

Análise estratégica de uma empresa familiar em processo de sucessão: um estudo de caso

 <https://doi.org/10.47236/2594-7036.2026.v10.2189>

Camila de Paiva Silva¹
Adriano Matos de Oliveira²
Jeffson Veríssimo de Oliveira³

Data de submissão concluída: 12/5/2026. Data de aprovação: 31/8/2026. Data de publicação: 23/9/2026.

Resumo – Os empreendimentos familiares são considerados o modelo de negócio mais antigo no mundo e representam 70% do Produto Interno Bruto (PIB) global. No Brasil, são responsáveis por 65% do PIB e por 75% dos empregos. Embora empresas familiares apresentem vivências semelhantes, cada organização tem particularidades e desafios próprios. Desta forma, esta pesquisa teve como objetivo realizar uma análise estratégica de uma empresa familiar em processo de sucessão, por meio da aplicação de ferramentas de gestão estratégica, a fim de compreender o cenário atual e propor um plano de ação. Baseada nos conceitos da teoria dos sistemas e do planejamento estratégico, a pesquisa utilizou, em um primeiro momento, o organograma e o Modelo dos Três Círculos para evidenciar a estrutura da organização. Em seguida, foram aplicadas ferramentas de análise e gestão SWOT e SWOT cruzada, que subsidiaram o desenvolvimento de um plano de ação estruturado pela ferramenta 5W2H. O estudo revelou aspectos técnicos e socioemocionais que influenciam diretamente a gestão da empresa, destacando pontos fortes e fracos da organização, bem como oportunidades e ameaças do ambiente externo. A análise evidenciou ainda fatores críticos do processo sucessório que exigem maior foco e alinhamento entre os membros da família, como a forte centralização de poder, o apego às tradições da geração sênior, a sobreposição ambígua de cargos e funções, e as tensões geracionais na dinâmica de liderança. Concluiu-se que o reconhecimento desses fatores críticos possibilitou maior entendimento dos pontos que demandam foco e melhorias, fornecendo fundamentos para decisões estratégicas e aprimoramento contínuo.

Palavras-chave: Gestão estratégica. Gestão organizacional. Negócios familiares. Pequenas empresas. Sucessão.

Strategic analysis of family businesses undergoing succession planning: a case study

¹ MBA em Gestão de Negócios pela Universidade de São Paulo. Diretora financeira da Bootminas Calçados. Guaxupé, Minas Gerais, Brasil.  camila090900@gmail.com  <https://orcid.org/0009-0000-8059-5179>  <http://lattes.cnpq.br/5566923749411790>.

² Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Pesquisador vinculado ao Laboratório de Desempenho Logístico do Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, Santa Catarina, Brasil.  adriano687@hotmail.com  <https://orcid.org/0000-0002-7673-3388>  <http://lattes.cnpq.br/8690151159322284>.

³ Doutorando em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina. Professor orientador nos MBAs em Gestão de Projetos e Gestão de Pessoas da Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, da Universidade de São Paulo. Pesquisador vinculado ao Laboratório de Gestão e Avaliação Ambiental do Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, Santa Catarina, Brasil.  jeffsonverissimo@gmail.com  <https://orcid.org/0000-0003-3622-3022>  <http://lattes.cnpq.br/1267757625239468>.

Abstract – Family businesses are considered the oldest business model in the world and account for 70% of global Gross Domestic Product (GDP). In Brazil, they account for 65% of GDP and 75% of jobs. Although family businesses share similar experiences, each organization has its own specific characteristics and challenges. Consequently, this study aimed to conduct a strategic analysis of a family business undergoing succession planning, using strategic management tools to understand the current situation and propose an action plan. Drawing on systems theory and strategic planning, the research first used the organization chart and the Three Circles Model to highlight the organization's structure. Subsequently, the study applied analysis and management tools such as SWOT and Cross-SWOT, which supported the development of an action plan structured using the 5W2H tool. The study revealed technical and socio-emotional aspects that directly influence the company's management, highlighting the organization's strengths and weaknesses, as well as opportunities and threats in the external environment. The analysis also highlighted critical factors in the succession process that require greater focus and alignment among family members, such as strong centralization of power, the senior generation's attachment to traditions, ambiguous overlap of positions and roles, and generational tensions in leadership dynamics. The study concluded that recognizing these factors improved understanding of areas needing focus and improvement, providing a basis for strategic decisions and continuous improvement.

Keywords: Strategic management. Organizational management. Family businesses. Small businesses. Succession.

Análisis estratégico de empresas familiares en proceso de sucesión: un estudio de caso

Resumen – Las empresas familiares se consideran el modelo de negocio más antiguo del mundo y representan el 70 % del Producto Interior Bruto (PIB) mundial. En Brasil, son responsables del 65 % del PIB y del 75 % de los puestos de trabajo. Aunque las empresas familiares comparten experiencias similares, cada organización tiene sus propias particularidades y retos. De este modo, el objetivo de esta investigación fue llevar a cabo un análisis estratégico de una empresa familiar en proceso de sucesión, mediante la aplicación de herramientas de gestión estratégica, con el fin de comprender la situación actual y proponer un plan de acción. Basándose en los conceptos de la teoría de sistemas y la planificación estratégica, la investigación utilizó, en un primer momento, el organigrama y el Modelo de los Tres Círculos para evidenciar la estructura de la organización. A continuación, se aplicaron herramientas de análisis y gestión, como el análisis DAFO y el DAFO cruzado, que sirvieron de base para el desarrollo de un plan de acción estructurado mediante la herramienta 5W2H. El estudio reveló aspectos técnicos y socioemocionales que influyen directamente en la gestión de la empresa, destacando los puntos fuertes y débiles de la organización, así como las oportunidades y amenazas del entorno externo. El análisis puso de manifiesto, además, factores críticos del proceso de sucesión que exigen una mayor atención y alineación entre los miembros de la familia, como la fuerte centralización del poder, el apego a las tradiciones de la generación mayor, la superposición ambigua de cargos y funciones, y las tensiones generacionales en la dinámica de liderazgo. Se concluyó que el reconocimiento de estos factores críticos permitió comprender mejor los puntos que requieren atención y mejoras, y proporcionó fundamentos para la toma de decisiones estratégicas y la mejora continua.

Palabras clave: Gestión estratégica. Gestión organizativa. Empresas familiares. Pequeñas empresas. Sucesión.

Introdução

Empresas familiares são reconhecidas como o modelo de negócio mais antigo do mundo e a forma mais comum de estrutura organizacional (Baltazar et al., 2023), sendo responsáveis por 70% do Produto Interno Bruto global e 60% dos empregos globais (McKinsey & Company, 2023). Além disso, as empresas familiares não só permitem o crescimento econômico local como também promovem efetivamente a internacionalização das indústrias vizinhas (Andreini et al., 2020).

Por sua vez, no cenário brasileiro, as empresas familiares, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), são protagonistas da economia, uma vez que 90% delas têm perfil familiar, representam 65% do Produto Interno Bruto (PIB) e são responsáveis por 75% dos empregos no país (SEBRAE, 2024). O conceito de “empresa familiar” pode ser definido como a interação entre dois sistemas distintos — a família e o negócio — que, embora separados, estão interligados. Corroborando isso, Davis (2018) enfatiza que uma empresa familiar é aquela em que dois ou mais membros de uma família influenciam a direção dos negócios por meio do exercício de vínculos parentais, de funções de gestão ou de direitos de propriedade.

Embora cada organização tenha suas particularidades, as empresas familiares enfrentam desafios no processo de sucessão, uma vez que este exige uma série de fatores para ser concluído com sucesso e de forma harmoniosa (Ribeiro, 2023). De acordo com Chua, Chrisman e Sharma (2003) e Le Breton–Miller, Miller e Steieret (2004), para que um processo de sucessão seja considerado um sucesso, é preciso levar em consideração, além da performance positiva do negócio, a satisfação das partes envolvidas.

