

CONFLITOS EM EMPRESAS FAMILIARES**CONFLICTS IN FAMILY BUSINESSES****CONFLICTOS EN LAS EMPRESAS FAMILIARES**

<https://doi.org/10.56238/ERR01v10n3-026>

Maria Eduarda Alves dos Santos Carvalho

Graduanda em Administração

Instituição: Universidade de Araraquara (UNIARA)

E-mail: Eduuardacs6@gmail.com

Kauê Jose Pedro

Graduando em Administração

Instituição: Universidade de Araraquara (UNIARA)

E-mail: Kaujose053@gmail.com

Larissa Camerlengo Dias Gomes Sampaio

Mestre em Desenvolvimento Territorial e Meio Ambiente

Instituição: Universidade de Araraquara (UNIARA)

E-mail: larissacdgomess@uniara.edu.br

RESUMO

O estudo analisa como os conflitos internos impactam a longevidade das empresas familiares, que representam 90% dos empreendimentos brasileiros, respondendo por mais da metade do PIB e por 75% dos empregos formais (IBGE). A pesquisa busca compreender as principais causas desses conflitos, propor estratégias de mediação e avaliar os desafios e vantagens de empreender em um ambiente familiar. A metodologia adotada combinou uma revisão bibliográfica qualitativa, com base em autores e um estudo de caso em três empresas localizadas nos municípios paulistas de Araraquara e Américo Brasiliense. Essas cidades apresentam perfil econômico diversificado, com predominância de micro e pequenas empresas familiares em setores como comércio, serviços, indústria e agronegócio. As empresas analisadas atuam em diferentes setores: materiais elétricos, transporte de cargas e varejo. A Empresa A encontra-se sob a liderança da primeira geração, com participação crescente da segunda, mas ainda sem planejamento sucessório estruturado. A Empresa B já está em transição para a terceira geração, apresentando maior estrutura e abertura ao diálogo intergeracional. A Empresa C, liderada por dois membros da segunda geração, possui agilidade na tomada de decisão, mas carece de práticas formais de governança. Os dados revelam que, embora haja disposição declarada para escutar as novas gerações, essa abertura nem sempre resulta em ações práticas. Conflitos geracionais, resistência à mudança e ausência de mediação formal são aspectos recorrentes. Além disso, dificuldades metodológicas como a heterogeneidade dos casos e a neutralidade em temas sensíveis limitaram a comparação direta entre as empresas. Para garantir a continuidade e o desenvolvimento sustentável das empresas familiares, é fundamental investir em práticas de governança, mediação de conflitos e planejamento sucessório, promovendo um diálogo mais efetivo entre as gerações envolvidas na gestão.

Palavras-chave: Conflitos. Gestão. Mediação. Empresas Familiares.

ABSTRACT

The study analyzes how internal conflicts impact the longevity of family businesses, which represent 90% of Brazilian enterprises, accounting for more than half of GDP and 75% of formal employment (IBGE). The research seeks to understand the main causes of these conflicts, propose mediation strategies, and assess the challenges and advantages of entrepreneurship within a family environment. The methodology adopted combined a qualitative literature review, based on authors, and a case study of three companies located in the São Paulo municipalities of Araraquara and Américo Brasiliense. These cities have a diverse economic profile, with a predominance of micro and small family businesses in sectors such as commerce, services, industry, and agribusiness. The companies analyzed operate in different sectors: electrical materials, freight transportation, and retail. Company A is under the leadership of the first generation, with increasing participation from the second, but still lacks structured succession planning. Company B is already transitioning to the third generation, presenting greater structure and openness to intergenerational dialogue. Company C, led by two members of the second generation, has agile decision-making but lacks formal governance practices. The data reveal that, although there is a declared willingness to listen to younger generations, this openness does not always result in practical action. Generational conflicts, resistance to change, and a lack of formal mediation are recurring aspects. Furthermore, methodological difficulties such as the heterogeneity of cases and neutrality on sensitive topics limited direct comparisons between companies. To ensure the continuity and sustainable development of family businesses, it is essential to invest in governance practices, conflict mediation, and succession planning, promoting more effective dialogue between the generations involved in management.

Keywords: Conflicts. Management. Mediation. Family Businesses.

RESUMEN

Este estudio analiza cómo los conflictos internos impactan la longevidad de las empresas familiares, que representan el 90% de las empresas brasileñas, más de la mitad del PIB y el 75% del empleo formal (IBGE). La investigación busca comprender las principales causas de estos conflictos, proponer estrategias de mediación y evaluar los desafíos y las ventajas del emprendimiento en un entorno familiar. La metodología adoptada combinó una revisión bibliográfica cualitativa, basada en autores, y un estudio de caso de tres empresas ubicadas en los municipios paulistas de Araraquara y Américo Brasiliense. Estas ciudades presentan un perfil económico diversificado, con predominio de micro y pequeñas empresas familiares en sectores como comercio, servicios, industria y agroindustria. Las empresas analizadas operan en diferentes sectores: materiales eléctricos, transporte de mercancías y comercio minorista. La empresa A está bajo el liderazgo de la primera generación, con una participación creciente de la segunda, pero aún sin una planificación de sucesión estructurada. La empresa B ya está en transición hacia la tercera generación, presentando mayor estructura y apertura al diálogo intergeneracional. La empresa C, liderada por dos miembros de la segunda generación, cuenta con una toma de decisiones ágil, pero carece de prácticas formales de gobernanza. Los datos revelan que, si bien existe una disposición declarada a escuchar a las nuevas generaciones, esta apertura no siempre se traduce en acciones prácticas. Los conflictos generacionales, la resistencia al cambio y la falta de mediación formal son aspectos recurrentes. Además, dificultades metodológicas, como la heterogeneidad de los casos y la neutralidad en temas sensibles, limitaron la comparación directa entre las empresas. Para garantizar la continuidad y el desarrollo sostenible de las empresas familiares, es fundamental invertir en prácticas de gobernanza, mediación de conflictos y planificación de la sucesión, promoviendo un diálogo más eficaz entre las generaciones involucradas en la gestión.

Palabras clave: Conflictos. Gestión. Mediación. Empresas Familiares.

100
110
100
10101 100
11 110
100 100
10 0101

100 100
110 110
100 100
10101 10101
11 10011
100 11010
101100 101
10101

1 INTRODUÇÃO

Os conflitos ocorrem por oposições de ideias, choques de posicionamento ou disputa de interesse. Atualmente, com as mudanças da tecnologia, a grande quantidade de informações e novas oportunidades de mercado, surgem novos desafios, onde as empresas familiares devem se posicionar e se profissionalizar para ter sobrevivência no mercado e se destacar dentre os concorrentes. Nesse ambiente organizacional definido pela incerteza e pela busca de resultado, as chances de conflitos são muitas. De acordo com Cerutti et al. (2023) “os conflitos são definidos como uma incompatibilidade entre personalidades, objetivos, valores e necessidades envolvendo mais de uma pessoa ou organização, com interesses significativamente opostos”.

Outro aspecto desafiador é a convivência de gerações diferentes dentro da empresa e os atritos originados dessa situação, onde os avós, filhos e netos estão inseridos dentro da empresa com perspectivas e expectativas distintas. Segundo Pereira (2024) “Durante os períodos de transição, é possível identificar múltiplas gerações coexistindo nas operações das organizações, o que pode resultar em potenciais conflitos intergeracionais. Esses conflitos têm o potencial de impactar adversamente o ambiente empresarial, prejudicando a produtividade”.

Dentro da organização, por exemplo, é mais frequente ter como gestor um funcionário da geração X (nascidos entre 1965 e 1980), com vários anos de empresa e que já introduziu os valores e visão da mesma.

“É uma geração com maior foco em realizações, enxergam o trabalho como um lugar para aprender, crescer e se desenvolver, são mais empreendedores do que os da geração anterior, por conseguinte gostam de se arriscar. Atualmente, é a geração que está no auge da produtividade profissional e ocupa a maior parte dos cargos executivos das organizações”. Lirio et al. (2020 p.208).

Esse mesmo colaborador será responsável por liderar, simultaneamente, um analista pertencente à geração Y (nascidos entre 1981 e 1996) — recém-formado, repleto de ideias inovadoras e ambição por ascensão profissional. “Eles apresentam características de autoconfiança, independência, ousadia, inquietação, gosto pela mudança e aversão a regras” Lirio et al. (2020 p.208) — e um estagiário da geração Z (nascidos entre 1997 e 2010), ainda em fase acadêmica, caracterizado por sua afinidade com as tecnologias contemporâneas, comportamento imediatista, familiaridade com a inteligência artificial e disposição para assumir riscos. Este último, por vezes, apenas se expressa quando formalmente instigado, sendo, por tais características, frequentemente percebido como desinteressado.

Desse modo, gerir essas relações, faz com que essas diferentes perspectivas e valores não produzam divisões que levará ao insucesso da empresa. A falta de um programa formal para a



transferência de liderança é o maior desafio das organizações familiares. Zambarda e Vortmann (2020) dizem que “o processo de sucessão familiar não deve ser concebido como um evento ou mera formalidade de transferência de poder entre uma geração que está de saída e outra de chegada, mas,sim,como uma série formal e planejada de atividades”.

O interesse ao tema, deve-se, principalmente, ao fato de que , a família é a base da sociedade pois desempenha um papel fundamental na economia dos povos que não se alterou com a revolução industrial e o desenvolvimento do capitalismo. Sua consolidação tende a gerar prosperidade e desenvolvimento. Por detrás da maioria das empresas grandes e modernas ou pequenas e tradicionais, encontra- se uma família. No Brasil, 90% das empresas têm perfil familiar, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Além de responder por mais da metade do PIB, as empresas familiares também empregam 75% da mão de obra no País.

Diante de tamanha relevância à nossa economia, o IBGE mostra que é alarmante o estudo realizado pelo Banco Mundial, segundo o qual 30% das empresas familiares chegam à 3^a geração e apenas metade disso, ou seja, 15%, sobrevivem a ela. Neste cenário, uma pergunta norteadora, sendo essa; por que tantas empresas familiares não conseguem ser sustentáveis ?

Para responder esse questionamento será realizado um estudo de caso utilizando *survey* e a metodologia de pesquisa bibliográfica e documental com abordagem qualitativa, posto que utilizará materiais escritos com o intuito de relacionar os dados para a interpretação. A fonte utilizada para obter as informações será através de periódicos científicos revisados e livros acadêmicos. Serão considerados os artigos de 2019 a 2024, que relate os termos empresa familiar, sucessão, mediação e ciclo de vida das organizações.

O presente estudo tem como objetivo analisar de que forma os conflitos presentes nas organizações familiares podem comprometer a sua longevidade. Compreender como esses conflitos internos impedem a continuidade e o desenvolvimento sustentável dessas empresas ao longo do tempo. Para alcançar esse propósito, busca-se investigar as principais causas que originam tais conflitos, compreender as estratégias e métodos eficazes para resolvê-los por meio da mediação, além de examinar as vantagens e desvantagens de empreender em um ambiente.

