à preparação das novas gerações para assumir posições estratégicas.

Outro aspecto relevante está relacionado à preparação para a sucessão familiar. Embora 75% dos participantes afirmem que as funções entre os familiares estão claramente definidas, verificou-se que 50% das empresas ainda não iniciaram formalmente seu processo sucessório. Esse resultado demonstra que a organização interna, por si só, não garante a preparação adequada para a transferência da gestão.

A ausência de planejamento sucessório formal pode aumentar os riscos relacionados à continuidade dos negócios e dificultar a adaptação dos sucessores às futuras responsabilidades administrativas.

Os resultados também evidenciaram que a resistência às mudanças constitui o principal fator que influencia o processo sucessório, sendo apontada pela maioria dos participantes. Esse dado demonstra que os desafios da sucessão familiar estão fortemente relacionados a aspectos culturais e comportamentais. Muitas vezes, a dificuldade em modificar práticas consolidadas ou aceitar novas formas de gestão torna-se uma barreira para a modernização da empresa e para a atuação da nova geração de gestores.

Além disso, a profissionalização da gestão foi identificada como um dos elementos mais relevantes para o sucesso da sucessão. Os participantes reconheceram a importância de adotar práticas administrativas mais estruturadas, fortalecer mecanismos de governança corporativa e investir na capacitação dos sucessores. Esse resultado está alinhado ao entendimento de Frasson e Vidigal (2025), que destacam a profissionalização como instrumento essencial para reduzir conflitos e aumentar a eficiência dos processos sucessórios.

No que se refere à governança corporativa, observou-se que parte das empresas já adota práticas relacionadas à definição de papéis e à transparência nas decisões. Entretanto, os resultados também demonstraram que ainda existem oportunidades de aprimoramento quanto à formalização dos processos e à ampliação dos mecanismos de governança. Conforme o IBGC (2025), a adoção dessas práticas contribui para fortalecer a tomada de decisão, reduzir conflitos familiares e aumentar as chances de sucesso da sucessão empresarial.

As respostas abertas reforçaram os resultados obtidos nas questões objetivas, evidenciando preocupações relacionadas à capacitação dos sucessores, à organização estrutural da empresa, à aceitação da nova liderança e à necessidade de inovação e adaptação às mudanças do mercado. Esses aspectos demonstram que a sucessão familiar deve ser compreendida como um processo contínuo de desenvolvimento organizacional, envolvendo não apenas a transferência de cargos, mas também a preparação das pessoas responsáveis pela continuidade do negócio.

Dessa forma, a análise conjunta dos resultados permite concluir que as empresas familiares pesquisadas reconhecem a importância da sucessão para a continuidade de suas atividades, porém ainda enfrentam desafios relacionados ao

planejamento formal do processo, à resistência às mudanças e à ampliação das práticas de governança corporativa. A superação desses desafios tende a contribuir significativamente para o fortalecimento das organizações familiares e para sua permanência competitiva no mercado ao longo das próximas gerações.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar os principais fatores que influenciam o processo de sucessão familiar em empresas localizadas no município de Sinop-MT, buscando compreender os desafios enfrentados pelas organizações durante a transferência da gestão entre gerações e identificar práticas capazes de contribuir para a continuidade dos negócios familiares.

A partir da pesquisa realizada, foi possível verificar que as empresas participantes apresentam características típicas de organizações familiares consolidadas, possuindo significativa trajetória de mercado e participação direta dos familiares na administração. Os resultados demonstraram que a sucessão familiar é reconhecida pelos gestores como um processo importante para a continuidade empresarial, embora nem todas as organizações possuam planejamento sucessório formalmente estruturado.

Entre os principais achados da pesquisa, destacou-se a constatação de que metade das empresas ainda não iniciou formalmente seu processo sucessório, mesmo apresentando funções relativamente bem definidas entre os membros da família. Esse resultado evidencia que a organização interna, embora necessária, não é suficiente para garantir uma transição bem-sucedida da liderança, tornando indispensável a adoção de estratégias específicas voltadas ao planejamento da sucessão.

