
Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

DESAFIOS DA GESTÃO FAMILIAR: sucessão e reestruturação
CHALLENGES OF FAMILY MANAGEMENT: succession and restructuring

Giovana da Silva França– giovanadasilvafranca@gmail.com

Natasha Cristina Souza dos Santos de Jesus– natasha.cristina.flores@gmail.com

ETEC Profª Anna de Oliveira Ferraz – Araraquara – São Paulo – Brasil

Orientadores:

Antônio Marcos de Souza Lemos – antonio.lemos4@etec.sp.gov.br

Gabriela Messias da Silva – gabriela.silva607@etec.sp.gov.br

ETEC –Profª Anna de Oliveira Ferraz – Araraquara – São Paulo – Brasil

RESUMO

Este artigo tem a finalidade de analisar os desafios e métodos utilizados na sucessão e reestruturação de corporações brasileiras que são de extrema importância para a economia da nação, já que 65% do PIB nacional vem da continuidade geracional das empresas familiares. Porém, dados do Banco Mundial e PwC mostram que apenas 30% fazem a continuidade para a segunda geração e menos de 3% chegam à quarta. Por meio deste estudo, é possível analisar os principais critérios e metodologias para um processo sucessório eficiente, como o planejamento antecipado para uma melhor integração dos futuros superiores, a profissionalização dos herdeiros feita de modo adequado para tal função e inserção no clima organizacional, além da utilização de instrumentos jurídicos como holdings familiares, testamentos e doações em plena vida. Outro ponto a ser visto é a reestruturação, que não pode ser deixada de lado, pois com a entrada de novas visões é necessário um cuidado para não incomodar contribuintes de longa data, o zelo é essencial nessa etapa, pois um clima agradável trará melhorias e evolução a empresa. E para uma melhor aplicação da reestruturação também são explorados meios que facilitam a entrada nessa nova fase empresarial, como a análise de SWOT, as 5 Forças de Porter e a Matriz de Ansoff, que buscam manter a competitividade no mercado sem a perder a essência da empresa. Por meio da revisão bibliográfica, foi concluído que a junção de sucessão e reestruturação é vital para garantir a longevidade e crescimento das empresas familiares. A união das forças pode trazer uma renovação até mesmo na economia brasileira, pois somos “dependentes” dessas corporações e a continuidade trará benefícios ao país.

Palavras-chave: Sucessão. Reestruturação. Desafios. Evolução. Crescimento.

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

ABSTRACT

This article aims to analyze the challenges and methods used in the succession and restructuring of Brazilian corporations that are extremely important for the nation's economy, since 65% of the national GDP comes from the generational continuity of family businesses. However, data from the World Bank and PwC show that only 30% make the continuity for the second generation and less than 3% reach the fourth. Through this study, it is possible to analyze the main criteria and methodologies for an efficient succession process, such as advance planning for a better integration of future superiors, the professionalization of the heirs made in a suitable way for such function and insertion in the organizational climate, besides the use of legal instruments as family holdings, wills and donations in full life. Another point to be seen is the restructuring, which can't be left aside, because with the entry of new views is necessary a care not to disturb long-time taxpayers, zeal is essential at this stage, as a pleasant climate will bring improvements and evolution the company. And for a better application of the restructuring are also explored means that facilitate the entry into this new business phase, such as SWOT analysis, the 5 Forces of Porter and the Matrix of Ansoff, which seek to maintain competitiveness in the market without losing the essence of the company. Through the literature review, it was concluded that the joint succession and restructuring is vital to ensure the longevity and growth of family businesses. The union of forces can bring a renewal even in the Brazilian economy, because we are "dependent" on these corporations and continuity will bring benefits to the country.

Keywords: Succession. Restructuring. Challenges. Evolution. Growth.

1 INTRODUÇÃO

A empresa familiar é o negócio onde a predominância administrativa e gerenciamento diário é feita por pessoas do mesmo núcleo familiar.

Empresas familiares geram um caso administrativo interessante, especialmente quando se trata de transições de liderança, uma vez que envolvem o negócio, a família, o mercado, e a longevidade da empresa. Em 2018, o Brasil demonstrava ter 90% de suas empresas com o perfil de empresa familiar, essas empresas representavam 65% do PIB brasileiro segundo dados de pesquisa do SEBRAE em conjunto com informações disponibilizadas pelo IBGE. Entretanto, mesmo com um desempenho tão relevante na economia brasileira, preocupa saber que em um de seus estudos, o Banco Mundial aponta a taxa de sobrevivência de empresas familiares em sua 3ª geração ser de apenas 30%.