2 METODOLOGIA

A metodologia desta pesquisa teve como ponto de partida a revisão bibliográfica qualitativa, realizada com o objetivo de reunir os principais conceitos, teorias e discussões já existentes. Essa etapa teve como foco compreender e identificar possíveis lacunas e construir uma base sólida para sustentar a análise. Canuto e Oliveira (p.85, 2020) dizem que “Os estudos de revisão bibliográfica se caracterizam pelo uso e análise de documentos de domínio científico, tais como livros, teses,

dissertações e artigos científicos; sem recorrer diretamente aos fatos empíricos”. As informações serão obtidas por meio de periódicos científicos revisados por pares e obras acadêmicas consagradas. “A revisão de literatura busca fontes bibliográficas de outros autores para fundamentar teoricamente determinado tema” (Mansani, p. 297 et, al 2024). A segunda etapa foi desenvolvida através de um estudo de caso utilizando survey. O formulário utilizado na pesquisa foi elaborado com base na revisão da literatura e nas contribuições teóricas dos autores mencionados ao longo do trabalho. A estrutura e o conteúdo das perguntas foram pensados de forma a refletir os conceitos e fundamentos apresentados por esses estudiosos, garantindo, assim, maior embasamento teórico e coerência metodológica à coleta de dados. Formulado pela plataforma Forms, o questionário apresenta um total de 26 questões sendo 25 de multipla escolha e 1 aberta, sendo enviado de forma virtual e respondidas pelos atuais gestores das empresas A,B e C. Essa etapa permitiu um olhar mais aprofundado dentro do seu contexto real. Segundo Simione (p.91, 2020) o estudo de caso “é fundamental, pois, permite refletir sobre a adequação do método e da sua capacidade de fornecer ao pesquisador o leque de possibilidades investigativas que tornem viável a realização do estudo proposto, do ponto de vista do acesso às particularidades e determinações que estão associadas ao fenômeno em causa.

O presente estudo tem como recorte geográfico o município de Araraquara e Américo Brasiliense situados na região central do estado de São Paulo. De acordo com os dados mais recentes do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2022), a cidade de Araraquara possui uma população estimada em aproximadamente 242 mil habitantes. Seu Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDH-M) é considerado elevado, atingindo 0,815, (IBGE, 2022), o que demonstra boas condições em aspectos como longevidade, educação e renda. A economia de Araraquara apresenta um perfil diversificado, com predominância dos setores de serviços e comércio, além de uma participação expressiva da indústria e do agronegócio. O Produto Interno Bruto (PIB) municipal gira em torno de R\\$ 12 bilhões, com um PIB per capita superior a R\\$ 49 mil (IBGE, 2022). No que se refere ao perfil empresarial, observa-se que cerca de 40,6% das empresas ativas em Araraquara são micro e pequenas empresas, muitas delas classificadas como Microempreendedores Individuais (MEIs) (data EMP brasil, 2024). Esse cenário evidencia a forte presença de empresas familiares, especialmente nos segmentos de comércio varejista, serviços pessoais, alimentação, pequenas indústrias e agroindústria. Em muitos casos, esses empreendimentos são administrados por diferentes gerações da mesma família, o que levanta questões recorrentes na literatura sobre conflitos organizacionais, sucessão familiar e processos de profissionalização. Américo Brasiliense é um município localizado a aproximadamente 12 km de Araraquara, com uma população estimada em 33.757 habitantes (IBGE, 2024), apresenta um Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDH-M) de 0,751, considerado médio (IBGE, 2010). Sua economia é composta majoritariamente pelos

setores de serviços e indústria, além de atividades agropecuárias relevantes, com destaque para a produção de cana-de-açúcar e a presença da Usina São Martinho. O perfil empresarial do município é predominantemente formado por micro e pequenas empresas, com significativa atuação de negócios familiares. A inclusão de uma empresa de Américo Brasiliense no estudo de caso justifica-se pela proximidade geográfica com Araraquara, pelas semelhanças no perfil empresarial e pela oportunidade de se comparar diferentes contextos socioeconômicos regionais, enriquecendo a análise dos conflitos nas empresas familiares.

As empresas selecionadas para o estudo são: **A, B e C**. Cada uma tem um ramo de atuação no mercado.

A empresa identificada como A atua no mercado desde 2004, com sede na Avenida Maria Antônia Camargo de Oliveira, nº 781, Jardim Nova América, Araraquara – SP, e uma filial em Américo Brasiliense. Além da presença física, conta com uma plataforma online, ampliando seu alcance. Seu foco principal é o comércio varejista de materiais elétricos, atendendo consumidores finais e empresas do setor.

Já a B, fundada em 1989, está situada na Avenida Sumaré, nº 676, no III Distrito Industrial de Américo Brasiliense – SP. Especializada no transporte rodoviário de cargas, a empresa atua em rotas intermunicipais, interestaduais e até internacionais, com exceção de mudanças e produtos classificados como perigosos.

Por fim, temos a C, uma empresa com mais de duas décadas de atuação no varejo. Seu portfólio é bastante diversificado, oferecendo desde produtos de papelaria até itens para casa, cozinha, banheiro, decoração, jardim, brinquedos, artigos natalinos e acessórios para pets.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão apresentados os conceitos teóricos que nortearam esta pesquisa. Inicialmente foi abordado o conceito de empresa familiar, seguido por uma análise da causa dos conflitos familiares e os benefícios e desafios de empreender em família. Busca -se com essas definições dar suporte ao tema e aos objetivos desse trabalho.

3.1 CONCEITUANDO EMPRESA FAMILIAR

A presença da empresa familiar no Brasil remonta ao século XVI, quando surgiram os primeiros registros desse tipo de negócio, como as capitâncias hereditárias — estruturas que garantiam a posse e a transmissão de terras entre membros da mesma família. Além dessas, já existiam outras formas de organizações familiares voltadas ao lucro. A ligação entre família e ofício era tão forte que os sobrenomes acabavam refletindo essas ocupações: havia famílias conhecidas como sapateiros,

cozinheiros, padeiros, carpinteiros, entre outros. (Silva, 2020)

Segundo Silva (2021), o conceito de empresa familiar contém três vertentes distintas: empresa iniciada por um membro da família; membros da família participando da propriedade ou direção; valores institucionais identificando-se com a figura do fundador ou da fundadora.

As empresas familiares costumam apresentar dinâmicas próprias, influenciadas pelos interesses da família, pelos laços afetivos, pelos valores e tradições cultivados ao longo do tempo. Mais do que o lucro, muitas vezes o que move essas empresas é o desejo de preservar sua história e garantir a continuidade do negócio. A preocupação com a sucessão e a hereditariedade está sempre presente, assim como o cuidado com a gestão das emoções que envolvem os relacionamentos familiares. O objetivo, portanto, não se resume ao crescimento financeiro, mas também à manutenção do legado familiar.(Brito; Ongaratto; Bueno, 2022)

De acordo com Inocêncio (2022), uma empresa familiar é aquela que teve origem a partir da iniciativa de uma única pessoa, que a fundou, desenvolveu e, com o tempo, integrou membros da família ao negócio com o objetivo de garantir que, em sua ausência, a própria família assumisse a liderança. Ainda de acordo com o autor, trata-se de uma empresa cujo controle acionário está concentrado nas mãos de uma família, que, por meio desse poder, exerce influência direta sobre a gestão ou sobre as decisões estratégicas da organização.

Apesar de sua relevância socioeconômica, as empresas familiares enfrentam diversos desafios para se manterem no mercado. Por envolverem a convivência de diferentes gerações dentro do mesmo negócio, é comum surgirem conflitos decorrentes da interação entre as dinâmicas familiares e empresariais. Além disso, essas empresas lidam com mudanças nas relações de poder entre os membros da família e com as complexidades que envolvem a construção e a continuidade dos processos de sucessão.(Borges; Paduan Okubo, 2023)

3.2 CULTURA, SUCESSÃO E DINÂMICAS FAMILIARES

A sucessão empresarial continua sendo um dos maiores desafios enfrentados pelas empresas familiares. Esse processo, muitas vezes complexo e repleto de obstáculos, tem como uma de suas principais dificuldades, a preparação insuficiente dos futuros líderes.(Cunha 2024). De acordo com Alves et al.(2023), a ausência de um plano de sucessão bem estruturado pode resultar em transições desorganizadas, em que os sucessores assumem responsabilidades sem estarem devidamente preparados, o que compromete a tomada de decisões e, consequentemente, a saúde do negócio.

Conforme Bragança e Netto (2020), outro fator que complica o processo sucessório é a resistência à mudança, especialmente por parte dos fundadores ou líderes atuais. Muitos relutam em abrir mão do controle, receando que a nova geração não preserve os valores ou a visão que construíram

ao longo dos anos. Essa resistência pode retardar a transição e gerar conflitos familiares, afetando o ambiente organizacional e o engajamento dos colaboradores. Superar esse entrave exige diálogo constante e abertura para novas práticas de gestão.

A escolha do sucessor, por sua vez, é uma etapa crítica, capaz de definir o êxito ou fracasso da sucessão. Em muitos casos, a seleção é baseada apenas em laços familiares, sem levar em conta a capacidade de liderança e o preparo técnico do candidato. Ressaltam que a falta de critérios claros e objetivos nesse momento pode resultar na indicação de pessoas despreparadas, colocando em risco a continuidade e o crescimento da empresa. Nesse sentido, torna-se fundamental adotar um processo seletivo que avalie habilidades, experiências e aptidões de forma criteriosa. (Blum et al., 2021)

Segundo Cadorin (2023), para que os futuros líderes estejam aptos a conduzir a organização, é essencial investir em programas de formação e desenvolvimento. Esses programas devem contemplar tanto o aperfeiçoamento técnico quanto o desenvolvimento de competências gerenciais, além de proporcionar vivência nas diferentes áreas do negócio, ampliando a visão estratégica dos sucessores.

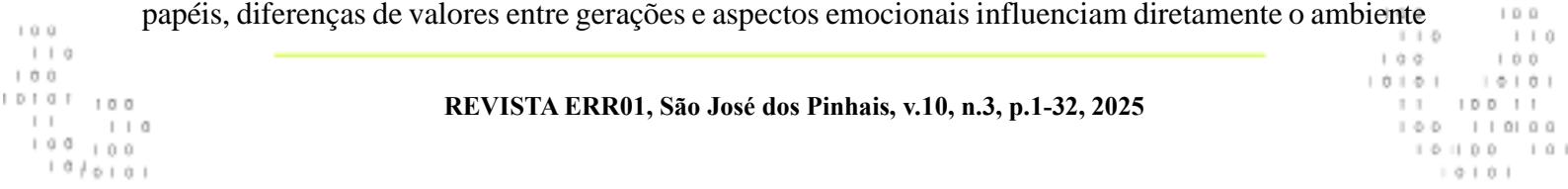
Silva; Oliveira (2024) sugerem a adoção de um protocolo familiar como forma de lidar com um ponto sensível: a gestão das expectativas familiares. Divergências sobre o futuro da empresa e o papel de cada membro no processo sucessório são comuns, e o protocolo propõe estabelecer com clareza os papéis e responsabilidades de cada um, além de definir regras para a tomada de decisões. Essa medida pode contribuir para evitar conflitos e promover uma transição mais equilibrada.

Como observam (Volta; Borges; Cappelle, 2021), manter uma comunicação transparente entre os membros da família e os colaboradores contribui para reduzir incertezas e ansiedades. Compartilhar informações sobre o andamento da sucessão e incluir os principais *stakeholders* nas decisões estratégicas fortalece a confiança e o apoio à nova gestão. Durante todo o processo, a comunicação clara e eficaz se mostra indispensável.