Por sua vez, García et al. (2021) confirmam que o êxito do processo sucessório depende de considerar os aspectos econômicos e a harmonia familiar; afinal, uma sucessão mal planejada pode levar à ruptura do negócio e até mesmo a conflitos familiares graves. Ademais, no que se refere ao relacionamento entre familiares e membros da organização, torna-se fundamental estimular a comunicação, considerada a principal ferramenta para prevenir e solucionar divergências, rivalidades e mal-entendidos (Mokhber et al., 2017).

Todavia, conforme apontado por Birdthistle e Hales (2023), o estudo de empresas familiares e de processos de sucessão ainda apresenta uma lacuna de pesquisa, o que realça a importância de investigar o tema. Embora a sucessão seja um aspecto central para a sustentabilidade das empresas familiares, pequenas empresas familiares ainda carecem da implementação sistemática de práticas gerenciais de sucessão (Mizael et al., 2025). Além disso, a adoção de ferramentas de gestão estratégica é crucial para o desenvolvimento organizacional destas empresas (Mazzola; Marchisio; Astrachan, 2008; Siuta-Tokarska; Kowalik; Juchniewicz, 2025), sobretudo ao constatar que pesquisas sobre empresas familiares em processo sucessório têm se concentrado predominantemente na natureza das atividades gerenciais que essas organizações realizam, tais como a avaliação do desempenho e a análise dos objetivos organizacionais, em comparação com empresas não familiares (Chrisman et al., 2016).

Nesse contexto, surge a questão de pesquisa: como a aplicação de ferramentas de gestão estratégica pode auxiliar empresas familiares de pequeno porte durante o processo sucessório? Portanto, o presente estudo tem como objetivo realizar uma

análise estratégica de uma empresa familiar durante as discussões sobre seu primeiro processo sucessório, por meio da aplicação de ferramentas de gestão estratégica, a fim de compreender o cenário atual e propor um plano de ação.

O estudo apresenta resultados empíricos sobre o papel do planejamento estratégico no processo sucessório. Logo, contribui com a literatura ao explorar como ocorrem os processos decisórios para a implementação das estratégias organizacionais nesses ambientes, demonstrando como uma pequena empresa familiar utilizou ferramentas estratégicas para realizar um diagnóstico da situação atual, identificar fatores críticos que afetam a gestão e elaborar um plano de ação.

Além disso, ao aplicar as ferramentas estratégicas em uma empresa familiar calçadista, o presente estudo contribui para este campo teórico ao apontar que a aplicação sistemática dessas ferramentas permite maior clareza dos objetivos estratégicos do negócio e alinhamento das aspirações dos membros e colaboradores à estratégia da empresa, reduzindo os riscos de tomada de decisões baseadas na subjetividade e na posição familiar dos membros. Conjuntamente, essas contribuições fomentam uma compreensão mais abrangente do processo sucessório em empresas familiares de pequeno porte.

Material e métodos

A presente pesquisa trata de um estudo de caso, uma vez que esta metodologia permitiu a compreensão de fenômenos complexos em contexto real e viabilizou uma análise qualitativa aprofundada (Yin, 2014). Segundo o autor, estudos de caso buscam esclarecer o motivo pelo qual uma decisão é tomada, sua implementação e os resultados alcançados. Para tal, foi necessário o levantamento de questões a serem estudadas, a identificação de quais dados foram relevantes e como eles foram coletados e analisados (Yin, 2014).

Estruturação do problema e empresa-alvo do estudo

Segundo Gil (2023), a formulação adequada do problema é fundamental, pois orienta a escolha dos métodos, a coleta de dados e a interpretação dos resultados. Assim, a estruturação do problema desta pesquisa parte da necessidade de analisar e compreender os desafios enfrentados por uma empresa familiar em seu primeiro processo de sucessão. Para Davis (2020), este momento é considerado crítico para a continuidade organizacional. Assim, foi considerada para observação a interação entre a família, o negócio e a propriedade. Além disso, foram consideradas as relações potenciais entre aspectos socioemocionais, estrutura organizacional e planejamento estratégico por meio de ferramentas de gestão, como organograma, modelo dos três círculos, SWOT, SWOT cruzada e 5W2H.

A empresa escolhida para o estudo é uma indústria familiar de pequeno porte do setor calçadista, fundada em 1994 no sul de Minas Gerais. Possui estrutura jurídica de sociedade limitada, tipo societário em que a responsabilidade dos sócios é restrita ao valor de suas quotas no capital social, e adota o regime tributário do Lucro Real, no qual as alíquotas são calculadas com base no lucro efetivo do negócio, isto é, no resultado da relação entre receitas e despesas, o que exige maior controle, planejamento e conhecimento técnico. Seu quadro de funcionários é composto por aproximadamente 100 pessoas, com capacidade produtiva diária de 1.800 pares de calçados de segurança, isto é, equipamentos de proteção individual (EPI). A empresa atende mais de dois mil clientes em todo o Brasil e mantém fornecedores principalmente nas regiões Sul e Sudeste. Essa escolha permitiu analisar práticas organizacionais e produtivas em uma empresa consolidada, com relevância regional e atuação nacional.

Coleta de dados

A coleta de dados foi realizada por meio da observação participante e de entrevistas. A observação participante proporciona a oportunidade de experienciar os fenômenos por si mesma e, por isso, compreender os hábitos, as atitudes e os interesses (Richardson, 2012). A coleta de dados ocorreu nos meses de janeiro a julho de 2025. Um dos pesquisadores esteve ativamente presente no cotidiano organizacional, acompanhando diretamente as reuniões de planejamento, as dinâmicas relacionais e a aplicação prática das ferramentas estratégicas adotadas para análise da estrutura da empresa e do processo sucessório. Além disso, foram realizadas conversas informais frequentes com colaboradores da empresa, sobretudo com a gerente de faturamento, o supervisor de produção e o gestor de representação comercial. Ademais, foram consultados documentos e arquivos da empresa para a obtenção de informações pertinentes ao problema estudado. Todos os eventos e reuniões, conversas informais e comportamentos observados foram registrados em um diário de campo, gerando o material que compôs o *corpus* documental necessário para subsidiar a investigação.

Embora a observação humana seja essencial para o método de estudo de caso, é recomendável recorrer a mais de uma fonte para uma pesquisa de qualidade (Yin, 2014). Assim, além da observação, as fontes de evidência da pesquisa incluíram entrevistas. As entrevistas foram realizadas com quatro membros da diretoria da organização, entre os meses de março e junho de 2025, e permitiram personalizar a abordagem e garantir maior profundidade nas percepções dos envolvidos no caso. Ao todo, foram realizadas oito entrevistas, duas com cada membro, com duração de aproximadamente 60 minutos cada. Todas as entrevistas foram realizadas presencialmente, gravadas em áudio e posteriormente transcritas. Para garantir flexibilidade e a possibilidade de explorar de forma aberta e detalhada, utilizou-se a entrevista semiestruturada, com um roteiro pré-estipulado e perguntas abertas, direcionada aos membros da diretoria da empresa estudada. A Tabela 1 apresenta as perguntas do roteiro semiestruturado das entrevistas.