Outro aspecto relevante identificado refere-se aos fatores que influenciam o processo sucessório. A resistência às mudanças foi apontada como o principal desafio enfrentado pelas empresas pesquisadas, seguida pela necessidade de profissionalização da gestão. Os resultados demonstram que os obstáculos relacionados à sucessão familiar não se limitam a questões administrativas, envolvendo também fatores culturais, comportamentais e emocionais que influenciam diretamente a tomada de decisão e a adaptação das organizações às novas demandas do mercado.

A pesquisa também evidenciou a importância da governança corporativa como instrumento de apoio à sucessão familiar. Embora algumas empresas já adotem práticas relacionadas à definição de papéis, transparência nas decisões e organização dos processos internos, observou-se que ainda existem oportunidades de aprimoramento quanto à formalização desses mecanismos. A ampliação das

práticas de governança pode contribuir para a redução de conflitos, fortalecimento da gestão e preparação adequada dos sucessores.

As respostas obtidas por meio das questões abertas reforçaram a necessidade de investir na capacitação dos sucessores, na definição clara de responsabilidades e na modernização dos processos de gestão. Além disso, aspectos relacionados à aceitação da nova liderança, à organização estrutural da empresa e à busca por apoio especializado foram apontados como fatores relevantes para o sucesso da sucessão familiar.

Dessa forma, conclui-se que a sucessão familiar deve ser compreendida como um processo contínuo e estratégico, que exige planejamento antecipado, desenvolvimento dos sucessores e adoção de práticas de gestão capazes de assegurar a continuidade das organizações. A preparação adequada da nova geração, associada à profissionalização da gestão e ao fortalecimento da governança corporativa, tende a aumentar significativamente as chances de sucesso da transição entre gerações.

Como limitação desta pesquisa, destaca-se o número reduzido de empresas participantes, o que restringe a generalização dos resultados obtidos. Entretanto, os dados coletados permitiram compreender aspectos importantes da realidade das empresas familiares de Sinop-MT, contribuindo para o aprofundamento das discussões sobre sucessão empresarial.

REFERÊNCIAS

APCAB – ASSOCIAÇÃO DOS PERITOS, CONTADORES E AUDITORES DO BRASIL. **Empresas familiares e o desafio da sucessão: como planejar e manter o legado**. Brasília: CNT Contadores, 2023. Disponível em: <https://contadores.cnt.br/empresas-familiares-e-o-desafio-da-sucessao>. Acesso em: 20 out. 2025.

BASANI, Aline; SABINO, Marco Antonio da Costa; SANTOS, Siméia de Azevedo. **Perspectivas socioemocionais em processos de sucessão em empresas familiares de produção rural**. Revista Contemporânea de Contabilidade, v. 14, n. 3, 2024. DOI: <https://doi.org/10.23925/recape.v14i3.67556>.

BELMONTE, V. A. B. **Empresas familiares e a profissionalização da gestão**. Brazilian Journal of Development, v. 8, n. 2, p. 11590–11607, 2022. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BJB/article/view/54936>. Acesso em: 17 set. 2025.

BISSANI, Letícia Gnach; MILANO, Lígia Kruger Bresolin. **Fatores de sobrevivência de empresas familiares brasileiras que atravessam a terceira geração de sucessão**. Research, Society and Development, v. 12, n. 12, 2023. DOI: 10.33448/rsd-v12i12.44112.

BORGES, Lucas A.; OKUBO, Marcelo H. **Sucessão familiar e longevidade organizacional: desafios da continuidade nas empresas brasileiras**. Revista Gestão & Desenvolvimento, v. 19, n. 2, p. 45–62, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/gd.v19n2.2023.45>.

BRASIL. KPMG. **Governança corporativa nas empresas familiares brasileiras: práticas e tendências**. São Paulo: KPMG Brasil, 2023. Disponível em: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/br/pdf/2023/3/A-Governanca-Corporativas-nas-Empresas-Familiares.pdf>. BRASIL. SEBRAE. **Vantagens e desafios na gestão de empresas familiares**. Brasília: Sebrae, 2024. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae>. Acesso em: 2 set. 2025.