Por fim, os aspectos emocionais envolvidos na sucessão não devem ser negligenciados. .(Cunha 2024). Conforme apontam Bragança e Netto (2020), o processo não se resume à transferência de poder, mas também envolve a preservação de um legado. Os sucessores frequentemente enfrentam pressões emocionais para corresponder às expectativas do fundador, o que pode gerar estresse e insegurança. Nesse cenário, o apoio emocional e o acompanhamento por mentores experientes são fundamentais para que esses novos líderes se sintam preparados e confiantes em sua nova jornada.

4 ANÁLISE DA CAUSA DOS CONFLITOS FAMILIARES

A seguir, discute-se e analisa as principais causas de conflitos nas empresas familiares, mostrando que eles vão além de simples divergências de interesses. Fatores como a sobreposição de papéis, diferenças de valores entre gerações e aspectos emocionais influenciam diretamente o ambiente



organizacional. A compreensão desses elementos é essencial para manter a harmonia e garantir a continuidade do negócio familiar.

Conflitos em empresas familiares podem ter diversas motivações, que envolvem desde características individuais até aspectos estruturais e contextuais. A natureza humana, marcada por interesses próprios, percepções distorcidas e ambições pessoais, muitas vezes atua como catalisadora de tensões. Em ambientes onde a estrutura organizacional carece de mecanismos claros de liderança e de resolução de conflitos, a ausência de uma autoridade externa para impor limites pode intensificar os desentendimentos e dificultar soluções pacíficas. (Mismetti et al., 2025)

Situações como a exigência de uma maior participação nos lucros ou na propriedade por parte de um familiar, por exemplo, podem surgir de interpretações equivocadas sobre o valor de suas contribuições. Essas disputas geralmente têm raízes profundas, vindas de experiências familiares passadas ou decisões empresariais tomadas no passado e que não foram plenamente aceitas. O entrelaçamento entre dinâmicas de poder, interesses pessoais e relações familiares pode transformar questões aparentemente simples em impasses complexos, como observado por Mismetti et al. (2025) e esses conflitos podem, em certos casos, evoluir para escândalos públicos (Rondi et al., 2023) e causar danos expressivos à reputação da família (Mangio et al., 2023).

Além disso, práticas como o favorecimento injustificado de determinados membros da família para cargos de liderança, ou a percepção de injustiça por parte dos demais, contribuem para o agravamento dos conflitos. Erros de comunicação, promessas não cumpridas ou falhas no diálogo interno também podem gerar rupturas significativas dentro da organização. Compreender essas causas de maneira aprofundada, conforme discutido por Mismetti et al. (2025), é essencial para identificar os gatilhos do conflito e buscar soluções mais eficazes, garantindo a sustentabilidade e a harmonia no ambiente empresarial familiar.

4.1 CONFLITOS DE PAPÉIS E RELAÇÕES INTERPESSOAIS

Ao observar as fragilidades típicas das empresas familiares, é possível perceber que os conflitos frequentemente surgem da sobreposição dos papéis de família, propriedade e gestão. Esses três elementos muitas vezes se entrelaçam, gerando tensões quando as expectativas em relação a cada um não estão claramente definidas. Andrade (2020) argumenta que grande parte dos conflitos nas empresas familiares decorre dessa dificuldade em separar essas esferas, o que compromete a clareza das relações e funções dentro da organização.

Os desentendimentos, como aponta Andrade (2020), muitas vezes têm origem nas diferentes funções que os envolvidos desempenham — seja como membros da família, proprietários ou gestores. Isso cria confusão sobre responsabilidades e autoridade. Além disso, o autor destaca que muitos desses



conflitos não decorrem da realidade objetiva, mas sim das percepções individuais, que são moldadas pelas experiências e sentimentos pessoais, frequentemente distorcendo os fatos e intensificando as tensões.

Outro ponto relevante mencionado por Andrade (2020) é a dificuldade dos membros da família em separar seus papéis familiares e profissionais. A intersecção de laços afetivos, psicológicos e históricos no contexto da empresa familiar torna essa transição complexa. Sentimentos como ciúmes, rivalidades e frustrações, muitas vezes originados no ambiente doméstico, acabam sendo transferidos para o espaço empresarial, prejudicando o clima organizacional e a tomada de decisões.

4.2 DIFERENÇAS DE OBJETIVOS, GERAÇÕES E VALORES

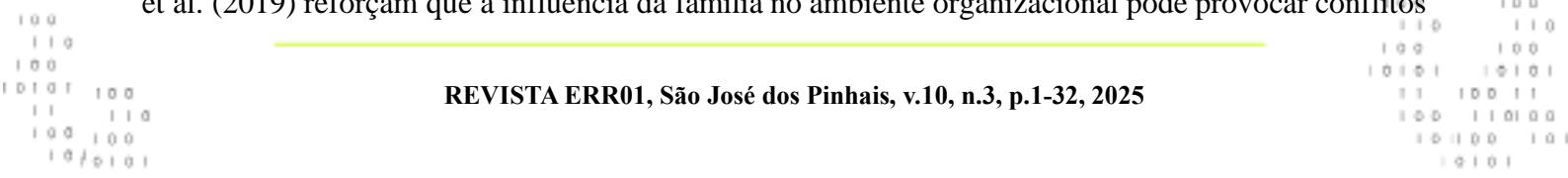
Moreira et al. (2023) aborda as diferenças entre geração familiar e geração social. A geração familiar está relacionada à posição genealógica do indivíduo dentro do núcleo familiar, enquanto a geração social refere-se à atuação e à posição que o indivíduo ocupa em um determinado grupo etário ou de socialização ao longo do tempo.

A presença de diferentes gerações atuando simultaneamente nas organizações constitui um desafio para a gestão de recursos humanos. Conforme Romão et al. (2025), o tema tem despertado crescente interesse do setor de RH, especialmente no que diz respeito à compreensão das características e comportamentos das diversas gerações no ambiente de trabalho.

Pimenta (2023) apresenta uma classificação geracional com base no momento de ingresso no mercado de trabalho e nos valores predominantes de cada grupo: os Veteranos, que iniciaram suas carreiras entre as décadas de 1950 e início dos anos 1960; os *Baby Boomers*, entre 1965 e 1985; a Geração X, de 1985 a 2000; e a Geração da Tecnologia, a partir dos anos 2000. Moreira et al. (2023), por sua vez, classificam as gerações com base na data de nascimento: *Baby Boomers* (1946–1964), Geração X (1965–1980), Geração Y ou *Millennials* (1981–1997) e Geração Z (a partir de 1998).

No que tange aos valores associados a cada geração, (Ramos Gomes et al., 2022) descreve os Veteranos como comprometidos com o trabalho árduo, o conservadorismo e a lealdade à organização. Os *Baby Boomers* valorizam o sucesso, a realização profissional e a lealdade à carreira. A Geração X busca equilíbrio entre vida pessoal e trabalho, aprecia o trabalho em equipe e demonstra lealdade a relacionamentos. Já a Geração da Tecnologia é caracterizada por autoconfiança, desejo de sucesso financeiro, independência e lealdade a si mesmos e aos seus vínculos interpessoais.

Pereira (2020) ressalta que há tanto diferenças quanto semelhanças entre as gerações, observadas nas visões de mundo, nas relações com a autoridade, nos limites de comportamento e nos valores pessoais, os quais impactam direta ou indiretamente a convivência entre os indivíduos. Silva et al. (2019) reforçam que a influência da família no ambiente organizacional pode provocar conflitos



e disputas originados no convívio doméstico, uma vez que cada geração foi formada por experiências distintas que moldaram seus valores, motivações, forças e fraquezas.

5 MEDIAÇÃO E GESTÃO DOS CONFLITOS EM EMPRESAS FAMILIARES

As empresas familiares desempenham um papel essencial na economia, porém enfrentam desafios significativos relacionados à sua continuidade, sendo os conflitos internos, a ausência de sucessores preparados e as disputas por poder as principais causas de sua instabilidade. Diante disso, duas iniciativas se destacam como estratégicas para sua longevidade: o protocolo familiar e a mediação. O protocolo consiste em um contrato que estabelece, de forma clara e antecipada, elementos fundamentais como missão, valores, regras de sucessão, estrutura organizacional, critérios para entrada e saída de sócios, entre outros aspectos essenciais. Já a mediação se apresenta como um recurso eficaz tanto durante a construção desse protocolo quanto em situações posteriores, ao possibilitar o diálogo, a escuta ativa, o desenvolvimento da empatia e a tomada de decisões consensuais, evitando, assim, a judicialização dos conflitos e preservando os laços familiares e empresariais (BRAGANÇA; NETTO, 2020).

A mediação e a adoção de práticas formais de gestão de conflitos nas empresas familiares são estratégias fundamentais para garantir a sustentabilidade do negócio e preservar os vínculos familiares. Conflitos são inerentes a esse tipo de organização, especialmente diante da sobreposição entre laços afetivos e responsabilidades profissionais (MISMETTI et al., 2025).

Um dos mecanismos mais citados na literatura recente é o protocolo familiar, que, segundo Silva e Oliveira (2024), contribui para delimitar responsabilidades, definir critérios de sucessão, estabelecer normas de entrada e saída de familiares e reduzir a subjetividade nas relações de poder. Esse tipo de ferramenta ajuda a separar os papéis familiares dos papéis organizacionais, reduzindo interferências emocionais em decisões gerenciais.

A ausência de mecanismos formais, como protocolos e canais de comunicação estruturados, pode levar a um acúmulo de tensões, favorecendo a formação de alianças informais e agravando disputas internas. De acordo com Volta, Borges e Cappelle (2021), a comunicação aberta, clara e constante é um dos pilares da boa convivência e da governança nas empresas familiares, e deve ser estimulada desde os primeiros momentos de inserção de um familiar no negócio.

Adotar práticas de gestão mais profissionalizadas, com foco em meritocracia e desenvolvimento de competências, também contribui para minimizar o impacto dos conflitos. Conforme De Jesus (2024), a profissionalização é o caminho mais eficaz para equilibrar as emoções e as necessidades da empresa, promovendo um ambiente de trabalho mais estável, justo e orientado a resultados. Em síntese, a mediação e a estruturação da governança familiar não apenas reduzem os

conflitos, mas fortalecem a identidade e a longevidade das empresas familiares.

6 ASPECTOS POSITIVOS E DESAFIOS DAS EMPRESAS FAMILIARES

Este capítulo aborda as principais características das empresas familiares, destacando tanto os benefícios estruturais e emocionais que favorecem seu desenvolvimento quanto os desafios que podem comprometer sua continuidade. Serão explorados aspectos como o senso de unidade, a preparação de sucessores, os conflitos internos, o impacto do nepotismo e as dificuldades na profissionalização da gestão. A proposta é oferecer uma visão equilibrada sobre os pontos fortes e as fragilidades desse modelo de negócio tão presente no cenário empresarial.