Tabela 1 – Roteiro semiestruturado de perguntas para entrevista com os membros da diretoria

Perguntas
1. Descreva brevemente seu cargo, atuação na empresa e sua experiência profissional
2. Há quanto tempo você trabalha na empresa?
3. Onde você se enxerga, profissionalmente, em 5 anos? E em 10 anos?
4. Qual o impacto que as relações dentro da empresa têm nos seus relacionamentos familiares? E o contrário?
5. Em relação ao processo de sucessão, quando você acha que deveria começar? Você crê que é necessário algum nível de ruptura para que este processo aconteça?
6. Quais desafios você enxerga que a geração sênior da empresa enfrenta?
7. Como você acha que os stakeholders (clientes, fornecedores, funcionários e demais envolvidos) enxergam este processo de sucessão?
8. Já existe um plano de sucessão definido? Mesmo que informalmente? Os sucessores estão sendo treinados/capacitados especificamente para assumir a liderança da empresa?
9. Quais informações você considera relevantes sobre a empresa?

Fonte: Os autores (2026)

Análise dos dados: ferramentas de gestão e análise estratégica

Para a interpretação dos dados coletados na observação direta, utilizou-se a análise de conteúdo baseada nos procedimentos metodológicos de Bardin (2011). Inicialmente, foi realizada a leitura das notas do diário de campo e dos documentos internos coletados. Em seguida, procedeu-se à exploração do material e à codificação, agrupando os dados de acordo com as ferramentas estratégicas e os desafios da sucessão familiar. Por fim, realizou-se o tratamento dos resultados para posterior comparação das evidências empíricas com a literatura científica, de modo a extrair conclusões.

Para conduzir a análise de conteúdo das entrevistas, adotaram-se os procedimentos de Bardin (2011). Assim, a unidade de registro adotada foi o tema, permitindo que as entrevistas fossem codificadas com base nas afirmações presentes nas falas dos entrevistados; a unidade de contexto selecionada foi a frase; e a regra de enumeração empregada foi a de frequência.

A partir disso, os dados obtidos nas entrevistas foram cruzados com os dados da observação direta, sendo essenciais para a realização da análise estratégica. Assim, foram aplicadas ferramentas de gestão e de análise estratégicas. Essas ferramentas são consideradas clássicas e continuam úteis porque se baseiam em aspectos das organizações que não variam ao longo do tempo e, ao mesmo tempo, são adaptáveis (Dhlamini, 2025; Davis, 2018). O organograma foi utilizado por se configurar, segundo Kemball-Cook (2025), como uma ferramenta que permite identificar excessos, lacunas e distorções na estrutura organizacional ao tornar visível a disposição das funções e hierarquias do centro de tomada de decisão.

Outra ferramenta utilizada foi o Modelo dos Três Círculos, baseado em Davis (2018). O modelo, que é um diagrama de Venn, possui três grupos, ou círculos, que são independentes entre si, mas se sobrepõem em subgrupos. Os três principais grupos são: propriedade, família e empresa. Esses três grupos formam sete setores, ou subgrupos, que são: (1) membros da família não envolvidos na empresa; (2) proprietários que não são membros da família e sem cargo na empresa; (3) funcionários externos à família; (4) proprietários membros da família e sem cargo na empresa; (5) proprietários externos à família, mas que trabalham na empresa; (6) membros da família que trabalham na empresa, mas não são proprietários; (7) proprietários membros da família e que trabalham na empresa (Davis, 2018). Com esse modelo, é possível identificar quando um círculo ou sistema está se sobrepondo, não permitindo uma separação clara entre “família” e “negócios” e causando conflitos na organização (Davis, 2018).

Além disso, com o intuito de identificar e analisar fatores que envolvem e influenciam o negócio, desenvolveu-se uma matriz SWOT (Boaventura; Da Silva, 2024). Após a identificação e priorização dos fatores internos e externos, elaborou-se a Matriz SWOT Cruzada, seguindo a lógica de combinação entre forças, fraquezas, oportunidades e ameaças proposta por Weihrich (1982). Com o objetivo de reduzir o caráter estritamente qualitativo da análise e permitir a comparação entre os quadrantes, atribuiu-se a cada cruzamento um escore de intensidade de relacionamento (Tozzo et al., 2022). Adotou-se uma escala discreta de 1, 3 e 9, correspondendo, respectivamente, às relações fraca, média e forte, de acordo com os seguintes critérios:

- Fraca (Pontuação 1): A relação é fraca ou de reduzido impacto entre os fatores analisados.
- Média (Pontuação 3): Há relação perceptível, porém com menor impacto ou atuação menos direta.

- Forte (Pontuação 9): O fator interno pode atuar diretamente sobre a oportunidade ou ameaça, de maneira positiva ou negativa.

Participaram dessa etapa sete colaboradores, a saber, os quatro diretores entrevistados, a gerente de faturamento, o supervisor de produção e o gestor de representação comercial. Os participantes receberam e preencheram uma planilha eletrônica no *Microsoft Excel*, na qual atribuíram a pontuação baseada na escala adotada (1, 3 e 9) para a relação entre os fatores elencados na matriz SWOT. As pontuações atribuídas tiveram por finalidade identificar as relações entre os fatores e definir as estratégias prioritárias a serem adotadas para o empreendimento.

A partir das respostas de cada um dos colaboradores, as matrizes individuais foram submetidas a um processo de agregação quantitativa. Assim, as respostas individuais foram convertidas em uma matriz única consolidada, de modo que cada célula apresenta o valor agregado, representativo de todos os especialistas. Para isso, utilizou-se a moda como medida de tendência central, identificando a pontuação que obteve a maior frequência absoluta de escolha entre os participantes para aquela célula específica.

Após a obtenção da matriz consolidada, realizou-se o tratamento matemático por meio de somatórias vetoriais horizontais e verticais. As somas das linhas geram o vetor de relevância interna, enquanto as somas das colunas determinam o vetor de impacto externo.

Assim, foi realizado o cruzamento dos dados, com o objetivo de avaliar a relação entre os elementos apontados e identificar os mais relevantes ou críticos, com base na soma dos pesos definidos na categorização. O somatório dos escores de cada quadrante foi utilizado como indicador comparativo da predominância estratégica, mantendo-se o julgamento dos participantes como base para a atribuição das intensidades. A matriz resultante desta análise está representada na Figura 4.

Por fim, foi realizada a aplicação do 5W2H a fim de estabelecer as diretrizes estratégicas na organização estudada. A ferramenta 5W2H teve como objetivo desenvolver um plano de ação a partir de sete perguntas que oferecem diferentes perspectivas sobre problemas e oportunidades de melhoria, garantindo uma visualização clara e objetiva (Ferrell; Hartline, 2008).