Este artigo tem como objetivo entender quais são os critérios e metodologias mais usados a partir do momento em que é necessário que haja uma rotatividade na direção empresarial e compreender a importância das instituições se reestruturarem ao longo dos anos.

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

Para alcançar esse objetivo, propõe-se: 1) a análise dos principais desafios enfrentados pelas empresas familiares no processo de sucessão; 2) a investigação das estratégias utilizadas por empresas familiares para realizar a reestruturação organizacional da instituição.

Diante das estatísticas mostradas anteriormente, este estudo se justifica ao fato que no Brasil as empresas familiares representam mais de 90% do mercado e refletem em cerca de 65% do PIB do país (Empresas familiares representam 90% do mercado brasileiro, liderando o setor, 2022). Entender como funcionam os critérios e metodologias utilizadas por essas empresas para decidir o sucessor e como isso afeta a sua reestruturação a cada nova geração é essencial para a economia brasileira.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Introdução ao conceito de empresa familiar

Empresa familiar é aquela onde mais de um membro da mesma família atua em prol da gestão e auxilia na operação empresarial. Neste tipo de instituição, a participação dos gestores pode ser direta ou indireta. No dia a dia, as delimitações entre o que é da empresa e o que pertence aos membros gestores da companhia nem sempre é muito explícito. Na maioria das vezes, os lucros dos sócios acabam sendo usados ou repartidos dentro do próprio seio familiar.

Outro ponto crucial a ser apontado é que nesse tipo de negócio as relações não são estritamente profissionais. Ainda que haja uma definição bem clara das regras, o laço emocional e a proximidade são fatores a serem levados em conta em momentos importantes e decisivos. No entanto, isso não quer dizer que os desafios são insuperáveis, pois diversas instituições crescem e se consolidam por conta da dedicação e vontade de seus administradores (Guia..., 2023, s/n).

2.1.2. As diferenças fundamentais entre as empresas familiares e as empresas corporativas

Segundo Mizumoto (2013), as grandes diferenças entre os dois tipos de negócio são: como mandam, como fazem, aonde querem chegar e o que o conselho faz.

Empresas de capital aberto estruturam sua governança com o objetivo de fiscalizar o

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

trabalho de seus gestores, vendo se as escolhas do time levam as ações para cima. Já em empresas familiares, o jeito de mandar também vê os líderes, porém seu objetivo real é guiar e alavancar a carreira dos executivos familiares (Mizumoto, 2013).

Mizumoto (2013) aponta ainda que, outra diferença é que a governança corporativa exige ter tudo anotado e um jeito de guardar as decisões, enquanto, nas empresas familiares, vale muito o que foi combinado de boca e decidir as coisas confiando na palavra. Isso não quer dizer que mandar numa empresa familiar seja fácil, pois é nesse ponto onde muitas enfrentam impasses.

Nas sociedades corporativas, tudo o que mudam é escrito e guardado com respaldo jurídico. Nas empresas familiares, o essencial é que os membros da família participem da elaboração das decisões e se comprometam efetivamente com os assuntos ali acordados (Mizumoto, 2013).

O objetivo de toda empresa é ter um alto retorno financeiro. No entanto, nas instituições familiares, além da valorização do negócio, também levam em conta aspectos como atendimento às necessidades de realização pessoal da família, a satisfação com o trabalho em família, o atendimento à comunidade e a filantropia (Mizumoto, 2013).

De acordo com Mizumoto (2013), os papéis dos consultores de fora são totalmente distintos nas duas instituições. O consultor em empresas corporativas tem o dever de proteger o negócio e cuidar das decisões dos gestores. Já o consultor externo em firmas de família deve proteger não apenas os negócios, mas também as famílias controladoras. Achar consultores bons para empresas familiares tem sido um desafio. Às vezes, surgem dificuldades porque o consultor não entende a cultura da corporação, os negócios e as relações que vão além das regras e sistemas. Além disso, a busca por consultores em empresas familiares foca em pessoas que já possuam um vínculo inicial de confiança e que consiga administrar tanto assuntos empresariais, quanto familiares.