6.1 VANTAGENS DE EMPREENDER EM FAMÍLIA

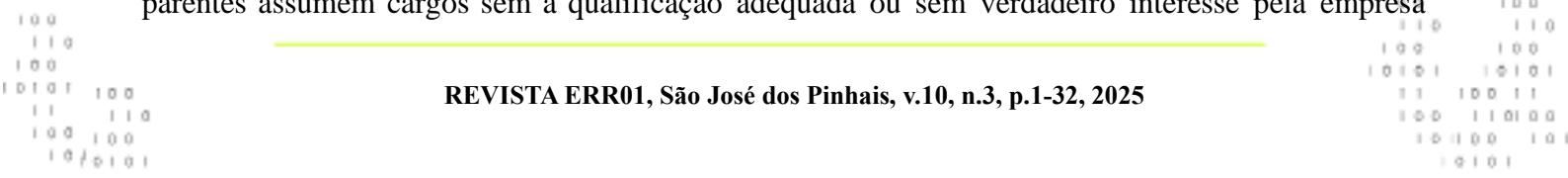
As empresas familiares apresentam diversas vantagens estruturais e emocionais. O interesse comum em torno do patrimônio da família tende a fortalecer o sentimento de unidade entre os membros envolvidos no negócio, criando um ambiente propício à cooperação e ao alinhamento de objetivos. Quando há herdeiros capacitados, a continuidade e a sustentabilidade do empreendimento ao longo das gerações são mais facilmente asseguradas (Andrade, 2020).

Além disso, o envolvimento emocional com o negócio estimula a motivação e o senso de responsabilidade dos familiares, favorecendo a dedicação e o comprometimento. A convivência próxima e o conhecimento prévio da empresa contribuem para a preparação eficaz de sucessores, que desde cedo se familiarizam com a cultura e os processos organizacionais. Esse profundo vínculo e entendimento permitem também uma resposta mais ágil diante de adversidades, impulsionando a busca por soluções estratégicas (Andrade, 2020).

Muitas empresas familiares acabam criando uma cultura própria, que mistura os costumes da família com a forma de conduzir o negócio. Essa cultura vai sendo passada de geração em geração e ajuda a definir como as pessoas se comportam dentro da empresa. Isso pode deixar o ambiente mais próximo e acolhedor, com todos mais conectados aos valores da família. Por outro lado, pode dificultar mudanças e trazer certa resistência a ideias novas, já que muitas vezes os donos preferem manter as coisas como sempre foram feitas. (De Jesus, 2024).

6.2 DESVANTAGENS DE EMPREENDER EM FAMÍLIA

Apesar das vantagens, as empresas familiares também enfrentam desafios significativos. A concorrência interna entre familiares pode gerar conflitos, estresse e desvio de foco, prejudicando a eficiência e os resultados do negócio. Um problema recorrente é o nepotismo, que ocorre quando parentes assumem cargos sem a qualificação adequada ou sem verdadeiro interesse pela empresa.



(Andrade, 2020).

Outro obstáculo importante está relacionado ao vínculo afetivo, que muitas vezes dificulta decisões gerenciais delicadas, como a demissão de membros com desempenho insatisfatório. A falta de delimitação entre os interesses da família e os da empresa pode causar confusão, impactando negativamente os processos internos. Em certos casos, a estrutura organizacional é utilizada para fins pessoais, o que compromete a profissionalização da gestão e a saúde do negócio familiar (Andrade, 2020).

O nepotismo cria um sistema de avaliação e recompensa que prioriza as relações familiares sobre a capacidade, enfraquecendo a resistência organizacional às pressões internas. Cada decisão tende a ser subjetiva e carregada de emoção, relacionada aos problemas familiares, em vez de ser uma solução baseada em padrões objetivos de contribuição para os objetivos da empresa. (De Jesus, 2024)

Para o mesmo autor, o maior obstáculo nas empresas familiares é a escolha do sucessor, contudo o fundador tem que ter a consciência de que não será eterno e que precisa de uma pessoa para dar continuidade ao seu negócio e isso deve ser feito ainda quando ele está no comando da empresa, treinando o colaborador e moldando da melhor forma para permitir a longevidade do negócio a mais uma geração.

A escolha do sucessor pode ser difícil por dois motivos, o primeiro é entender que não somos eternos e que precisamos de alguém após a morte e a segunda é saber em quem confiar a sua sucessão, sendo mais complexo quando o fundador tem mais de um filho podendo gerar intriga na família e assim mais problemas na empresa. (Cadorin, 2023).

7 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Foram analisadas três empresas familiares, com tempo médio de existência acima de 20 anos, todas já na segunda geração de gestão. A empresa B , fundada em 1989, encontra-se atualmente em processo de transição da segunda para a terceira geração familiar na gestão do negócio. Este dado se mostra particularmente relevante à luz das informações apresentadas na introdução deste estudo, que trazem dados do Banco Mundial indicando que apenas 30% das empresas familiares conseguem alcançar a terceira geração, e somente 15% perpetuam-se além dela. Diante desse cenário, o avanço dessa empresa para a terceira geração representa um indicativo positivo de continuidade e sustentabilidade organizacional, revelando a existência de práticas de gestão e sucessão que favorecem a longevidade empresarial, aspecto ainda pouco comum entre negócios de caráter familiar.

Com o objetivo de aprofundar a compreensão sobre os conflitos no ambiente das empresas familiares, foi aplicado um questionário a três organizações com diferentes tempos de existência, setores de atuação e composições geracionais. As perguntas abordaram aspectos como a frequência

dos conflitos, a sobreposição de papéis entre membros da família, os desafios da sucessão, a profissionalização da gestão e o uso de práticas formais de mediação. A análise das respostas permite identificar padrões e particularidades na forma como essas empresas vivenciam e lidam com os conflitos, favorecendo a articulação entre a experiência prática e o referencial teórico apresentado neste trabalho.

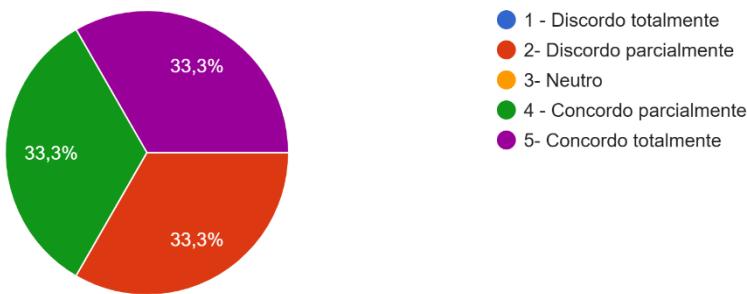
A primeira questão do questionário investigou a percepção das empresas quanto à frequência dos conflitos familiares, por meio da pergunta: “É comum ocorrerem conflitos entre membros da família dentro da empresa?”. De acordo com a figura 1, as respostas evidenciaram percepções distintas. A Empresa A, afirmou concordar parcialmente com a afirmação, sugerindo que, embora os conflitos estejam presentes, não ocorrem com intensidade ou frequência significativa. A Empresa B respondeu que discorda parcialmente, o que aponta para uma realidade em que os conflitos familiares são menos recorrentes ou, quando surgem, são tratados de forma pontual e controlada. Por sua vez, a Empresa C afirmou concordar totalmente com a afirmação, indicando que os conflitos familiares são uma constante no cotidiano organizacional.

Essa variação de percepções está alinhada com o que autores como Mismetti et al. (2025) afirmam sobre a natureza multifacetada dos conflitos nas empresas familiares. Segundo os autores, esses conflitos estão frequentemente ligados à ausência de uma estrutura organizacional clara e de mecanismos eficazes de liderança e mediação. A sobreposição de papéis familiares e profissionais é uma das principais fontes de tensão, pois compromete a objetividade na tomada de decisões e dificulta a definição de responsabilidades. Andrade (2020) complementa essa análise ao destacar que a confusão entre os papéis de pai, filho, gestor ou sócio frequentemente gera disputas que ultrapassam o campo racional e são intensificadas por percepções emocionais e históricas.

Além disso, as divergências intergeracionais também se apresentam como um fator agravante. A convivência simultânea de membros de diferentes gerações, com valores, experiências e expectativas distintas, pode resultar em conflitos de interesses e estilos de gestão contrastantes. Conforme apontam Moreira et al. (2023) e Romão et al. (2025), a compreensão dessas diferenças é essencial para o desenvolvimento de estratégias eficazes de gestão de pessoas no contexto familiar.

Assim, mesmo com um número reduzido de respondentes, a análise desta primeira questão evidencia que os conflitos familiares fazem parte da realidade das empresas analisadas, ainda que com intensidades distintas. Tal constatação reforça a necessidade de práticas formais de governança e comunicação, como forma de prevenir e lidar com as tensões inevitáveis do ambiente empresarial familiar. Os dados completos referentes a essa questão podem ser visualizados na figura a seguir.

Figura 1. Incidência de conflitos entre membros da família no ambiente empresarial.

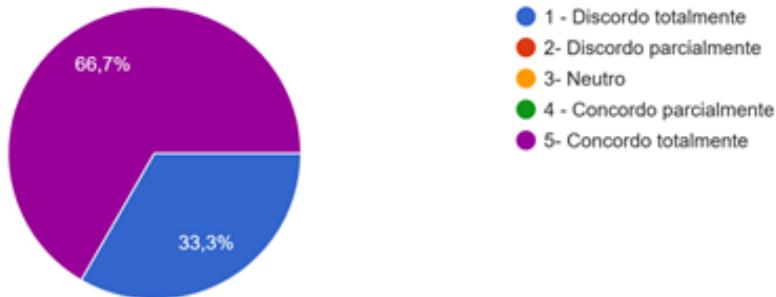


Fonte: Elaboração própria,2025

Autores como Andrade (2020) e Mismetti et al. (2025) apontam que a sobreposição de papéis é uma das principais causas de conflitos nas empresas familiares. Essa falta de clareza nos papéis afeta a comunicação, a tomada de decisão e o ambiente organizacional. A figura 2 aponta que 66,7% percebem a sobreposição de papéis como um fator intenso de conflito e apenas 33,3% consideram que não há esse problema quando há uma sobreposição de papéis.

Aqui há uma prática percebida, algumas empresas talvez estejam em estágios iniciais de sucessão, onde o conflito de papéis ainda não é tão visível, podendo haver uma falta de percepção crítica interna ou os conflitos estejam sendo racionalizados como normais do convívio familiar.

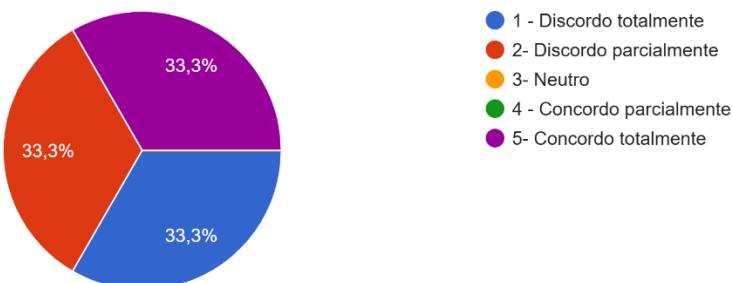
Figura 2. Intensificação dos conflitos em função da sobreposição de papéis.



Fonte: Elaboração própria,2025

Segundo Rondi et al. (2023) e Mangió et al. (2023), conflitos mal geridos podem afetar a imagem da empresa e suas decisões estratégicas, prejudicando a continuidade do negócio. As respostas da figura 3 demonstram que 33,3% concordaram que os conflitos já impactaram decisões estratégicas, 33,3% discordam parcialmente e 33,3% discordaram totalmente. Há uma percepção de impacto moderado, o que pode ser reflexo de empresas que, apesar dos conflitos, ainda conseguem contornar as divergências antes que afetem a estratégia. Contudo, o alerta da teoria permanece válido, principalmente porque muitas dessas empresas estão entrando em transições geracionais.