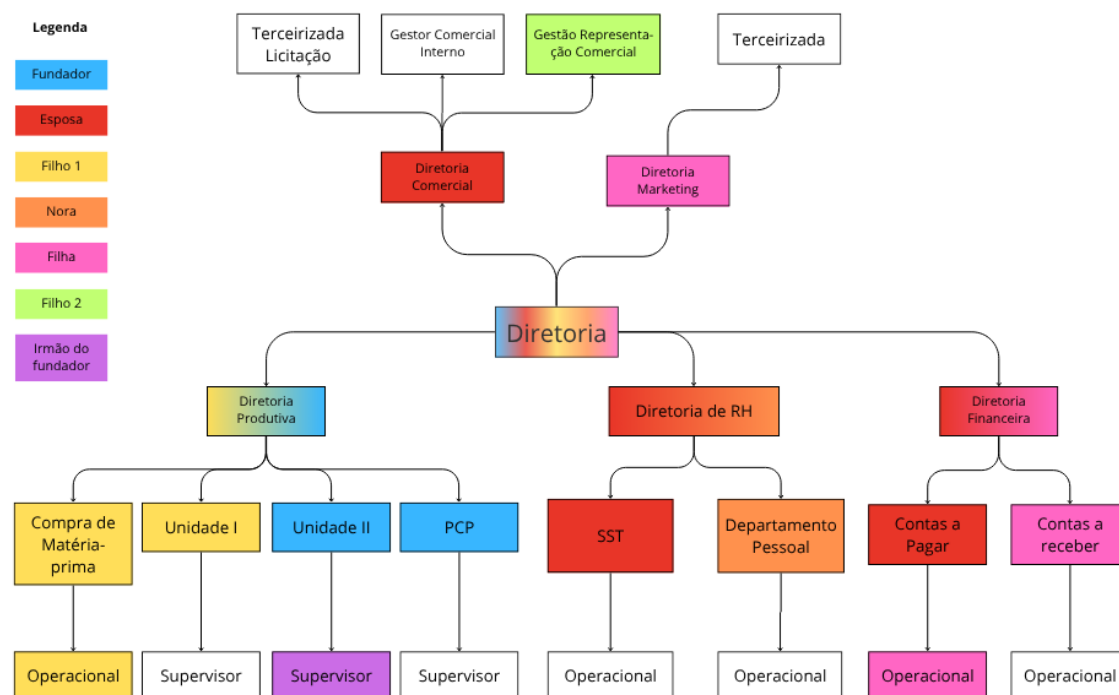
Resultados e discussões

Trajetória da empresa

A trajetória que deu origem à empresa começou em 1970, quando o fundador deu seus primeiros passos trabalhando em uma fábrica de calçados. Após acumular experiência no setor, fundou sua própria empresa em 1994. Nessa fase inicial, a empresa contava com uma equipe de três funcionários, sendo dois deles irmãos do fundador. A composição da equipe inicial refletiu uma característica típica das empresas familiares, em que os vínculos de confiança e parentesco desempenham papel central na formação do negócio (Birdthistle; Hales, 2023).

Por sua vez, o organograma da empresa apresentado na Figura 1 a seguir demonstra que sete familiares estavam alocados do nível estratégico ao nível operacional. O nível estratégico era composto pelo fundador, sua esposa, dois dos quatro filhos e uma nora. A partir desses dados, observou-se que a empresa estudada se encaixava no conceito de empresa familiar de Tagiuri e Davis (1996), uma vez que possuía cinco membros da família influenciando a direção dos negócios.

Figura 1 - Organograma da empresa analisada



Fonte: Os autores (2026)

No nível tático da empresa, havia outro filho do fundador, que entrou na empresa durante o desenvolvimento da pesquisa após mudar de área de atuação, e um irmão, presente desde a fundação. No nível operacional, havia outros familiares, como irmãos e sobrinhos do fundador.

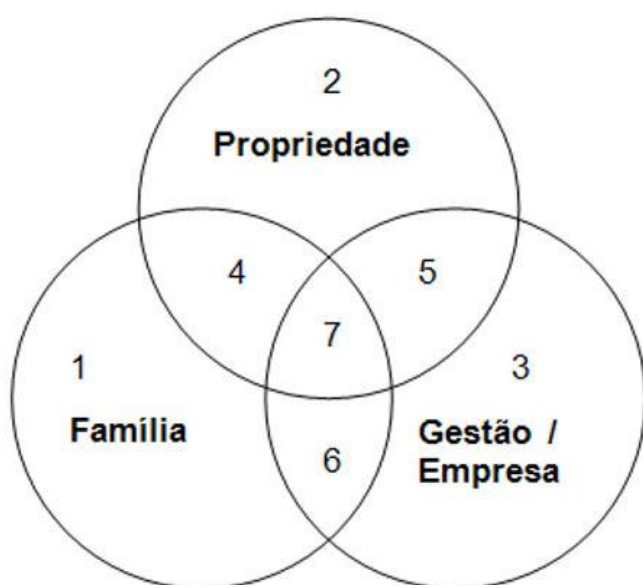
O desenho do organograma revelou desafios significativos, como a repetição de diretores em diferentes departamentos e níveis hierárquicos, com atuação simultânea em funções estratégicas, táticas e operacionais. Além disso, identificou-se a sobreposição de pelo menos dois diretores em um mesmo departamento, o que evidenciou uma distribuição de responsabilidades pouco clara e propensa a conflitos ou ineficiências, resultado da centralização da liderança. Para o IBGC (2020a), este personalismo, ou seja, a concentração do poder nos fundadores, é recorrente em empresas familiares e pode levar à dependência.

Modelo dos Três Círculos

O Modelo dos Três Círculos é uma ferramenta de análise estratégica que transformou a compreensão dos negócios familiares. Embora tenha sido desenvolvido há mais de 40 anos, continua sendo amplamente utilizado por sua capacidade de adaptação a diferentes tipos de negócios e formas de trabalho em família. Esse modelo permitiu identificar os grupos de interesse e compreender seus pontos de vista e objetivos, fornecendo subsídios importantes para a análise do funcionamento da empresa familiar estudada (Davis, 2018).

Foi realizada a distribuição de cada indivíduo que compunha o sistema da empresa familiar estudada, conforme sua atuação. Verificou-se que a organização apresentava quatro dos sete grupos propostos, conforme ilustrado na Figura 2.

Figura 2 - Modelo dos Três Círculos



Fonte: adaptado de Davis (2018)

1- Membros da família não envolvidos na empresa: fazem parte deste grupo uma filha do fundador e seu cônjuge.

3- Funcionários externos à família: aproximadamente 90 funcionários.

6- Membros da família que trabalham na empresa, mas não são proprietários: são os filhos, a filha e a nora do fundador; um irmão e uma irmã do fundador; e uma sobrinha de sua esposa.

7- Proprietários membros da família que trabalham na empresa: são o fundador e sua esposa.

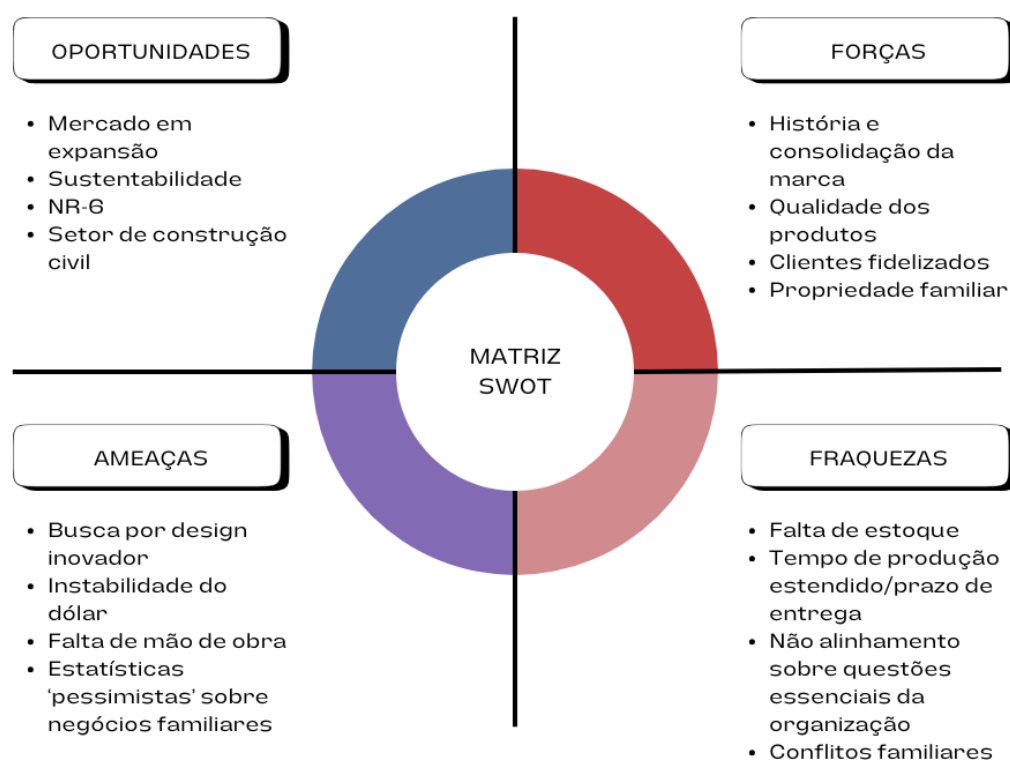
Os resultados mostraram que membros da família que faziam parte dos níveis estratégico e tático tiveram o cargo apontado anteriormente no organograma (Figura 2). Além disso, constatou-se que, por não haver proprietários externos à família (grupos 2 e 5), todas as decisões concentravam-se no núcleo familiar, reforçando a sobreposição entre empresa e família. Embora essa configuração assegurasse maior controle interno sobre a gestão, também ampliava a dificuldade de separar questões familiares e corporativas. Essa sobreposição, como destacado por Ribeiro (2023), poderia comprometer o julgamento e afetar negativamente a qualidade da tomada de decisão, representando um desafio relevante para a governança da organização.