Logo, a formalização de processos, os objetivos da corporação, as metas dos gestores e o papel do conselho nas instituições, podem ser apontados como as quatro principais diferenças entre empresas familiares e corporativas.

2.2 A sucessão familiar

A sucessão de gerenciamento de uma empresa familiar é um processo muito importante

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

e sério, é mais do que a transferência de poder, é o momento em que acontece a determinação do destino e a continuidade dos empreendimentos da família. Esse processo lapida não só o futuro da empresa, mas também as relações e dinâmicas familiares (Sucessão..., 2024).

“Entre as empresas familiares brasileiras, 70% não chegam à segunda geração, 10% alcançam a terceira geração e apenas 3% sobrevivem até a quarta geração.” (Sucessão..., 2024).

Esses dados revelam a importância de realizar uma sucessão familiar estrategicamente.

O mesmo artigo ainda afirma que, num ambiente familiar, nem sempre a escolha do sucessor é uma tarefa simples, muitos pontos devem ser levados em consideração e, por causa disso, muitas instituições sofrem alguns contratemplos. Alguns deles são a falta de planejamento para o momento de sucessão em um plano claro e estruturado; dificuldades de delegação por parte dos fundadores em renunciar o controle da empresa que construíram e dedicaram tanto tempo; despreparo dos herdeiros muitas das vezes por falta de habilidades, experiência ou, em alguns casos, falta de interesse genuíno em dar continuidade naquele segmento familiar; conflitos familiares, essa decisão desencadeia disputas pelo poder, muitas vezes causando rivalidades, expectativas divergentes e visões contraditórias para o futuro da empresa.

Uma má escolha de sucessão pode acarretar ações devastadoras e, em algumas ocasiões, irreversíveis negativamente, afetando não só o desempenho da empresa, como também as relações parentais e o acúmulo de patrimônio ao longo de gerações (Sucessão..., 2024).

Portanto, para que haja uma sucessão familiar bem-sucedida minimizando os riscos associados aos obstáculos específicos a esse processo, é importante acatar uma abordagem estruturada, onde a comunicação aberta, planejamento sucessório e busca por ajuda especializada podem ser elementos cruciais (Sucessão..., 2024).

2.2.1 Os critérios e metodologias da sucessão

Em empresas familiares a sucessão é um processo complexo, que vai além de uma simples transferência de controle ou propriedade. Do ponto de vista administrativo, o êxito dessa transição depende do grau de profissionalização da gestão, da clareza nos critérios de sucessão e das metodologias que promovam a continuidade dos negócios com estabilidade e legitimidade.

O planejamento sucessório deve ser tratado como uma parte administrativa importante

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

da empresa, envolvendo desde a identificação de potenciais sucessores até a definição das etapas de capacitação e incorporação na gestão, a ausência de planejamento é um dos principais fatores na falta de sucesso da continuidade de empresas familiares, sendo comum os fundadores adiarem a decisão ou a conduzirem de forma informal, o que, inevitavelmente gera conflitos internos e compromete a longevidade da empresa. Nesse sentido, um dos principais critérios administrativos a serem considerados é a separação entre os papéis da família, da propriedade e empresa. A governança corporativa contribui para essa distinção, por meio da implementação de estruturas como conselhos familiares, protocolos de sucessão e conselhos administrativos. Essas ferramentas não apenas formalizam expectativas e regras, mas também melhoram os canais de diálogo e mecanismos para resolução de possíveis conflitos (SEBRAE, 2023).

A pesquisa realizada pelo PwC (*Pricewaterhouse Coopers*, 2021) sobre empresas familiares revela que aquelas que adotam práticas estruturadas de governança e sucessão tendem a ser mais fortes, resilientes e confiáveis, especialmente nos tempos de uma crise. Essas empresas destacam-se pela valorização da transparência dos seus processos, da continuidade estratégica e da ativa preparação da próxima geração, que deve ser gradualmente inserida nos processos de tomada de decisão e de gestão empresarial.

Bertolini (2019) explica que a sucessão deve ser tratada como um desenvolvimento contínuo, onde o herdeiro é preparado ao participar de diversos níveis da empresa, desde cargos operacionais até a alta gerência. Ele defende que esse modelo prático, chamado sucessão escalonada, não só aprimora habilidades técnicas e comportamentais, mas também impulsiona a aceitação do novo líder pela equipe e demais membros da organização.