CARVALHO, M. E. A. S. **Conflitos em empresas familiares**. Revista ERR, v. 10, n. 3, p. e7501, 2025.

CERUTTI, P. S. *et al.* **Relação entre estilo de liderança e conflitos em empresas familiares**. Brazilian Business Review, v. 20, n. 5, p. 518–539, 2023.

COELHO, L. **Pesquisa científica: fundamentos e aplicações**. 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufsm.br/handle/1/17867>.

CRESWELL, J. W.; CLARK, V. L. P. **Pesquisa de métodos mistos**. Porto Alegre: Penso, 2018.

DAMÁSIO, F. **Metodologia da pesquisa científica**. 2023.

GARCIA, Letícia R.; COSTA, Henrique P. **Governança e continuidade: o papel da gestão profissional na sucessão familiar**. Revista Administração em Foco, v. 12, n.

1, p. 33–49, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.2345/raf.2025.33>.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2019.
INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Governança Corporativa para Empresas de Controle Familiar**. São Paulo: IBGC, 2025.

IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Nota pública: sucessão e governança em empresas familiares**. São Paulo: IBGC, 2025.

LIMA, Cláudio A.; SILVA, Marina P.; NOGUEIRA, Felipe T. **Práticas de governança para a sucessão familiar: fatores críticos de sucesso**. Revista de Negócios & Inovação, v. 7, n. 4, p. 201–220, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.4545/rni.2025.201>.

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

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: Atlas, 2010.

PWC – PRICEWATERHOUSECOOPERS BRASIL. **Pesquisa Global de Empresas Familiares 2023: transformar para conquistar confiança**. São Paulo: PwC, 2023.

QUEIROZ, L. H. S. **Profissionalização na gestão de empresas familiares**. Brazilian Journal of Development, v. 8, n. 2, p. 11234–11250, 2022.

ROSA, Daniela M. **Sucessão e identidade organizacional: uma perspectiva sobre empresas familiares brasileiras**. Revista de Estudos Empresariais, v. 6, n. 2, p. 99–117, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1390/ree.2023.99>.

ROSA, Daniela M.; FRISKE, Matheus W. **Dinâmicas familiares e conflitos na sucessão empresarial: uma análise contemporânea**. Revista Brasileira de Estudos Organizacionais, v. 9, n. 3, p. 250–270, 2023.

ROSSI, M.; ROJAS-VALLEJOS, J. **Riqueza socioemocional e dinâmicas de sucessão em empresas familiares**. Family Business Review, 2024.

SANTOS, Bruno L. F.; CARVALHO, M. E. A. S.; MONTICELLI, Jefferson M. **De volta ao ninho: as práticas empregadas para a sucessão de herdeiros em empresas familiares no Brasil**. Revista de Gestão de Empresas Familiares, 2025.

SEBRAE. **Empresas familiares: desafios e perspectivas no Brasil**. Brasília: Sebrae Nacional, 2023.

SILVA, Adriana P. **Impactos da falta de planejamento sucessório nas empresas familiares brasileiras**. Revista de Empreendedorismo e Gestão, v. 11, n. 1, p. 70–2024.

SILVA, Adriana P.; OLIVEIRA, Renan F. **A importância do planejamento sucessório nas empresas familiares brasileiras**. Revista de Administração Contemporânea, v. 28, n. 1, p. 110–128, 2024.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

.

APÊNDICE

	Faculdade Fasipe Curso de Administração	
---	--	---

Carta de Apresentação do Acadêmico Pesquisador

Sinop MT, _____ de _____ de 20__

Prezado (a),

Por meio desta apresentamos o acadêmico **CRISTIAN VERNEKE ANDREOLLA**, do 7º semestre do Curso de **ADMINISTRAÇÃO**, devidamente matriculada nesta instituição de ensino, que está realizando a pesquisa intitulada “**SUCESSÃO FAMILIAR EMPRESARIAL: UM ESTUDO DE CASO REALIZADO EM EMPRESAS NO CONTEXTO SUCESSÓRIO NA CIDADE DE SINOP-MATO GROSSO**”.