Observou-se também que os filhos e a nora do fundador ocupavam cargos de diretoria e posições estratégicas no organograma da empresa, embora ainda não fossem proprietários. Esse cenário evidenciou a transição parcial entre as duas gerações, limitando-se à transferência de funções de liderança e não de propriedade. Como afirmado por Davis (2018), a sucessão de uma empresa precisa ser transmitida não apenas pela liderança, mas também pela propriedade.

Análise SWOT

Em relação à matriz SWOT (Figura 3), destacou-se os principais pontos fortes e fracos do ambiente interno da organização, assim como as principais oportunidades e ameaças do ambiente externo. A matriz foi elaborada com base nos resultados das entrevistas realizadas com os membros da diretoria e no suporte destes.

Figura 3 - Matriz SWOT



Fonte: Os autores (2026)

A matriz SWOT evidenciou pontos estratégicos relevantes da empresa. Entre as forças, destacaram-se a consolidação da marca, a qualidade dos produtos e a fidelização dos clientes. As oportunidades apontavam para a expansão do mercado, a valorização da sustentabilidade, a NR-6 e o crescimento da construção civil. Entre as fraquezas, observaram-se a falta de estoque, o prazo de produção prolongado e os conflitos internos da gestão familiar. Já as ameaças referiam-se à necessidade de inovação no design, à instabilidade do dólar, à escassez de mão de obra e às evidências negativas sobre negócios familiares.

Sendo assim, a análise SWOT pôde ser considerada um panorama do momento atual da organização estudada, mostrando os fatores internos que auxiliam ou atrapalham o bom desempenho da organização, bem como os fatores externos que favorecem ou colocam em risco a obtenção de sucesso (Boaventura; Da Silva, 2024; Benzaghta et al., 2021).

Para analisar a interação entre os fatores internos e externos que influenciaram a organização, realizou-se o cruzamento dos dados obtidos na matriz SWOT, uma estratégia desenvolvida para combinar tais fatores, a fim de orientar a formulação de um plano estratégico (Rebuya e Gasga, 2022). De acordo com Rebuya e Gasga (2022), o cruzamento dos dados possibilita quatro estratégias diferentes, sendo elas:

- **Expansiva** - Forças x Oportunidades: situação na qual a organização deve aproveitar as Oportunidades e Forças para melhorar a produtividade e o desempenho;
- **Competitiva** - Fraquezas x Oportunidades: situação em que a organização deve aproveitar as oportunidades enquanto elimina as fraquezas;
- **Conservadora** - Força x Ameaças: nesta situação, a organização precisa superar as ameaças enquanto maximiza os fatores internos que ajudam na organização;

• Defensiva - Fraquezas x Ameaças: considerado o pior cenário possível, em que a organização precisa eliminar os pontos fracos e superar as ameaças do ambiente externo.

Para este cruzamento (Figura 4), a atribuição de pesos a cada categoria foi necessária, e os atribuídos às interações foram: 9 - alta relevância, 3 - média relevância e 1 - baixa relevância (Tozzo et al., 2022). A relação foi classificada como intensa quando uma característica interna apresentava alto potencial para impactar as oportunidades e ameaças, seja de forma favorável ou desfavorável.

Figura 4 - Análise da matriz SWOT cruzada

		AMBIENTE EXTERNO								
		OPORTUNIDADES				AMEAÇAS				
		Mercado em expansão;	Busca por sustentabilidade;	NR-6;	Setor de construção civil em expansão;	Busca por design inovador;	Instabilidade do dólar;	Gestão de mão de obra	Estatísticas pessimistas sobre negócios familiares;	
AMBIENTE INTERNO	FORÇAS	História e consolidação da marca;	9	3	3	9	1	1	1	9
		Qualidade dos produtos;	9	9	9	9	3	3	3	3
		Clientes fidelizados;	9	9	3	3	3	1	1	1
		Propriedade familiar;	9	1	1	1	1	1	3	9
	FRAQUEZAS	Falta de estoque;	9	3	1	9	1	9	3	1
		Tempo de produção estendido/prazo de entrega;	9	1	9	9	1	9	9	1
		Não alinhamento sobre questões essenciais da organização;	9	3	1	9	1	1	1	9
		Conflitos familiares;	9	9	9	9	1	1	1	9

Ameaças x Fraquezas = 58	Legenda: 9 - Forte relação 3 - Média relação 1 - Baixa relação
Oportunidades x Fraquezas = 108	
Ameaças x Forças = 44	
Oportunidades x Forças = 96	

Fonte: Os autores (2026)

Portanto, a análise SWOT cruzada conduziu a pesquisa ao desenvolvimento de um plano estratégico competitivo, de modo que a organização aproveitasse as oportunidades ao mesmo tempo em que trabalhava para eliminar as fraquezas. Como oportunidades, foi apontado a taxa de crescimento anual composta (CAGR, do inglês *Compound Annual Growth Rate*) de 9% durante o período de previsão de 2025 a 2033 para o mercado global de calçados de proteção industrial; a obrigatoriedade do uso de EPI por todos os trabalhadores expostos a algum tipo de risco previsto na Norma Regulamentadora 6 (NR-6); e o crescimento do setor de construção civil e o aumento

da demanda por calçados de segurança (Global Growth Insights, 2026; Zancan et al, 2019).

Além disso, os brasileiros demonstraram interesse em consumir calçados de couro sustentáveis, em virtude de sua durabilidade, redução de perdas, uso de materiais reciclados e recicláveis, além da redução do impacto ambiental, por meio da redução do consumo de água, energia e/ou substâncias prejudiciais ou tóxicas (IEMI, 2019).

A empresa estudada, além de apresentar calçados de qualidade com boa durabilidade, foi a primeira do setor calçadista, na cidade de atuação, a instalar uma usina de geração de energia solar. A empresa também se destacou pela utilização de materiais reciclados e recicláveis nas embalagens e por possuir um selo concedido pela prefeitura em reconhecimento à participação em campanhas de responsabilidade social e ambiental.

O custo-benefício em cerca de 70% dos produtos em portfólio era relativo ao mercado concorrente, mantendo assim a marca dentro do custo de mercado e fidelizando os clientes. De acordo com a diretoria, os clientes relataram uma experiência positiva com a marca, reforçando a excelência do atendimento, a qualidade e a durabilidade dos produtos, bem como a abrangência dos públicos atendidos.

Contudo, o prazo de entrega da empresa era considerado longo pelos clientes, devido ao tempo de produção prolongado e à falta de estoque, uma vez que adotava o sistema de produção “Just in Time”, ou seja, produzia apenas em resposta a uma demanda real. A empresa apontava a falta de mão de obra e os altos índices de absenteísmo e de “turnover” como as principais razões para o comprometimento da produção. Além disso, a desvalorização do real em relação ao dólar impactava a compra de insumos industriais e gerava instabilidade nos preços das matérias-primas.