Figura 3. Impacto negativo de conflitos familiares sobre decisões estratégicas organizacionais.



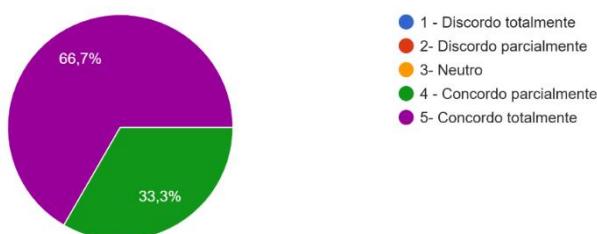
Fonte: Elaboração própria,2025

Como demonstrado na figura 4 os conflitos familiares são discutidos abertamente dentro da empresa com o objetivo de resolvê-los. As respostas revelaram uma tendência positiva entre as empresas participantes no que diz respeito à disposição para o diálogo. Duas das três empresas (66,7%) concordaram totalmente com a afirmação, enquanto a terceira (33,3%) concordou parcialmente. Não houve registros de discordância ou neutralidade.

Esse resultado sugere que, apesar da existência de conflitos, as organizações familiares consultadas demonstram certa maturidade ao lidar com essas situações, priorizando a comunicação como forma de manter o equilíbrio nas relações. Conforme apontam Volta, Borges e Cappelle (2021), manter uma comunicação transparente entre os membros da família e os demais colaboradores é essencial para reduzir incertezas e ansiedades, além de fortalecer a confiança no ambiente organizacional. Essa abertura ao diálogo também é importante no processo sucessório e na governança familiar. Andrade (2020) complementa que muitos dos conflitos não surgem de fatos objetivos, mas de percepções emocionais e subjetivas que, quando não verbalizadas ou tratadas, tendem a se intensificar. Discuti-los abertamente pode, portanto, impedir que pequenos desentendimentos evoluam para rupturas mais sérias.

Dessa forma, os dados obtidos na pergunta 4 demonstram que o diálogo ainda é um recurso valorizado por essas empresas e pode ser considerado um ponto de apoio importante na manutenção da harmonia organizacional.

Figura 4. Discussão aberta de conflitos familiares na empresa com vistas à sua resolução.



Fonte: Elaboração própria,2025

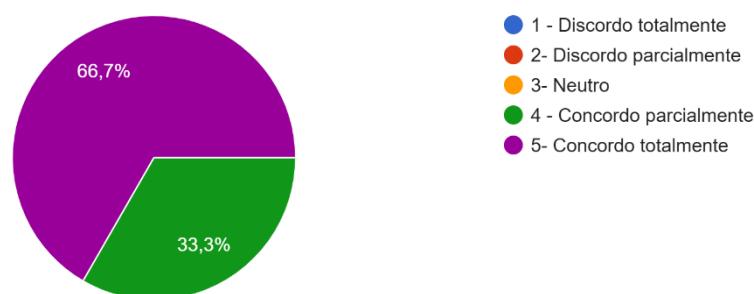
Entre as questões aplicadas, uma delas procurou avaliar se a convivência entre diferentes gerações dentro da empresa já ocasionou desafios ou atritos. A figura 5 aponta que duas das três empresas participantes (66,7%) concordaram totalmente com a afirmação, enquanto uma delas (33,3%) concordou parcialmente. De acordo com os registros da pesquisa, as empresas que concordaram totalmente foram a Empresa A e a Empresa C, enquanto a Empresa B manifestou concordância parcial.

Todas as empresas analisadas têm mais de uma geração atuando na gestão, sendo que a Empresa B se encontra em um estágio mais avançado de maturidade, pois está em transição da segunda para a terceira geração. Essa continuidade sucessória, considerada rara no contexto das empresas familiares, uma vez que, segundo dados do Banco Mundial, apenas 30% conseguem chegar à terceira geração, pode indicar a existência de mecanismos mais sólidos de comunicação, sucessão e resolução de conflitos. Nesse sentido, a concordância parcial da Empresa B pode não refletir a ausência de atritos intergeracionais, mas sim uma gestão mais estruturada e madura desses desafios, resultado da experiência acumulada e do processo de profissionalização.

As empresas que concordaram totalmente reconhecem, de forma mais direta, que a convivência entre gerações tem sido fonte significativa de tensão. Essa percepção está em consonância com o que afirmam Moreira et al. (2023), ao destacar que a geração familiar e a geração social coexistem, mas nem sempre compartilham os mesmos valores, o que gera dificuldades práticas na gestão. Romão et al. (2025) reforçam que esse cenário exige uma atuação mais estratégica da administração, capaz de equilibrar perfis distintos em busca da continuidade do negócio.

Assim, os dados dessa pergunta revelam que os atritos geracionais são comuns nas empresas familiares, mas que seu impacto pode variar conforme o grau de maturidade da organização.

Figura 5. Desafios e atritos decorrentes da convivência entre diferentes gerações no contexto empresarial.



Fonte: Elaboração própria,2025

Outra questão do questionário buscou investigar se as gerações mais jovens tendem a propor mudanças que não são bem recebidas pelos membros mais velhos da família. A figura 6 demonstra que

duas das empresas participantes (66,7%), a Empresa B e a Empresa C, concordaram parcialmente com a afirmação, enquanto a Empresa A declarou concordar totalmente. Esse resultado revela que, embora a resistência às mudanças propostas pelos mais jovens seja reconhecida por todas as empresas, a intensidade dessa percepção varia.

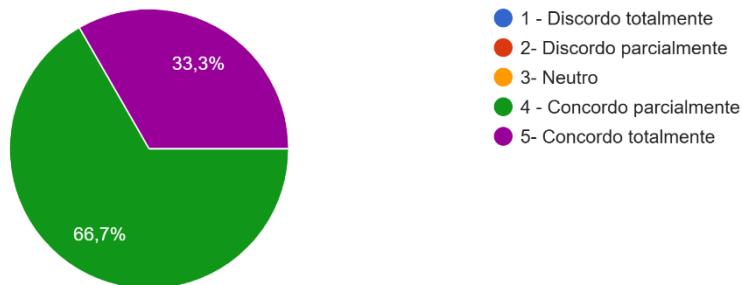
O fato de a Empresa A ter declarado concordância total pode indicar um cenário em que as novas ideias propostas por membros mais jovens enfrentam barreiras mais evidentes por parte das gerações anteriores. Isso pode estar relacionado a uma gestão ainda fortemente influenciada pela figura do fundador ou de lideranças tradicionais, o que reforça a tendência à preservação de práticas já consolidadas. Essa dinâmica é destacada por Bragança e Netto (2020), ao apontarem que a resistência à mudança é um dos principais obstáculos nos processos de sucessão nas empresas familiares. Muitas vezes, os líderes mais antigos evitam ceder espaço por medo de que os valores do negócio sejam desvirtuados.

Já nas Empresas B e C, que manifestaram concordância parcial, é possível que essa resistência ainda exista, mas venha sendo mitigada por práticas de diálogo intergeracional mais frequentes ou pela experiência acumulada em lidar com propostas de inovação. A Empresa B, em especial, por estar em transição para a terceira geração, pode já ter desenvolvido mecanismos mais estruturados para equilibrar a tradição com a modernização, como o uso de critérios técnicos para tomada de decisão e canais de comunicação institucionalizados.

A literatura reforça que esse tipo de conflito é comum nas empresas familiares. De acordo com Romão et al. (2025), a convivência entre diferentes gerações, com visões de mundo e expectativas distintas, gera inevitáveis tensões no cotidiano organizacional. Pimenta e Rabelo (2023) acrescentam que a Geração Y e a Geração Z têm um perfil mais voltado à inovação e à transformação digital, o que muitas vezes entra em choque com a lógica mais conservadora das gerações anteriores.

Portanto, a análise dessa pergunta mostra que, embora todas as empresas reconheçam a existência de resistência por parte dos mais velhos às mudanças propostas pelos mais jovens, essa resistência não é necessariamente impeditiva. Em contextos mais maduros e com estruturas mais consolidadas, ela tende a ser administrada de forma mais equilibrada, o que contribui para a adaptação do negócio às novas exigências do mercado.

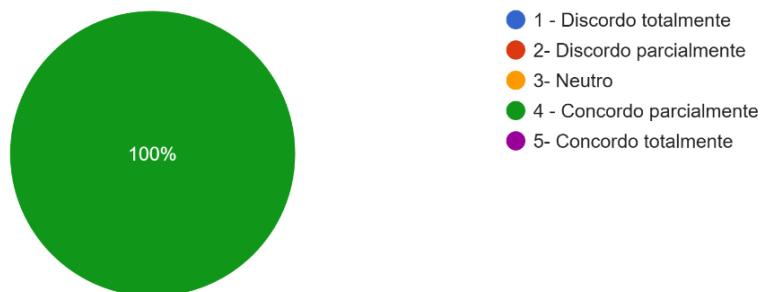
Figura 6. Propostas de mudanças das gerações mais jovens e sua recepção pelas gerações mais antigas.



Fonte: Elaboração própria,2025

A figura 7 aponta que 100% concordam que os líderes mais antigos enfrentam dificuldades em delegar funções e abrir espaço para a nova geração. Essa observação está fortemente conectada ao que Cunha (2024) e Bragança e Netto (2020) abordam sobre a resistência ao processo sucessório. Fundadores tendem a se apegar emocionalmente ao negócio, temendo que seus valores sejam deixados de lado. Isso retarda o desenvolvimento de novos líderes e atrasa a transição de poder, comprometendo a sustentabilidade organizacional no longo prazo.

Figura 7. Resistência de membros mais experientes em ceder espaço de liderança às gerações mais jovens.



Fonte: Elaboração própria,2025

Outro ponto abordado no questionário diz respeito à abertura existente nas empresas familiares para que ideias propostas pelas novas gerações sejam ouvidas e efetivamente implementadas. As respostas na figura 8 indicaram que duas empresas (66,7%), Empresa A e Empresa B, concordaram totalmente com essa afirmativa, enquanto uma delas, a Empresa C, concordou parcialmente.

Apesar das tensões geracionais, o gráfico demonstra que existe uma abertura parcial para a escuta das novas gerações, mesmo que essa escuta nem sempre resulte em mudanças concretas. Isso mostra um esforço, ainda que incipiente, de integração entre visões distintas. Segundo Volta, Borges e Cappelle (2021), a comunicação intergeracional é fundamental para a construção de uma governança sólida e inclusiva. O resultado sugere que, embora haja resistência, já há um reconhecimento da importância de ouvir os mais jovens, o que pode ser um passo inicial para promover inovações e atualizar práticas obsoletas.

Esse resultado demonstra que, embora a resistência às mudanças propostas pelos mais jovens ainda seja percebida, como apontado na questão anterior, em que todas as empresas reconheceram algum nível de resistência, há um avanço importante no que diz respeito ao espaço para escuta e consideração das novas ideias. A Empresa A, por exemplo, havia indicado na pergunta anterior que os mais velhos nem sempre recebem bem as mudanças propostas pelas gerações mais jovens, mas ao mesmo tempo declara aqui total abertura para ouvi-las e implementá-las. Isso pode sugerir que, embora haja resistência inicial, o ambiente organizacional permite o diálogo e favorece a aceitação gradual das inovações.