Diversos estudos de caso, como o da Petrymar Transportes (Crovador; et al. 2022.), reforçam essa perspectiva ao propor modelos práticos de sucessão que combinam planejamento estratégico, um melhor desenvolvimento dos sucessores e implementação de processos. Essas experiências mostram que a sucessão bem-executada exige critérios de avaliação objetivos de desempenho, um envolvimento direto dos fundadores na passagem do conhecimento e acompanhamento constante por meio de *feedbacks* elaborados.

Outro aspecto metodológico importante é a formalização do processo sucessório por meio de planos escritos, como um testamento ou um *holding* familiar, indicadores de desempenho, cronogramas de transição e definição clara dos responsáveis em cada etapa. Isso traz legitimidade ao processo, reduz incertezas e alinha as expectativas dos membros da família,

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

os *stakeholders* e os investidores da empresa (Empresas..., 2023, s/n).

Dessa forma, se observa que os critérios administrativos da sucessão incluem aspectos como a meritocracia, o preparo técnico, o alinhamento aos valores da empresa e a aceitação por parte dos gestores, colaboradores e investidores. Já as metodologias passam pela adoção de estruturas de governança, programas de formação e planejamento estratégico. A união desses elementos é fundamental para garantir a longevidade do negócio, a preservação da cultura da empresa e a evolução contínua da empresa diante dos desafios providenciados pelo mercado atual.

2.3 A reestruturação e suas metodologias

Reestruturação empresarial é um método usado na atualização da cultura organizacional da empresa, que visa redução de custos, aumento de eficiência, melhoria no desempenho, adaptação e reposicionamento no mercado. O mundo dos negócios vive em constante transformação fazendo com que, quem não acompanhe fique para trás, então nesse momento a inovação é essencial. Mas para negócios familiares sempre é mais difícil o abandono de antigos costumes. Porém melhorias são necessários em todos os lugares, e existem métodos que podem ajudar nesse processo sem perder a essência da corporação. (Guia..., s/d, s/n). Exemplos são:

- Diagrama de *Ishikawa* - Um método visual para identificação e organização dos aspectos que motivaram os problemas. Conectado diferentes condições para uma melhor resolução. (Guia..., s/d, s/n).
- *Swot* - Planejamento estratégico, que tem o objetivo de compreender melhor os processos internos e ver como estão os resultados. Essa metodologia também analisa o ambiente externo em busca de oportunidades e ameaças (Guia..., s/d, s/n).
- 5 Forças Porter - São estratégias combinadas que modificam seu lugar no mercado. A intenção é avaliar a competitividade no mercado e para isso são determinados os seguintes aspectos: Ameaça de produtos similares; Concorrentes novos; Poder de negociação dos clientes; Poder de negociação dos fornecedores; Rivalidade com outras empresas (Guia..., s/d, s/n).
- Matriz de *Ansoff* - É um plano de ação que estuda estratégias para expansão, examinando

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

as dificuldades de diversas áreas de investimento, como o desenvolvimento de novos produtos (Guia..., s/d, s/n).

2.4 O impacto da reestruturação e sucessão

A reestruturação e a sucessão são ações que impactam diretamente a cultura, a proatividade e a continuidade do negócio após uma mudança na direção empresarial. Se não forem feitas de forma adequada, não garantirão a devida continuidade no processo (Clima..., 2025, s/n).

A reformulação deve ser realizada com muito cuidado e estudo, pois modifica diretamente a estrutura, a operação e a estratégia que a empresa utilizava. O zelo nesse processo é essencial para melhorar a eficiência, reduzir custos e facilitar a adaptação ao mercado. A sucessão, por sua vez, deve seguir a mesma linha da reestruturação, já que o sucessor precisa estar integrado às atividades da empresa que irá assumir. Portanto, é fundamental estudar as melhores estratégias para garantir um desenvolvimento sustentável. (IBCG, 2025)

A visão da nova geração de líderes pode trazer renovação à liderança, carregando consigo modernidade, sem perder os valores fundamentais da organização. Isso pode resultar em uma melhoria na competitividade, permitindo que o negócio se atualize rapidamente às demandas do mercado. A inovação nas corporações é fundamental, especialmente em um momento em que o mercado está em constante transformação. Quem não acompanha essas mudanças pode ficar para trás. (Paulo, 2022, p. 18)

No entanto, muitas mudanças podem trazer impactos negativos, como um clima organizacional mais pesado. Alterações de alto nível podem gerar insegurança entre os funcionários e queda na motivação. Além disso, algumas peças fundamentais para o funcionamento da empresa podem deixar a organização, seja por incertezas em relação à nova gestão, seja por resistência às mudanças. Outro ponto a ser considerado é o alto custo que pode surgir com a implementação de um novo modelo de operação (Clima..., 2025, s/n).