Para Leal (2023) e Ribeiro (2023), a propriedade familiar é vista como uma força pelo motivo de resultar em um compromisso maior dos membros da família com o negócio porque, em vez de objetivarem o lucro imediato, procuram objetivos de longo prazo, além de terem uma maior identificação com a organização. Isto, somado à história da empresa, fundada há 30 anos, resultou na consolidação da marca e favoreceu a atuação no mercado. Contudo, a junção de família e negócios também foi responsável por conflitos, identificados na seção a seguir.

Diagnóstico

A partir dos resultados das entrevistas e da aplicação das ferramentas apresentadas anteriormente, os conflitos familiares e a falta de alinhamento entre os membros da família que ocupavam cargos na diretoria foram apontados como fraquezas da organização, ou seja, fatores que poderiam atrapalhar o desenvolvimento do ambiente interno. Por mais que a geração sênior da empresa, representada pelo sócio-fundador e sua esposa, apresentasse o desejo de se aposentar e/ou de se afastar de suas atividades em curto prazo, observou-se uma forte centralização de poder e apego às tradições por parte desta mesma geração, evidenciando uma fragilização da organização.

Isto é, a organização encontrava-se em discussões sobre o primeiro processo sucessório e, nesse contexto, fatores socioemocionais e técnicos apontavam para a necessidade de criar e estruturar um plano sucessório. Entre os aspectos observados, destacou-se a dinâmica organizacional e familiar, de caráter hierárquico, entre os diretores membros da família, que influenciava tanto a tomada de decisão quanto a execução dos processos. Os achados demonstram que, em empresas familiares, fatores socioemocionais desempenham um papel relevante nos processos de gestão

e sucessão. Segundo o IBGC (2020a), esses fatores dizem respeito às aspirações individuais, às necessidades de poder e às relações interpessoais.

Por mais que os departamentos fossem desenhados e tivessem um gestor atribuído, conforme representado no organograma, devido à forte centralização, ainda era possível observar grande influência do fundador e de sua esposa em todos os departamentos. O resultado era um processo decisório confuso, pouco eficaz e lento. Observou-se que a centralização de poder da geração sênior, associada a uma dinâmica organizacional hierárquica, reforçava a importância de planejar a sucessão de forma estruturada, a fim de reduzir riscos decorrentes de conflitos internos e da dependência excessiva da figura do fundador. Esse contexto corroborou a análise de Leal (2023), segundo a qual a sobreposição de papéis familiares e empresariais dificulta a implementação de práticas gerenciais.

Outro fator de conflito na organização era a presença de quatro gerações atuando simultaneamente na gestão. O sócio-fundador e sua esposa nasceram em 1964 e 1969, respectivamente; o filho mais velho e sua esposa, em 1990; e a filha mais nova, em 2000. Esse contexto reforça a afirmação de Davis (2020) e de Gabrielova e Buchko (2021) de que a convivência de diferentes gerações em uma mesma gestão intensifica os desafios de alinhamento, uma vez que as gerações mais novas possuem expectativas e anseios distintos em relação ao trabalho, quando comparadas às gerações mais velhas, o que demanda novas abordagens de gestão e maior compreensão.

Foi identificado, ainda, que o sócio-fundador estava na faixa dos 60 anos, enquanto o filho mais velho tinha 35 anos, o que gerava tensões na dinâmica de liderança entre ambos. Essa diferença geracional foi apontada por Tagiuri e Davis (1996) como um causador típico de conflito em empresas familiares, pois o desejo do fundador de manter sua autoridade e demonstrar suas habilidades de liderança se sobrepunha às dificuldades do sucessor em reconhecê-lo como superior hierárquico.

Essa dinâmica revelou três aspectos socioemocionais relevantes para o processo de sucessão. O anseio dos filhos pelo afastamento dos fundadores para maior autonomia caracteriza uma ruptura na estrutura atual, ao mesmo tempo em que se questionavam sobre sua própria capacidade de suceder ao atual líder. Pensando no modelo dos três círculos, essa ruptura implicaria a alocação do sócio-fundador e de sua esposa no quarto subgrupo: proprietários, membros da família que não atuam na empresa (Davis, 2018).

Também foi observada uma competição entre as duas gerações, pois o fundador apresentava resistência às ideias propostas pelos seus sucessores e não abria mão do controle. Isso se dava principalmente porque a geração sênior preferia manter a empresa em um curso estável, enquanto os sucessores ansiavam por novos caminhos e oportunidades.

Ademais, durante a coleta de dados, percebeu-se a forte ligação do fundador com seu irmão, supervisor da unidade produtiva II, que vem desde o início da empresa. Além do vínculo familiar, ele carregava parte da história da companhia, mesmo sem integrar a sociedade nem a diretoria. Contudo, embora apresentasse amplo conhecimento técnico do processo e dos produtos, foram identificadas limitações em suas habilidades gerenciais e de liderança, o que gerava conflitos com seus subordinados e líderes.

Frente ao exposto, a elaboração de um plano de ação mostrou-se essencial para mitigar as fraquezas do ambiente interno da organização e prepará-la para um processo de sucessão bem-sucedido. Essa constatação está de acordo com Davis (2020), pois, para que o processo sucessório seja bem-sucedido, os CEOs precisam

dar espaço aos seus sucessores enquanto ainda estão sendo efetivados, uma vez que a transição precisa ocorrer quando a companhia está forte e saudável, inclusive financeiramente.

Plano de ação: 5W2H

Foi desenvolvido um plano de ação, utilizando a ferramenta 5W2H, que abordou as fraquezas identificadas na análise SWOT. A partir das perguntas propostas na ferramenta, houve um detalhamento das ações a serem executadas, a justificativa para sua realização, os locais, os prazos, os responsáveis e uma estimativa de custos. Este desenvolvimento foi fundamentado no conceito de planejamento do IBGC (2020b), segundo o qual planejar significa analisar a realidade atual, projetar o cenário futuro desejado e, a partir disso, estabelecer o percurso necessário para viabilizar essa transformação.

É importante ressaltar que, para que as ações propostas sejam eficazes, demandam comprometimento dos responsáveis, assim como investimentos, sejam financeiros ou de tempo dedicado. A direção da organização entendeu a necessidade e a importância de preparar os integrantes da próxima geração para assumirem o papel de sócios. Sendo assim, optou-se por uma capacitação em sucessão familiar e governança, a fim de desenvolver um plano sucessório em conjunto com um profissional externo à organização.

Nesse contexto, cabe salientar que o IBGC (2020a) compreende a sucessão familiar como um processo, e não como um evento isolado. Trata-se, portanto, de uma transição que não ocorre de forma imediata, mas sim de maneira gradual e contínua, que demanda planejamento estruturado.

Baltazar, Ferreira e Hughes (2025) conduziram uma revisão sistemática da literatura para mapear o conhecimento sobre as abordagens estratégicas para a sucessão em empresas familiares. Os autores identificaram seis abordagens estratégicas principais. Dentre elas, citam-se o planejamento estratégico e a estratégia de governança, que apresentaram uma significativa dispersão teórica sobre como essas categorias se relacionam.

Com base nos resultados empíricos das entrevistas e da observação direta, observa-se a interdependência mútua entre governança e planejamento, uma vez que a centralização do poder e a indefinição de hierarquias no organograma (aspectos de governança) são os principais gargalos que restringem e inviabilizam a formulação de diretrizes estratégicas. A proposta de reestruturação da governança da empresa por meio do organograma e do Modelo dos Três Círculos foi fundamental para o desenvolvimento do plano sucessório estratégico (5W2H). O plano de ação proposto é apresentado na Tabela 2.