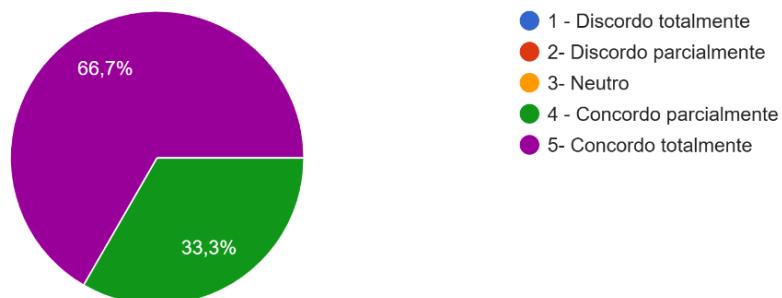
Já a Empresa B manteve coerência entre as respostas: anteriormente concordou parcialmente com a existência de resistência às propostas das novas gerações e agora afirma haver abertura total para escutá-las e implementá-las. Isso pode refletir uma cultura mais madura de gestão intergeracional, especialmente considerando que essa empresa está em transição para a terceira geração, estágio em que a continuidade do negócio frequentemente depende da capacidade de conciliar tradição com inovação.

A Empresa C, por sua vez, também demonstra coerência ao declarar que existe apenas uma concordância parcial quanto à abertura para implementação das ideias dos mais jovens. Essa resposta está alinhada com sua posição anterior, quando também relatou que há resistência por parte das gerações mais velhas às mudanças. Isso pode indicar um ambiente ainda em construção, no qual as ideias das novas gerações são ouvidas, mas nem sempre colocadas em prática.

Conforme Romão et al. (2025), uma das principais competências exigidas das empresas familiares na convivência entre gerações é a capacidade de construir espaços de escuta ativa e participação estratégica para todos os membros, independentemente da faixa etária. A ausência de abertura para ouvir os mais jovens pode comprometer a inovação, enquanto a sua simples escuta, sem efetiva implementação, pode gerar frustração. A maturidade da gestão está justamente em transformar essas contribuições em decisões concretas, mantendo o equilíbrio entre continuidade e renovação.

Dessa forma, ainda que existam tensões, o resultado dessa pergunta aponta para uma realidade relativamente positiva, em que há disposição por parte das lideranças mais antigas em acolher as contribuições das novas gerações.

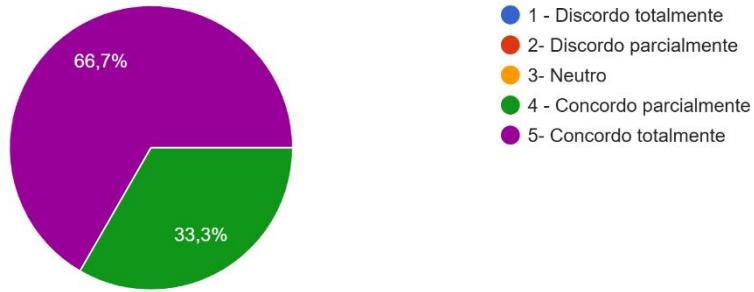
Figura 8. Abertura para acolhimento e implementação de ideias oriundas das novas gerações.



Fonte: Elaboração própria,2025

No que se refere à influência dos conflitos geracionais no clima organizacional, observou-se na figura 9, que 66,7% das empresas participantes (A e C) concordam totalmente que tais conflitos impactam diretamente o ambiente interno. Ambas atuam no varejo, setor caracterizado por um convívio intenso entre colaboradores de diferentes gerações, o que pode justificar essa percepção mais sensível. A empresa B, do setor de transportes, demonstrou uma concordância parcial, sugerindo que a estrutura mais tradicional ou o momento atual de transição geracional esteja amenizando ou postergando esse tipo de conflito. Esses dados convergem com os apontamentos de Moreira et al. (2023), que destacam a importância da gestão intergeracional para a harmonia organizacional.

Figura 9. Influência dos conflitos intergeracionais sobre o clima organizacional.



Fonte: Elaboração própria,2025

Os dados da Figura 10 revelam que a preparação dos sucessores é tratada de forma desigual entre as empresas analisadas. A Empresa C, demonstra maior maturidade no processo sucessório ao concordar totalmente que o sucessor vem sendo preparado com capacitação técnica e desenvolvimento de liderança. Esse resultado indica que a organização adota práticas consistentes, alinhadas à visão de Blulm et al. (2021), que defendem que um processo de sucessão eficaz deve contemplar conhecimentos técnicos, habilidades de liderança e vivência prática nos setores da empresa.

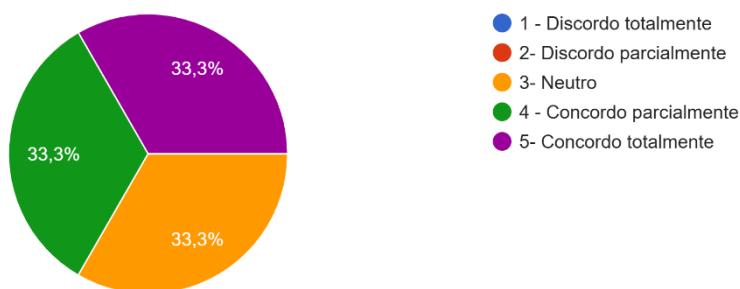
Por outro lado, a Empresa A concorda apenas parcialmente, sugerindo que, embora o tema seja reconhecido como importante, o processo ainda não é plenamente estruturado, o que a coloca em uma

zona de risco. Essa percepção vai ao encontro da análise de Alves et al. (2023), que alertam que a ausência de uma capacitação adequada gera insegurança e fragilidade na autoridade do novo líder, podendo desencadear conflitos internos e resistência por parte de outros membros.

Já a Empresa B posicionou-se de forma neutra, o que pode indicar falta de planejamento formal, incerteza sobre quem assumirá a liderança ou até resistência cultural à mudança. Para Cadorin (2023), essa falta de clareza é um dos principais fatores de ruptura nas empresas familiares, especialmente à medida que se aproxima a necessidade real da sucessão. Segundo ele, a ausência de um plano sucessório pode gerar disputas, desorganização e risco de descontinuidade do negócio.

Dessa forma, a análise dos dados reforça que, embora exista uma consciência crescente sobre a importância da formação dos sucessores, muitas empresas ainda mantêm processos informais ou improvisados, o que compromete a sustentabilidade e a longevidade da organização familiar.

Figura 10. Preparação técnica e de liderança do sucessor atual ou futuro para a gestão do negócio.



Fonte: Elaboração própria,2025

A análise da Figura 11 aponta que 66,7% das empresas (Empresa A e Empresa B) afirmam concordar totalmente que o processo de escolha do sucessor é baseado em critérios técnicos e de liderança. Esse dado, à primeira vista, sugere uma postura alinhada com os princípios de profissionalização da gestão. No entanto, ao cruzarmos essa informação com as respostas da Figura 10 , observa-se certa inconsistência entre o discurso e a prática.

A Empresa A, por exemplo, declara adotar critérios técnicos na escolha do sucessor, mas ao mesmo tempo afirma apenas concordar parcialmente com a afirmação de que o sucessor está sendo efetivamente preparado para assumir o negócio. Isso evidencia que, embora exista uma intenção declarada de seguir uma lógica meritocrática, ainda faltam ações concretas de capacitação técnica e desenvolvimento de liderança, o que pode comprometer a efetividade desse processo. Conforme Alves et al. (2023), a ausência de preparo adequado compromete a autoridade do novo líder e pode intensificar conflitos.

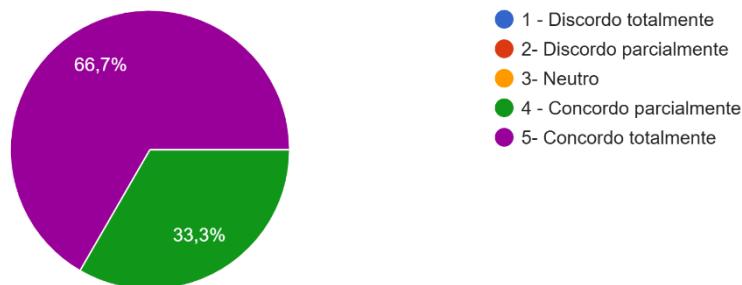
Já a Empresa B também afirma basear a sucessão em critérios técnicos, mas sua resposta à Figura 10 foi neutra quanto ao pregar do sucessor. Essa neutralidade reforça a hipótese de que, apesar

do reconhecimento da importância dos critérios objetivos na sucessão, o processo pode estar ocorrendo de maneira informal ou desestruturada o que vai ao encontro da crítica feita por Blum et al. (2021), que defendem um processo de sucessão que inclua capacitação, liderança e vivência nas diversas áreas da empresa.

Por outro lado, a Empresa C apresentou uma resposta aparentemente contraditória: concorda totalmente que o sucessor está sendo preparado (Figura 10), mas apenas concorda parcialmente que os critérios de escolha são técnicos e baseados em liderança (Figura 11). Isso pode indicar que, embora haja um investimento real em capacitação, o processo sucessório ainda é influenciado por vínculos afetivos ou decisões familiares, em detrimento de critérios objetivos algo criticado por Cunha (2024).

Portanto, apesar de duas empresas afirmarem adotar critérios técnicos, a análise cruzada das respostas mostra que a sucessão ainda é tratada, em muitos casos, de forma não estruturada e contraditória. Isso reforça o argumento de que a profissionalização do processo sucessório exige mais do que a intenção declarada: demanda ações concretas e alinhamento entre discurso e prática. Sem esse alinhamento, os riscos de insegurança, conflitos e perda de legitimidade da liderança permanecem elevados.

Figura 11. Critérios técnicos e de liderança como base para o processo de escolha do sucessor.



Fonte: Elaboração própria, 2025

A ausência de concordância plena entre as empresas consultadas indica que a sucessão ainda não é tratada como uma prioridade clara dentro da gestão. A Empresa C declarou concordar parcialmente com a afirmação, a Empresa B se manteve neutra e a Empresa A discordou parcialmente. Esses resultados revelam que, apesar do reconhecimento teórico da importância do tema, sua aplicação prática ainda é limitada e muitas vezes negligenciada pelas empresas familiares analisadas.

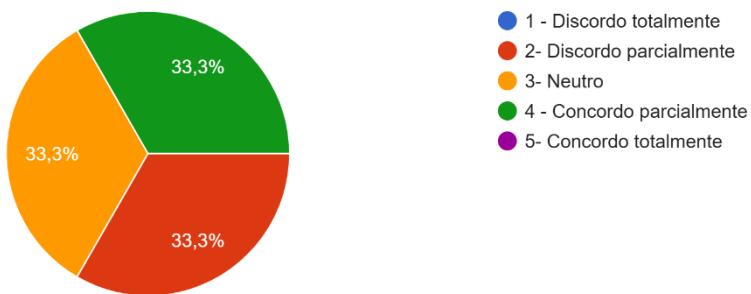
Ao relacionarmos esses dados com os apresentados na Figura 10, que trata da capacitação do sucessor, e na Figura 11, sobre os critérios técnicos de escolha, fica evidente uma falta de coerência entre discurso e prática. A Empresa C, por exemplo, afirma que o sucessor está sendo preparado, mas apenas concorda parcialmente que a sucessão é prioridade, o que pode indicar ações isoladas e sem articulação com uma estratégia de longo prazo. Já a Empresa A, que declarou discordar parcialmente

quanto à priorização do tema, também afirmou apenas parcialmente que prepara o sucessor, ainda que tenha afirmado que a escolha se dá por critérios técnicos. Esse conjunto de respostas reforça a ideia de que a sucessão, embora reconhecida como importante, ainda não foi incorporada de maneira estratégica e estruturada à gestão.