O interesse do herdeiro em assumir o cargo deve ser cuidadosamente observado. Assumir por obrigação não é uma opção viável, pois a falta de preparo demonstra descaso com a organização e pode afastar talentos que realmente agregariam valor à empresa. (SEBRAE, 2023).

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

2.5 Instrumentos jurídicos e planejamento patrimonial

Usado como estratégia para antecipar a transferência de posses, o planejamento patrimonial faz parte de um conjunto de instrumentos jurídicos aplicados na precipitação de bens aos herdeiros, e eliminação de maiores dificuldades nas transações de suas riquezas, fazendo com que assim um processo que seria cansativo, fique mais simples. Esta metodologia tem como finalidade preservar, organizar e delegar o patrimônio de forma eficiente (Werner, 2024).

“O planejamento patrimonial pode envolver diferentes instrumentos jurídicos, e a escolha dependerá do perfil de quem está organizando seus bens” (Silva, 2023). As principais ferramentas para esta estratégia de transferência são:

Testamento: documento usado para expressar os últimos desejos pessoais na partilha de patrimônio da pessoa que o fez (Silva, 2023).

Doações em vida: transferências voluntárias de bens para terceiros, a fim de evitar a demora e os gastos com inventário (JUSBRASIL, 2025).

Holding familiar: é uma empresa criada com o objetivo de fazer a gestão do patrimônio familiar como bens, imóveis e investimentos. O *holding* por exemplo se enquadra em uma família com maior poder acumulativo, sendo assim sempre deve ser feito um estudo técnico para a escolha do melhor método para si. Pois nem todo planejamento é válido a todos (Silva, 2023).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS (MATERIAIS E MÉTODOS)

3.1 A revisão bibliográfica

O procedimento utilizado a fim de obter resultados neste trabalho foi uma pesquisa bibliográfica, retomando o conceito de Marconi e Lakatos (1992), que descrevem a mesma como uma análise baseada em conteúdo divulgados especialmente em livros, trabalhos acadêmicos, artigos científicos e arquivo institucionais, com a finalidade de examinar e questionar concepções distintas a respeito do tema.

A revisão bibliográfica dedicou-se em divulgações que abordam os desafios da gestão

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

familiar, enfatizando os processos de sucessão e reestruturação organizacional. Para esse propósito, foram selecionadas bibliografias de alta relevância acadêmica, englobando artigos, pesquisas, estudos científicos e exposições em revistas competentes, localizados em fontes virtuais.

Os métodos utilizados para apuração das referências incluíram: vigência do conteúdo; significância para o tema abordado; foco no caráter revisado.

O estudo dos materiais procurou reconhecer os cruciais conceitos, critérios de sucessão, metodologias de reestruturação e instrumentos jurídicos associados ao prosseguimento das corporações familiares. Foram utilizados métodos de análise comparativa intertextual e interautoral.

Dessa maneira, a revisão bibliográfica se constituiu de referencial metodológico, possibilitando um conhecimento minucioso das contribuições já existentes na literatura e permitindo o debate dos desafios enfrentados pelas empresas familiares brasileiras.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este estudo apresentou os desafios enfrentados na gestão sucessória, e reestruturação empresarial, que muitas vezes afetam o desenvolvimento e a continuidade do negócio.

Segundo um levantamento da PwC, apenas 30% das empresas familiares brasileiras conseguem chegar à segunda geração. Esse percentual cai para 12% na terceira geração e menos de 3% conseguem alcançar a quarta. O dado ainda é reforçado pela Fundação Dom Cabral (2022), a qual revela que 70% das empresas familiares não sobrevivem à primeira sucessão.