Tabela 2 - Plano de ação 5W2H

5 W					2 H	
What? (O que?)	Why? (Por quê?)	Where? (Onde?)	When? (Quando?)	Who? (Quem?)	How? (Como?)	How much? (Quanto custa?)
Falta de estoque	Reduz o tempo de espera do pedido	Área fabril	Médio prazo	Diretoria	Investimento em maquinário para maior capacidade produtiva	Custo dos maquinários
Tempo de produção estendido/prazo de entrega	Reduz o tempo de espera do pedido	Área fabril	Médio prazo	Diretoria	Investimento em maquinário para redução do tempo de produção	Custo dos maquinários

Falta de alinhamento	Contribui para o processo sucessório	Gestão, direção e família	Imediatamente	Diretoria/ Família	Capacitação dos sucessores e estruturação de um plano sucessório	Custo da capacitação e horas de trabalho
Conflitos familiares	Contribui para o processo sucessório	Gestão, direção e família	Imediatamente	Diretoria/ Família	Capacitação dos sucessores e estruturação de um plano sucessório	Custo da capacitação e horas de trabalho

Fonte: Os autores (2026)

Portanto, percebe-se que a aplicação de uma análise estratégica em empresas familiares é um poderoso instrumento de desenvolvimento no processo sucessório, viabilizando a aquisição de competências técnicas e conhecimento tácito sobre o negócio (Mazzola, Marchisio; Astrachan, 2008). Na empresa estudada, a utilização das ferramentas estratégicas contribuiu para mapear o cenário onde os sucessores já ocupavam posições diretivas, mas sofriam com a sobreposição de papéis e a falta de autonomia.

Adicionalmente, Mazzola, Marchisio e Astrachan (2008) enfatizam que o planejamento estratégico em empresas familiares traz benefícios educacionais e permite o alinhamento de objetivos entre colaboradores e organização. Os resultados empíricos fornecem respaldo para isso, demonstrando como essas ferramentas auxiliaram na estruturação de um plano para o processo sucessório.

Embora a sustentabilidade organizacional seja um objetivo fundamental das empresas familiares, o processo sucessório raramente é implementado de forma sistemática e formal nessas organizações. Nesse cenário, o planejamento estratégico atuou como um catalisador de rotinas adaptativas (Melo et al., 2026), de modo que a utilização dessas ferramentas estratégicas ofereceu a possibilidade de um planejamento detalhado para que ocorra essa transição, contribuindo para a sustentabilidade do negócio por meio da aplicação de ferramentas ágeis, flexíveis, de simples operacionalização e de fácil absorção.

Considerações Finais

O objetivo principal deste trabalho foi analisar a estrutura de uma empresa familiar que se encontrava no meio de discussões sobre o primeiro processo sucessório e, a partir do uso de ferramentas de gestão, como organograma, modelo dos três círculos, SWOT, SWOT cruzada e 5W2H, compreender seus desafios no cenário atual e propor um plano de ação.

A utilização de ferramentas de gestão e análise estratégica permitiu identificar a forte influência da geração sênior e a centralização das decisões no núcleo familiar. Essas informações subsidiaram a análise SWOT e a SWOT cruzada, que apontaram a estratégia competitiva como a mais adequada. As fraquezas identificadas foram abordadas no 5W2H, evidenciando a importância do planejamento estratégico e de seus instrumentos para a empresa. O diagnóstico evidenciou fatores socioemocionais que dificultavam a separação entre Família, Negócio e Propriedade, reforçando a necessidade de um plano sucessório conduzido por profissional externo e imparcial, a fim de assegurar um processo bem-sucedido, sem comprometer os vínculos familiares.

No entanto, é importante ressaltar algumas limitações. A pesquisa concentrou-se em propor um plano de ação estratégico fundamentado nas metodologias citadas. No entanto, com o início da execução do plano sucessório sugerido no 5W2H, é provável que novas situações surjam no ambiente empresarial, exigindo novas

análises e abordagens estratégicas específicas para essas situações futuras. Por fim, por se tratar de um estudo de caso intrínseco e único, em que o foco de interesse é o caso em si e suas particularidades, as inferências são únicas e adaptadas à realidade da empresa estudada e, portanto, os resultados não podem ser totalmente generalizados, dado que cada empresa familiar tem uma realidade diferente e as abordagens devem ser combinadas conforme as necessidades.

Todavia, o estudo atende ao objetivo proposto ao evidenciar como a aplicação de ferramentas de gestão estratégica foi pertinente para a empresa objeto de estudo durante seu processo sucessório. Ademais, observam-se oportunidades para pesquisas futuras. Dentre elas, recomenda-se a realização de estudos que acompanhem a implementação do plano de ação ao longo do tempo, bem como a influência de fatores culturais, geracionais, psicológicos, entre outros, no âmbito da sucessão familiar em outras empresas brasileiras, de setores, portes e realidades distintos, de modo a comparar os resultados.

Referências

ANDREINI, Daniela et al. How do consumers see firms' family nature? A review of the literature. **Family Business Review**, v. 33, n. 1, p. 18-37, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1177/08944865198902>.

BALTAZAR, Juliana R. et al. Family business succession and innovation: a systematic literature review. **Review of Managerial Science**, v. 17, n. 8, p. 2897-2920, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00607-8>.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edição 70, 2011.

BENZAGHTA, Mostafa Ali et al. SWOT analysis applications: An integrative literature review. **Journal of Global Business Insights**, v. 6, n. 1, p. 55-73, 2021. DOI: 10.5038/2640-6489.6.1.1148.

BIRDTHISTLE, Naomi; HALES, Rob. The family business—meaning and contribution to global economies. In: Birdthistle, N.; Hales, R. **Attaining the 2030 Sustainable Development Goal of Good Health and Well-Being**. Londres, Emerald Publishing Limited, 2023. Disponível em: <https://www.emerald.com/books/oa-edited-volume/15581/chapter/86799808/The-Family-Business-Meaning-and-Contribution-to>. Acesso em: 18 ago. 2025.

BOAVENTURA, Vanessa Silva Rocha; DA SILVA, Edvar de Sousa. Aplicabilidade da matriz SWOT: estudo de caso de produtores de hortaliças ligados à agricultura familiar em Araguatins (TO). **Revista Sítio Novo**, v. 8, n. 1, p. 56-69, 2024. DOI: <https://doi.org/10.47236/2594-7036.2024.v8.i1.56-69p>.

CHRISMAN, James J. et al. Management processes and strategy execution in family firms: From “what” to “how”. **Small Business Economics**, v. 47, n. 3, p. 719-734, 2016.

CHUA, Jess H.; CHRISMAN, James J.; SHARMA, Pramodita. Succession and nonsuccession concerns of family firms and agency relationship with nonfamily managers. **Family business review**, v. 16, n. 2, p. 89-107, 2003. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2003.00089>.

DAVIS, J.A. **How three circles changed the way we understand family business**. 2018. Disponível em: https://cfeg.com/insights_research/how-three-circles-changed-the-way-we-understand-family-business/. Acesso em: 18 ago. 2025.

DAVIS, J.A. INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Sucessão em empresas familiares**. São Paulo: IBGC, 2020. Prefácio. p. 7-10. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24318>. Acesso em: 18 ago. 2025.

DHLAMINI, Jabulani. Exploring the rise and fall of strategic planning: is strategic planning still a useful management practice in the 21st century?. **Strategy & Leadership**, v. 53, n. 4, p. 457-475, 2025.

FERRELL, O.C.; HARTLINE, M.D. **Estratégia de marketing**. 6ed. São Paulo, SP, Brasil: Cengage CTP, 2008.

GABRIELOVA, Karina; BUCHKO, Aaron A. Here comes Generation Z: Millennials as managers. **Business horizons**, v. 64, n. 4, p. 489-499, 2021. DOI: 10.1016/j.bushor.2021.02.013.