A literatura destaca que tratar a sucessão como prioridade é fundamental para garantir a continuidade e a estabilidade da empresa familiar ao longo do tempo. Blum et al. (2021) ressaltam que o planejamento sucessório deve ser contínuo, estratégico e envolvente, abrangendo não apenas o preparo técnico, mas também a vivência prática e o engajamento com os valores da organização. Quando essa etapa é deixada em segundo plano, prevalecem soluções improvisadas e decisões baseadas em afinidades pessoais, com maior risco de conflitos e instabilidade.

Dessa forma, a leitura dos dados da Figura 12 aponta para um desafio comum às empresas estudadas: transformar o reconhecimento da importância da sucessão em uma prática real, planejada e prioritária dentro da gestão.

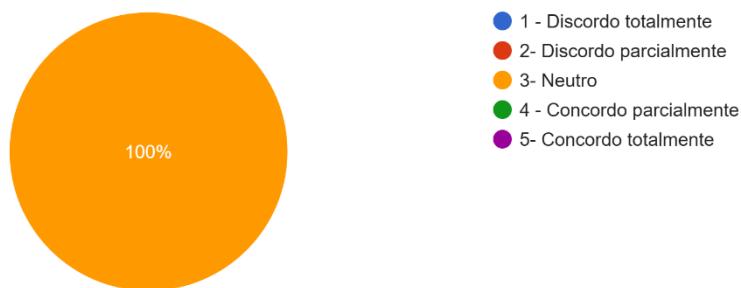
Figura 12. Prioridade atribuída à sucessão no planejamento e gestão empresarial.



Fonte: Elaboração própria, 2025

As respostas obtidas por meio do questionário evidenciam que nenhuma das empresas afirma claramente utilizar práticas de mediação, permanecendo em posição neutra como mostra a figura 13. Isso confirma o alerta de Bragança e Netto (2020), que destacam a ausência de instrumentos formais como um dos principais fatores de instabilidade nas empresas familiares. A falta de mediação estruturada impede o diálogo construtivo e favorece o acúmulo de ressentimentos. A neutralidade pode indicar desconhecimento ou negação do problema, o que reforça a necessidade de capacitação em gestão de conflitos.

Figura 13. Utilização de ferramentas e práticas de mediação para resolução de conflitos familiares.



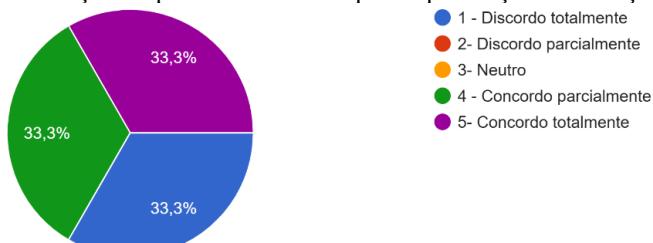
Fonte: Elaboração própria, 2025

A análise da Figura 14 revela percepções distintas sobre a eficácia do protocolo familiar como ferramenta para prevenção e resolução de conflitos. A Empresa A, que atua no ramo de comércio especializado em material elétrico e iluminação, foi a única a concordar totalmente com a afirmativa, indicando um reconhecimento claro do valor do protocolo para estabelecer regras e diretrizes que promovem a harmonia familiar e a estabilidade organizacional. Isso está de acordo com Silva e Oliveira (2024), que destacam o protocolo familiar como uma “constituição interna” essencial para definir regras sobre entrada, sucessão, responsabilidades e processos decisórios, contribuindo para a profissionalização da gestão.

A Empresa B, do setor de transporte de carga refrigerada, concordou parcialmente, sugerindo que, embora reconheça a importância do protocolo, a empresa ainda enfrenta desafios para implementá-lo plenamente. Esse cenário reflete o que Silva e Oliveira (2024) apontam sobre a efetividade do protocolo, que depende diretamente da maturidade institucional da empresa e do comprometimento das partes envolvidas para respeitar e aplicar as regras estabelecidas.

Já a Empresa C, que atua no varejo home care, discordou totalmente da afirmação, o que pode indicar uma cultura organizacional menos formalizada, onde as decisões são tomadas de forma mais informal e o protocolo não é considerado um instrumento relevante. Essa resistência ou desconhecimento sobre o protocolo reforça a ideia de Silva e Oliveira (2024) de que, apesar do reconhecimento teórico, sua aplicação prática ainda varia muito conforme o contexto e o grau de institucionalização da empresa familiar.

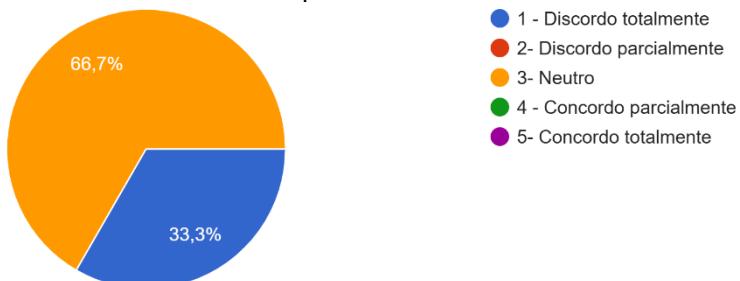
Figura 14. Contribuição do protocolo familiar para a prevenção e resolução de conflitos.



Fonte: Elaboração própria, 2025

A neutralidade predominante como demonstrado na figura 15, mostra que as empresas ainda não têm critérios bem definidos para a entrada de familiares. De Jesus (2024) observa que a entrada de membros despreparados afeta a eficiência, gera insatisfação entre colaboradores e intensifica disputas internas. A falta de critérios objetivos também compromete a profissionalização da empresa e perpetua conflitos oriundos de relações informais e emocionais.

Figura 15. Definição de regras para a inserção de familiares na empresa, considerando formação, experiência e competências.



Fonte: Elaboração própria, 2025

Por fim, a inclusão da seguinte pergunta aberta ao final do questionário “Na sua percepção, qual é a principal causa dos conflitos dentro da sua empresa familiar e como você acredita que eles poderiam ser melhor resolvidos?” possibilitou a obtenção de percepções qualitativas que complementam e aprofundam os dados quantitativos coletados. Essa abordagem permitiu identificar, de maneira mais detalhada, as principais causas dos conflitos nas empresas familiares, bem como as estratégias consideradas pelos gestores para sua resolução, enriquecendo a compreensão das dinâmicas internas e dos desafios enfrentados por essas organizações.

As respostas evidenciam causas comuns e específicas dos conflitos nas empresas familiares. A Empresa A aponta que os conflitos surgem das diferenças geracionais na administração e liderança, refletindo a diversidade de perspectivas entre as distintas gerações. Essa percepção está alinhada a Cunha (2024), que ressalta a resistência às mudanças propostas pelas gerações mais jovens como um dos principais desafios para a gestão familiar. A solução sugerida, baseada no tempo e na busca por novos conhecimentos, dialoga com Silva e Oliveira (2024), que defendem a importância do aprendizado contínuo e da adaptação para promover a harmonia e a profissionalização do negócio.

A Empresa B destaca como principal causa o desafio de engajamento dos membros mais jovens em comparação aos mais experientes, apontando para uma desigualdade no comprometimento. Conforme Alves et al. (2023), esse descompasso gera sentimentos de frustração e pode comprometer a coesão organizacional. A adoção de práticas de governança e mecanismos que promovam a integração e o alinhamento dos valores entre gerações são estratégias recomendadas para mitigar esse tipo de conflito.

Por sua vez, a Empresa C identifica a insegurança dos membros mais velhos diante da liderança e das novas práticas da geração seguinte como a raiz dos conflitos. Cunha (2024) destaca que a dificuldade em lidar com inovações e mudanças tecnológicas, associada ao apego ao legado da geração anterior, é um fator que intensifica as tensões. Para enfrentar essa situação, Silva e Oliveira (2024) enfatizam a necessidade de um processo de mediação, capacitação e governança que valorize a experiência das gerações anteriores ao mesmo tempo em que abraça a inovação proposta pelos sucessores.

8 CONSIDERAÇÃO FINAL

O presente estudo teve como objetivo compreender de que forma os conflitos internos impactam a continuidade e a sustentabilidade das empresas familiares. Com base na análise de três organizações com mais de duas décadas de existência, inseridas em diferentes setores e composições geracionais, foi possível concluir que os objetivos da pesquisa foram plenamente alcançados. A partir das respostas ao questionário, tornou-se evidente que os conflitos familiares estão presentes em todas as empresas analisadas, embora com natureza, frequência e intensidade distintas. Esses conflitos manifestam-se especialmente por meio da sobreposição de papéis, diferenças entre gerações e ausência de práticas formais de mediação, sucessão e governança familiar.

A análise revelou que a Empresa B, com cinco membros da família na gestão e em processo de transição para a terceira geração, representa um caso promissor em termos de continuidade. Seu avanço geracional a posiciona dentro de uma pequena parcela das empresas brasileiras que conseguem alcançar esse nível de maturidade, conforme os dados do Banco Mundial. Ainda que a empresa tenha demonstrado neutralidade em alguns pontos como no preparo do sucessor, é possível perceber indícios de maior estrutura organizacional e abertura ao diálogo intergeracional.

A Empresa A, embora tenha três membros da família na gestão, é liderada atualmente pela primeira geração, que concentra as decisões estratégicas. A segunda geração já participa do dia a dia da operação, contribuindo com ideias e uma visão voltada ao crescimento sustentável. Essa transição ainda incipiente se reflete nas respostas ao questionário, que indicam resistência às mudanças propostas pelos mais jovens e ausência de práticas formais de mediação e planejamento sucessório estruturado.

Já a Empresa C apresenta um perfil distinto: mesmo estando sob a gestão da segunda geração, apenas dois membros da família participam diretamente da administração. Essa configuração pode favorecer uma estrutura de tomada de decisão mais ágil, porém com menor formalização dos processos. As respostas da Empresa C indicam uma postura mais cautelosa em relação às práticas de sucessão e à implementação de mecanismos de governança, o que evidencia um momento de adaptação

às dinâmicas trazidas pelas gerações mais jovens, sinalizando oportunidades para fortalecer o diálogo e o alinhamento estratégico entre os envolvidos.

Uma dificuldade enfrentada na pesquisa foi a heterogeneidade dos casos analisados. As empresas possuem setores de atuação distintos (varejo, transporte e comércio especializado), números variados de membros familiares envolvidos na gestão e níveis diferentes de maturidade organizacional e sucessória. Essa diversidade, embora tenha enriquecido a análise comparativa, também dificultou a comparação direta entre os casos e impôs limites à generalização dos resultados, já que cada empresa apresenta uma realidade única em termos de estrutura, cultura e dinâmica familiar.

Outro desafio metodológico esteve relacionado ao número reduzido de participantes e à tendência de neutralidade em algumas respostas, especialmente nas questões mais sensíveis como mediação de conflitos e planejamento sucessório. Essa postura pode indicar tanto o desconhecimento sobre os temas quanto uma resistência em expor fragilidades internas, algo comum em empresas familiares, onde os laços afetivos muitas vezes se sobrepõem à objetividade organizacional.