Sendo assim a conservação das empresas familiares é mais que um desafio, é uma missão para o aumento da rentabilidade brasileira que tem uma "dependência" na lucratividade das corporações familiares, como já foi apontado acima 65% do PIB brasileiro vem dessas sociedades, segundo dados de pesquisa do SEBRAE em conjunto com informações disponibilizadas pelo IBGE.

O que pode evitar o fim de uma empresa familiar é a sucessão feita da maneira correta e neste trabalho é visto os modos de como pode acontecer uma continuação geracional com êxito, fazendo com que não ocorra um fim ao se transferir de uma geração para outra. O preparo

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

dos sucessores é essencial para evolução e progresso, a meritocracia deve entrar em ação quando se trata de assumir um lugar de poder e decisão. Se faz necessário que a empresa estabeleça conhecimentos técnicos e habilidades que sucessor deve ter para assumir uma posição de maior influência, a experiência também é fundamental, então estabelecer uma política de participação dos membros familiares no negócio, ajudariam a progressão dessa substituição sem maiores conflitos, o planejamento sucessório é um fator determinante para a longevidade das empresas familiares (Cadorin, 2023).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal deste artigo foi o entendimento da gestão familiar no processo de sucessão e reestruturação nas corporações, que por muitas vezes não conseguem fazer uma boa passagem geracional por falta de planejamento e organização neste processo.

Foi constatado que a reestruturação e sucessão devem ser feitas com muito cuidado e estudo, pois esses métodos modificam diretamente a estrutura da empresa e até mesmo a cultura organizacional. Então, quando feita de modo brusco pode causar uma ruptura no clima e desmotivação aos associados da firma, sendo assim, a queda de rendimento e lucro é inevitável. Mas nada impede uma unificação e crescimento nessa etapa, tudo depende da relevância que esses tópicos tomaram na organização, já que uma boa estratégia sucessória pode trazer benefícios como uma melhoria na eficiência, redução de custos e uma adaptação ao novo mercado.

Esta revisão bibliográfica buscou analisar os materiais de pesquisa para identificar os principais conceitos, critérios de sucessão e métodos de reestruturação relacionados à continuidade das empresas familiares.

As principais dificuldades foi encontrar fontes informativas e consistentes sobre a sucessão e reestruturação, o que poderia ajudar é o contato direto com uma empresa familiar, com isso o estudo seria mais aprofundado com outros pontos de vista.

Algumas propostas para futuros temas são: Sucessão e Governança Familiar-transferência geracional de gestão da empresa, garantindo a continuidade e sustentabilidade da empresa; Reestruturação e Inovação- mudanças na estrutura organizacional, financeira ou operacional para melhorar a eficiência e competitividade da empresa; Estudo de Caso e

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

Pesquisas Comparativas- pesquisa minuciosa de uma situação ou empresa específica e comparação de dados para identificar como podem ser feita as melhorias.

REFERÊNCIAS

AMCHAM BRASIL. Guia da empresa familiar: características, desafios e dicas de sucesso. 2023. Disponível em: <https://www.amcham.com.br/blog/empresa-familiar>. Acesso em: 1 set. 2025.

BERTOLINI, Rodrigo. **Sucesso familiar**: análise da transição entre as gerações sob o enfoque da governança corporativa. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ucs.br/xmlui/bitstream/handle/11338/13568/TCC%20Rodrigo%20Bertolini.pdf>. Acesso em: 18 ago. 2025.

CADORIN, Vinicius Martinhago. **Empresas familiares**: a importância de um planejamento sucessório. Revista Tópicos, Ciências Sociais Aplicadas. 2023. Disponível em: <https://revistatopicos.com.br/artigos/empresas-familiares-a-importancia-de-um-planejamento-sucessorio>. Acesso em: 19 out. 2025.

CROVADOR, Carlos Henrique; et al. **Primeira sucessão em empresa familiar**: um modelo prático a ser desenvolvido na empresa Petrymar Transportes. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) – Instituto de Transporte e Logística, 2022. Disponível em: <https://repositorio.itl.org.br/jspui/bitstream/123456789/652/1/Primeira%20sucess%C3%A3o%20em%20empresa%20familiar%20-%20um%20modelo%20pr%C3%A1tico%20a%20ser%20desenvolvido%20na%20empresa%20Petrymar%20Transportes.pdf>. Acesso em: 18 ago. 2025.