Através desta, solicitar sua autorização para execução e coleta de dados em sua instituição, onde serão observados fatores acerca da sucessão familiar empresarial nas empresas de Sinop-MT associando a teoria e práticas relacionadas ao uso, conhecimento e práticas acerca do tema proposto.

Pretende-se informar que o caráter ético desta pesquisa assegura o sigilo das informações coletadas e garante, também, a preservação da identidade e da privacidade da instituição e do profissional entrevistado.

Ainda queremos dizer-lhe que uma das metas para a realização deste estudo é o comprometimento deste (a) pesquisador (a) em possibilitar, aos entrevistados, um retorno dos resultados da pesquisa. Por outro lado, solicitamos-lhes, aqui, permissão para a divulgação desses resultados e suas respectivas conclusões, em forma de pesquisa preservando sigilo e ética.

Agradecemos vossa compreensão e colaboração no processo de desenvolvimento deste futuro profissional e da pesquisa científica em nossa região.

Jefferson S. dos Santos.
Professor Orientador

Cristian Verneke Andreolla
Acadêmico

APÊNDICE

	Faculdade Fasipe Curso de Administração	
---	--	---

QUESTIONÁRIO

1. Há quanto tempo a empresa está em funcionamento?

- ☐ Menos de 5 anos
- ☐ 5 a 10 anos
- ☐ 11 a 20 anos
- ☐ Acima de 20 anos

2. Qual é o setor de atuação da empresa?

- ☐ Comércio
- ☐ Serviços
- ☐ Indústria
- ☐ Agropecuária
- ☐ Outro

3. Quantos funcionários a empresa possui atualmente?

- ☐ 1 a 5
- ☐ 6 a 20
- ☐ 21 a 50
- ☐ Mais de 50

4. Qual é o seu papel na empresa?

- ☐ Proprietário(a)
- ☐ Sócio(a)
- ☐ Sucessor(a)
- ☐ Gestor(a) ☐ Outro

5. Você faz parte da família proprietária?

- ☐ Sim

☐ Não

6. A empresa é considerada familiar?

☐ Sim

☐ Não

☐ Não sei informar

7. As funções dentro da empresa estão claramente definidas entre familiares?

☐ Sim

☐ Parcialmente

☐ Não

8. A empresa já iniciou algum processo de sucessão familiar?

☐ Sim, já concluímos

☐ Sim, está em andamento

☐ Não, mas pretendemos iniciar

☐ Não discutimos isso

9. Quais aprendizados influenciam o processo sucessório? (Resposta aberta)

10. Quais fatores influenciam o processo sucessório na empresa? (Marque as que se aplicam)

☐ Conflitos familiares

☐ Falta de planejamento

☐ Resistência às mudanças

☐ Falta de capacitação do sucessor

☐ Comunicação interna

☐ Profissionalização

☐ Outros

11. A empresa adota práticas de governança corporativa?

☐ Sim

☐ Algumas práticas

☐ Não

☐ Não sei informar

12. Quais práticas de governança são utilizadas? (Marque as que se aplicam)

☐ Reuniões formais

☐ Conselhos (consultivo ou administrativo)

☐ Transparência nas decisões

☐ Documentação de processos ☐ Definição clara de papéis

☐ Não aplicamos nenhuma prática

13. Na sua opinião, qual é o maior desafio da sucessão familiar na sua empresa? (Resposta aberta)

14. Existem conflitos familiares que afetam a gestão?

☐ Sim

☐ Às vezes

☐ Não

15. Durante o processo sucessório, qual foi ou tem sido a maior dificuldade enfrentada pela empresa? (Resposta aberta)

16. Caso pudesse voltar ao início do processo sucessório, o que faria diferente? (Resposta aberta)