Os resultados evidenciam que, mesmo quando há uma percepção positiva em relação à escuta das novas gerações, isso nem sempre se traduz em mudanças práticas ou estrutura formal de sucessão. Em várias respostas, observou-se um descompasso entre o discurso e a prática, o que reforça a necessidade de transformar a intenção declarada de profissionalização em ações concretas e planejadas.

Diante disso, futuras pesquisas poderiam aprofundar a compreensão sobre o tema ao acompanhar processos sucessórios em andamento, de forma longitudinal, analisando como conflitos emergem e são tratados ao longo do tempo. Também seria relevante a realização de estudos com entrevistas em profundidade com membros de diferentes gerações de uma mesma família, para explorar as divergências e convergências de valores, expectativas e estilos de gestão. Outra sugestão seria investigar o impacto do grau de envolvimento familiar número de membros atuando na gestão sobre a ocorrência e a resolução de conflitos, bem como o papel da formalização de regras para entrada de familiares, que ainda se mostra incipiente.

Portanto, os resultados obtidos ao longo deste estudo demonstram que os objetivos inicialmente propostos foram plenamente alcançados. Foi possível compreender, com base empírica e teórica, de que forma os conflitos internos impactam o funcionamento, a sucessão e a sustentabilidade de empresas familiares, evidenciando que tais conflitos não apenas existem, mas assumem diferentes formas e intensidades conforme o contexto organizacional, o setor de atuação e o grau de envolvimento familiar na gestão. Os dados analisados confirmam que a sobreposição de papéis, a ausência de critérios claros para sucessão e as tensões geracionais são elementos recorrentes que exigem atenção estratégica. Assim, conclui-se que, para que as empresas familiares garantam sua continuidade ao

longo das gerações, é indispensável investir em práticas de governança estruturadas, no fortalecimento da comunicação entre os membros da família e na capacitação técnica dos sucessores. A perenidade desses empreendimentos dependerá, sobretudo, da capacidade de conciliar tradição com inovação, preservando sua identidade sem abrir mão da profissionalização.

REFERÊNCIAS

DA SILVA, M. V. R. D. E. A. K. P. M. **DESAFIOS DE UMA GESTÃO EM UMA EMPRESA FAMILIAR.** unibra, p. 22, 2021. Disponível em: <<https://www.grupounibra.com/repositorio/ADMIN/2021/desafios-de-uma-gestao-em- uma-empresa-familiar17.pdf>>. Acesso em: 22/05/2025.

BORGES, Alex Fernando; OKUBO, Tays Paduan. **Sucessão e profissionalização da gestão na empresa familiar: estudo de caso.** Revista de Ciências da Administração, v. 25, n. 65, p. 5, 2023.

BRITO, Thiago Silva; ONGARATTO, Jhonata; BUENO, Miriam Pinheiro. **Desafios e métodos na gestão da empresa familiar.** Research, Society and Development, v. 11, n. 3, p. e3011326267-e3011326267, 2022.

INOCÊNCIO, Carolayne Bruna Prado. **Gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional em empresas familiares.** 2022. 40. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Unic, Rondonópolis, 2022.

SILVA, A. C. DA; OLIVEIRA, M. S. DA S. S. **A importância do processo sucessório nas empresas familiares.** E-Acadêmica, v. 5, n. 3, p. e0453556, 2024.

BRAGANÇA, FERNANDA; MIRANDA NETTO, FERNANDO GAMA DE. **O protocolo familiar e a mediação: instrumentos de prevenção de conflitos nas empresas familiares.** Revista Brasileira de Alternative Dispute Resolution - RBADR, Belo Horizonte, ano 02, n. 03, p. 217-230, jan./jun. 2020.

Blum, L. F. M., Sarcinelli, A. R., Laurini, M. M., de Souza, T. A., Ribeiro, J. R., & da Silva, H. S. T. (2021). **Processo de sucessão em empresas familiares: estudo de caso em uma empresa de médio porte.** Revista Brasileira de Administração Científica, 12(3), 80-93, 2021. Disponível em:<<https://sustenere.inf.br/index.php/rbadm/article/view/5935/3093>>. Acesso em: 03/05/2025.

CADORIN, Vinicius. **Empresas familiares: a importância de um planejamento sucessório.** Revista Tópicos, v. 1, n. 3, 2023. ISSN: 2965-6672. Disponível em: <<https://revistatopicos.com.br/artigos/empresas-familiares-a-importancia-de-um-planejamento-sucessorio>>. Acessado em: 01/05/2025.

ANDRADE JR., Nilson. **Vantagens e desvantagens da empresa familiar.** Familiarizando, 2020. Disponível em: <https://www.familiarizando.com/post/vantagens-e-desvantagens-da-empresa-familiar>. Acesso em: 04/05/2025.

CUNHA, A. J. DA S.; PACHECO, B. C. S. **Desafios da gestão de pessoas em empresas familiares.** Brazilian Journal of Development, v. 10, n. 11, p. e75006, 2024.

ANDRADE, N., Jr. **CONFLITOS E DESAFIOS DA EMPRESA FAMILIAR.** Negócios Familiares, 24 ago. 2020. Disponível em: <<https://www.familiarizando.com/post/conflictos-e-desafios-da-empresa-familiar>>. Acesso em: 05/05/2025

ROMÃO, A. A.; MARQUES, D. F.; MOREIRA, E. F. de O.; FAUSTINO-DIAS, Álvaro F.; SILVA, W. de F.; SILVA, C. M. da. Gestão de pessoas 4.0: adaptando-se à nova geração

de colaboradores. Revista de Gestão e Secretariado, [S. l.], v. 15, n. 10, p. e4169, 2024. Disponível em:<https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/4169>. Acesso em: 25/05/2025.

RAMOS GOMES, R. L. et al. QUATRO GERAÇÕES EM 2020: CARACTERÍSTICAS E MERCADO DE TRABALHO. **Contribuciones a la economía**, p. 29–40, 2022. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/362622121_QUATRO_GERACOES_EM_2020_CARACTERISTICAS_E_MERCADO_DE_TRABALHO>. Acessado em: 05/04/2025.

MOREIRA, J. R. S.; NETO, J. P. DE B. Valores do trabalho e sucessão na percepção das gerações de uma empresa familiar brasileira: Estudo de caso. **Brazilian Journal of Development**, v. 9, n. 6, p. 19052–19076, 2023.

SILVA, S. P. M. DOS S. **A influência do vínculo familiar na gestão empresarial: as relações familiares interferem na gestão?** Revista Valore, v. 4, p. 553–571, 2020.

ALVES, C. S. R. et al. **Questões de gênero na sucessão em empresas familiares: um estudo de caso.** Gestão & Planejamento, v. 24, p. 175–191, 2023.

VOLTA, C. L. DE C. C.; OLIVEIRA, A. F.; CAPPELLE, M. C. A. **Sucessão em Empresas Familiares: Um Olhar a partir do Conceito de Conatus.** Revista de Administração Contemporânea, v. 25, n. 4, 2021.

MANGIÒ, F. et al. **That's the Press, Baby! How journalists co-create family business brands meanings: A mixed method analysis.** Journal of business research, v. 161, n. 113842, p. 113842, 2023.

MISMETTI, M. et al. **The anatomy of family business conflict.** Journal of family business strategy, v. 16, n. 2, p. 100660, 2025.

RONDI, E. et al. **Falling from grace: Family-based brands amidst scandals.** Journal of business research, v. 157, n. 113637, p. 113637, 2023.

PEREIRA, D. F. A. A geração millennials e o mercado de trabalho: análise exploratória dos fatores associados à satisfação profissional e expectativas relativas à gestão do trabalho e da carreira profissional. **Repositorio comum**, p. 69, 2020.

SILVA, Gisele Lozada da; VILLANI, Paulo Marcelo; FERREIRA, Adriana Greco; XARÃO, Jacqueline Cucco. **Gestão de empresa familiar.** Porto Alegre: SAGAH, 2019.

DE JESUS, K. C. VANTAGENS, DESVANTAGENS E DESAFIOS DE UMA EMPRESA FAMILIAR. **Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul**, 2024.

CADORIN, V. **EMPRESAS FAMILIARES: A IMPORTÂNCIA DE UM PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO.** *Revista Tópicos*, p. 1–12, 2023.

LARA GRAZIELA DUARTE PIMENTA ADRIANA CRISTINA ARAÚJO RABELO. **GESTÃO DE PESSOAS: DESAFIOS E PERCEPÇÕES ACERCA DAS GERAÇÕES.** Revista EduFatec: educação, tecnologia e gestão, 2023. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2025. Disponível em: <

<https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/sp/araraquara.html>. Acesso em: 18/06/2025.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2025. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/araraquara/panorama>>. Acesso em: 17/06/2025.

Simione, AA. (2020). PESQUISA QUALITATIVA E ESTUDOS DE CASO: SIGNIFICADO E LINHAS PRÁTICAS DE ORIENTAÇÃO. Revista Estudo & Debate, 27(4). Disponível em: <<https://doi.org/10.22410/issn.1983-036x.v27i4a2020.2580>>. Acesso em: 16/06/2025.

Canuto, L. T., & Oliveira, A. A. S. de. (2020). MÉTODOS DE REVISÃO BIBLIOGRÁFICA NOS ESTUDOS CIENTÍFICOS. Psicologia Em Revista, 26(1), 83–102. Disponível em: <<https://doi.org/10.5752/p.1678-9563.2020v26n1p82-100>>. Acesso em: 15/06/2025.

Da Costa e Silva, L., Mansani, G. C., Faria, K. K., & Stoffel, J. (2024). Revisão bibliográfica sistemática em estudos socioambientais: uma proposta do método da revisão integrativa. Desenvolvimento e Meio Ambiente, 63. Disponível em: <<https://doi.org/10.5380/dma.v63i0.87363>>. Acesso em: 15/06/2025.

Pereira, GERAÇÃO Z E AS DIVERSIDADES DAS GERAÇÕES NAS ORGANIZAÇÕES, Revista Tópicos, 2024. Disponível em: <<https://revistatopicos.com.br/artigos/geracao-z-e-as-diversidades-das-geracoes-nas-organizacoes>>. Acesso em: 03/08/2025.

Cerutti et al. Relação Entre Estilos de Liderança e Conflitos em Empresas Familiares, Espírito Santo, BBR, Braz. Bus. Rev, 2023. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/bbr/a/BVFqN8hNYzkPjtpRvrMqFhy/?lang=pt>>. Acesso em: 02/08/2025.

Lirio et al. PERCEPÇÕES DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NAS DIFERENTES GERAÇÕES, Instituto Meridional - IMED -Business School, Gestão & Regionalidade, 2020. Disponível em: <https://www.seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/5398/2869>. Acesso em: 03/08/2025.

Zambarda e Vortmann, A SUCESSÃO FAMILIAREM PEQUENAS EMPRESAS, Rio Grande, SINERGIA, 2020. Disponível em: <<https://periodicos.furg.br/sinergia/article/view/9635>>. Acesso em: 03/08/2025.

SP - Araraquara: Emprego, ocupações, empresas, dados demográficos e educação. Observatório DataMPE Brasil. Retrieved August 13, 2025. Disponível em: <https://datampe.sebrae.com.br/about#rf>. Acesso em 07 de julho de 2025.