GARCÍA, Guadalupe Manzano; AYALA-CALVO, Juan-Carlos; SCHUMACHER, Alexandre José. Sucessão exitosa: O contexto do entorno e o plano de sucessão. **Revista de Administração de Empresas**, v. 61, p. e2020-0201, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-759020210602x>.

GIL, Antonio C. **Metodologia do ensino superior**: presencial, a distância e híbrido. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2023.

GLOBAL GROWTH INSIGHTS. Tamanho do mercado de sapatos de proteção industrial, participação, crescimento e análise da indústria, por tipos (couro, borracha, plástico, outros), por aplicações cobertas (indústria química, indústria de alimentos, indústria farmacêutica, indústria de transporte), insights regionais e previsão para 2035. 2026. Disponível em: <https://www.globalgrowthinsights.com/pt/market-reports/industrial-protective-shoes-market-110804>. Acesso em 18 mar. 2026.

IEMI. **Calçados de couro e sustentáveis ganham preferência entre os brasileiros, aponta estudo do IEMI**. 2019. Disponível em: <https://iemi.com.br/calçados-de-couro-e-sustentaveis-ganham-preferencia-entre-os-brasileiros-aponta-estudo-do-iemi/>. Acesso em: 18 ago. 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA [IBGC]a. **Sucessão em empresas familiares**. 2020. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24318>. Acesso em: 18 ago. 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA [IBGC]b. **Governança em empresas familiares**: um estudo qualitativo. 2020. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24329>. Acesso em: 18 ago. 2025.

KEMBALL-COOK, R. B. **The organization gap**: designing practical organization structures and management information systems by the use of Decision Centre Analysis. Routledge, 2025.

LE BRETON-MILLER, Isabelle; MILLER, Danny; STEIER, Lloyd P. Toward an integrative model of effective FOB succession. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 28, n. 4, p. 305-328, 2004. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00047.x>.

LEAL, Ana Catarina Da Silva. **A Influência da Sucessão Geracional na Utilização de Sistemas de Controlo de Gestão nas Empresas Familiares**: Estudo de Caso. 2023. Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Controlo de Gestão. Universidade de Porto, Porto, Portugal.

MAZZOLA, Pietro; MARCHISIO, Gaia; ASTRACHAN, Joe. Strategic planning in family business: A powerful developmental tool for the next generation. **Family Business Review**, v. 21, n. 3, p. 239-258, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1177/08944865080210030106>.

MCKINSEY & COMPANY. **The secrets of outperforming family-owned businesses: How they create value - and how you can become one**. 2023. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/industries/private-capital/our-insights/the-secrets-of-outperforming-family-owned-businesses-how-they-create-value-and-how-you-can-become-one>. Acesso em: 18 ago. 2025.

MELO, Alessandra Bezerra et al. Eficácia do planejamento estratégico e inovação ambidestra na RFEPCT: o papel mediador das capacidades dinâmicas. **Revista Sítio Novo**, v. 10, p. e2156-e2156, 2026. DOI: <https://doi.org/10.47236/2594-7036.2026.v10.2156>.

MIZAEL, Carlos Henrique et al. Caminho para a consolidação no mercado: a trajetória de um empreendedor em São Sebastião do Paraíso–MG. **Revista Sítio Novo**, v. 9, p. e1710-e1710, 2025. DOI: <https://doi.org/10.47236/2594-7036.2025.v9.1710>.

MOKHBER, Mozhdeh et al. Succession planning and family business performance in SMEs. **Journal of management development**, v. 36, n. 3, p. 330-347, 2017. DOI: 10.1108/JMD-12-2015-0171.

REBUYA, Niño R.; GASGA, Kier P. SWOT analysis as a strategic tool for local tourism development planning: A destination review of a municipality in the Philippines. **Open Access Library Journal**, v. 9, p. 1-30, 2022. DOI: 10.4236/oalib.1109612.

RIBEIRO, Ana Cristina Marreiros Viegas. **Empresas familiares**: a sucessão familiar. 2023. Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais – Ramo de Pequenas e Médias Empresas. Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal, Portugal.

RICHARDSON, Roberto Jarry; DE SOUSA PERES, José Augusto. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3ed. Atlas, São Paulo, SP, Brasil, 2012.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS [SEBRAE]. **Vantagens e desafios na gestão das empresas familiares**. 2024. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/am/artigos/vantagens-e-desafios-na-gestao-das-empresas-familiares,5d776f10703bd810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 18 ago. 2025.

SIUTA-TOKARSKA, Barbara; KOWALIK, Małgorzata; JUCHNIEWICZ, Justyna. Factors in the Development of Family Businesses in the SME Sector: Analysis and Assessment of Their Importance in Strategic Enterprise Management. **Sustainability**, v. 17, n. 5, p. 1821, 2025. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17051821>.

TAGIURI, Renato; DAVIS, John. Bivalent attributes of the family firm. **Family business review**, v. 9, n. 2, p. 199-208, 1996. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x>.

TOZZO, Maycon; DA SILVA, Vinicius Ramos Lages; SPÓSITO, Edson Alcebíades. Planejamento Estratégico com uso das Ferramentas SWOT Cruzada, Matriz GUT e 5W2H.

Um estudo de caso em uma pizzaria. **Revista FIBinova**, v. 2, 2022. DOI:

<https://doi.org/10.59237/fibinova.v2i.570>.

YIN, Robert K. **Case study research: Design and methods**. 5ed. Londres: Sage Publications, 2014.

ZANCAN, A. R.; LEONHARDT, F. G.; SANTOS, M. L. Análise da Oficina Mecânica Alpha quanto ao cumprimento das diretrizes da Norma Regulamentadora número seis do Ministério do Trabalho e Emprego. **Uespar/Facitec. ConSensu**, n. 3, 2019.

Informações complementares

Descrição		Declaração
Financiamento		Não se aplica.
Aprovação ética		Não se aplica.
Conflito de interesses		Não há.
Disponibilidade dos dados de pesquisa subjacentes		O trabalho não é um <i>preprint</i> e os conteúdos subjacentes ao texto da pesquisa estão contidos neste artigo.
Uso de Inteligência Artificial		Não há. (especificar conforme declarado)
CrediT	Camila de Paiva Silva	Funções: conceituação, curadoria de dados, investigação, metodologia, visualização, escrita – rascunho original.
	Adriano Matos de Oliveira	Funções: curadoria de dados, metodologia, administração do projeto, supervisão, validação, escrita – revisão e edição.
	Jeffson Veríssimo de Oliveira	Funções: metodologia, validação, escrita – revisão e edição.

Avaliadores: Dr. Rodrigo Soares Lelis Gori* (*Campus* Palmas, do Instituto Federal do Tocantins. Palmas, Tocantins, Brasil) e Dr. Alexandre José Schumacher* (*Campus* Assis Chateaubriand, do Instituto Federal do Paraná. Assis Chateaubriand, Paraná, Brasil)

Revisor do texto em português: Francimar de Oliveira Pereira**.

Revisor do texto em inglês: Francimar de Oliveira Pereira**.

Revisor do texto em espanhol: Francimar de Oliveira Pereira**.

Como citar (ABNT):

SILVA, Camila de Paiva; OLIVEIRA, Adriano Matos de; OLIVEIRA, Jeffson Veríssimo de. Análise estratégica de uma empresa familiar em processo de sucessão: um estudo de caso. **Revista Sítio Novo**, Palmas, v. 10, p. e2189, 2026. DOI: 10.47236/2594-7036.2026.v10.2189. Disponível em: <https://sitionovo.ifto.edu.br/index.php/sitionovo/article/view/2189>.

* Optou pela avaliação fechada e autorizou somente a divulgação da identidade como avaliador no trabalho publicado.

** Conforme informado pelos autores e comprovado por documento anexado ao sistema da Revista.