EMPRESAS familiares representam 90% do mercado brasileiro, liderando o setor. Morcone, 2022. Disponível em: <https://morcone.com.br/2022/09/05/desafios-das-empresas-familiares/>. Acesso em: 17 jun. 2025.

GREAT PLACE TO WORK (GPTW). Clima organizacional: o que é, importância e como melhorar. Disponível em: <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/clima-organizacional/>. Acesso em: 19 out. 2025.

JUSBRASIL. Como fazer doações em vida. 2025. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/como-fazer-doacao-de-bens-em-vida/1207589958>. Acesso em: 10 set. 2025.

KUMANAYA, Daniele Regina Garcia; et al. **Sucesso e profissionalização nas empresas familiares**: o RH como fator estratégico nesse processo. 2022. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/7248/2828>. Acesso em: 17 jun. 2025.

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

MIZUMOTO, Fabio Matuoka. **Governança familiar é diferente de governança corporativa**. 2013. Disponível em:

https://www.agrodistribuidor.com.br/publicacao.php?id_item=202#. Acesso em: 13 ago. 2025.

MUST UNIVERSITY. Guia completo para o seu plano de reestruturação empresarial. s.d.

Disponível em: <https://mustedu.com/pt/category/reestruturacao-empresarial/>. Acesso em: 8 set. 2025.

PAULO, Ingrid Fabiana Ferreira de. **Clima organizacional**: um estudo de caso em uma empresa privada de logística e transportes localizada no município de Vitória de Santo Antão-PE. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Centro Universitário UNIFACOL, Vitória de Santo Antão, 2022. Disponível em:

https://repositorio.pgsscogna.com.br/bitstream/123456789/64316/1/INGRID_FABIANA_FERREIRA_DE_PAULO.pdf. Acesso em: 19 out. 2025. p. 18.

PWC BRASIL. 10ª Pesquisa global com empresas familiares: Brasil – 2021. PwC, 2021.

Disponível em: https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividades/empresas-familiares/2021/08-03-Pesquisa-Empresas-Familiares_2021_VF.pdf. Acesso em: 18 ago. 2025.

REVISTA TÓPICOS. Empresas familiares: a importância de um planejamento sucessório.

Revista Tópicos, 2023. Disponível em: <https://revistatopicos.com.br/artigos/empresas-familiares-a-importancia-de-um-planejamento-sucessorio>. Acesso em: 18 ago. 2025.

SEBRAE. É importante planejar a sucessão na empresa familiar. Portal Sebrae, 2023.

Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/e-importante-planejar-a-sucessao-na-empresa-familiar,d5e89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 18 ago. 2025.

SEBRAE. Negócios familiares: entendam como eles funcionam. 2022. Disponível em:

<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-caracteristicas-de-negocios-familiares,48e89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD#:~:text=Um%20neg%C3%B3cio%20familiar%20%C3%A9%20a,acionistas%20e%20membros%20da%20diretoria>. Acesso em: 17 jun. 2025.

SEBRAE. Sucessão familiar: como preparar a próxima geração. Portal Sebrae, 2023.

Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/sucessao-familiar-como-preparar-a-proxima-geracao,a382d55232b76810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 18 ago. 2025.

SILVA, Daniel Ângelo Luiz. **Entenda o planejamento patrimonial**. Galvão e Silva

Advocacia, 2025. Disponível em: https://www.galvaoesilva.com/blog/direito-empresarial/entenda-o-planejamento-patrimonial/?utm_source=chatgpt.com. Acesso em: 15 set. 2025.

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

SUCCESSÃO familiar: desafios e soluções para garantir a perpetuidade do negócio. G1 – SP/Santos e Região. 2024. Disponível em: <https://g1.globo.com/sp/santos-regiao/especial-publicitario/lgk-gestao-e-governanca/noticia/2024/06/17/sucessao-familiar-desafios-e-solucoes-para-garantir-a-perpetuidade-do-negocio.html>. Acesso em: 03 set. 2025.

WERNER, Gustavo Campolina Furquim. **Planejamento patrimonial e sucessório:** principais estratégias. MMF Advogados, 2024. Disponível em: <https://mmf-law.com.br/planejamentopatrimonialsucessorio/#:~:text=J%C3%A1%20o%20planejamento%20sucess%C3%B3rio%20tem,assegurar%20a%20continuidade%20dos%20neg%C3%B3cios>. Acesso em: 15 set. 2025.