REVISTA TÓPICOS
ISSN 2965-6672 | Qualis A2

DESAFIOS E ESTRATÉGIAS NA TRANSIÇÃO GERACIONAL: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA FAMILIAR DA CONSTRUÇÃO CIVIL NO MUNICÍPIO DE CURURUPU – MA

CHALLENGES AND STRATEGIES IN GENERATIONAL TRANSITION: A CASE STUDY OF A FAMILY-OWNED CONSTRUCTION COMPANY IN THE MUNICIPALITY OF CURURUPU, MARANHÃO, BRAZIL

Ciências Sociais Aplicadas • 25/11/2026

REGISTRO DOI: 10.70773/revistatopicos/795653669

Ester Monteiro e Monteiro[1]

Dayane Arruda de Carvalho[2]

RESUMO

As empresas familiares desempenham um papel importante no desenvolvimento econômico e social, porém enfrentam desafios relacionados à transferência da gestão entre gerações, que podem comprometer a continuidade dos negócios. Este estudo teve como objetivo analisar os desafios enfrentados e as estratégias de gestão organizacional adotadas durante o processo de transição geracional em uma empresa familiar do setor da construção civil no município de Cururupu, Maranhão. A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso único, de natureza qualitativa e caráter descritivo. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas com o fundador e o sucessor da empresa, cujas respostas foram submetidas à análise de conteúdo e relacionadas ao referencial teórico. Os resultados indicaram que a transição geracional ocorre de maneira gradual, sem planejamento sucessório formal, sendo identificadas diferenças de perspectivas administrativas entre as gerações e a necessidade de definir responsabilidades. A participação conjunta nas decisões e o diálogo destacaram-se como práticas importantes para a gestão. O estudo contribui para a compreensão do processo sucessório em uma empresa familiar da construção civil situada em um município de menor porte. Conclui-se que o planejamento sucessório estruturado, o aprimoramento dos controles administrativos e financeiros e a preparação contínua do sucessor podem favorecer a continuidade do negócio familiar.

Palavras-chave: Empresas familiares; Transição geracional; Planejamento sucessório; Gestão organizacional; Construção civil.

ABSTRACT

Family businesses play an important role in economic and social development; however, they face challenges related to the transfer of management between generations, which may compromise

business continuity. This study aimed to analyze the challenges faced and the organizational management strategies adopted during the generational transition process in a family-owned company operating in the construction sector in the municipality of Cururupu, Maranhão, Brazil. The research was conducted as a single-case study using a qualitative and descriptive approach. Data were collected through semi-structured interviews with the company's founder and successor, and the responses were subjected to content analysis and examined in relation to the theoretical framework. The results indicated that the generational transition occurs gradually, without a formal succession plan, revealing differences in administrative perspectives between generations and the need to clearly define responsibilities. Joint participation in decision-making and dialogue emerged as important management practices. The study contributes to understanding the succession process in a family owned construction company located in a small municipality. It is concluded that structured succession planning, improved administrative and financial controls, and the successor's continuous preparation may promote business continuity.
Keywords: Family Businesses; Generational Transition; Succession Planning; Organizational Management; Construction Industry.

1. INTRODUÇÃO

As empresas familiares desempenham um papel importante no cenário econômico e social. Essas empresas contribuem na geração de empregos, distribuição de renda e desenvolvimento das comunidades nas quais estão inseridas. No Brasil, a vasta maioria das empresas privadas se enquadra nesta categoria, porém a transição de liderança entre gerações é um momento de desafios para a empresa. Os desafios enfrentados durante o processo

sucessório podem comprometer a continuidade dessas organizações, sendo um ponto importante para compreender os desafios relacionados à mudança de gestão. Nesse contexto, fatores como a busca pela inovação, a profissionalização da gestão e a valorização da cultura organizacional podem contribuir para a continuidade dessas organizações ao longo das gerações. No entanto, a ausência de um planejamento sucessório adequado pode favorecer o surgimento de conflitos familiares, provocando dificuldades relacionadas à governança e à continuidade do negócio.

A decisão pela escolha de uma empresa familiar do setor da construção civil no município de Cururupu – MA está relacionada à importância dessa atividade para o desenvolvimento local. O setor da construção civil demanda capital, elaboração de planos e decisões administrativas que podem influenciar a continuidade das atividades empresariais. Analisar como uma organização familiar desse segmento lida com os desafios da transição geracional permite compreender aspectos da gestão e da continuidade do negócio em um município de menor porte. Sob a perspectiva da Gestão Estratégica e Organizacional, a pesquisa busca compreender a realidade da empresa estudada por meio de um estudo de caso único e contribuir para discussões futuras sobre a sucessão em organizações familiares. Dessa maneira, os resultados da pesquisa podem contribuir para recomendações administrativas para gestores, fundadores e sucessores com o foco na preservação do legado familiar e a continuidade do negócio.

Nesse contexto, a pesquisa busca responder à seguinte questão: Quais são os principais desafios enfrentados e as estratégias de gestão organizacional adotadas que podem favorecer a

sobrevivência e a continuidade de uma empresa familiar do setor da construção civil no município de Cururupu - MA durante o processo de transição geracional?

O objetivo geral deste artigo é analisar os desafios enfrentados e as estratégias de gestão organizacional adotadas durante o processo de transição geracional que podem favorecer a sobrevivência e a continuidade de uma empresa familiar do setor da construção civil no município de Cururupu, interior do Maranhão. Para alcançar esse propósito, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: identificar o perfil sociocultural dos fundadores e sucessores e o histórico de atuação da empresa de construção civil selecionada no mercado de Cururupu - MA; mapear os principais entraves e conflitos (operacionais, financeiros e emocionais) vivenciados pela organização durante o processo de transição geracional; investigar as práticas de gestão estratégica, planejamento e governança adotadas pela empresa para reduzir os impactos da transição geracional; propor recomendações administrativas voltadas à preservação do legado e à sustentabilidade do negócio a longo prazo diante do contexto empresarial local.

Vale ressaltar que a pesquisa se caracterizou como um estudo de caso único, de natureza qualitativa e descritiva, realizado em uma empresa familiar do setor da construção civil, localizada no município de Cururupu, interior do Maranhão. A escolha da empresa ocorreu devido à acessibilidade e à sua relevância socioeconômica para o município. Para a coleta de dados, foi encaminhado um roteiro de entrevistas semiestruturado, com perguntas abertas, ao fundador e o sucessor, cujas respostas foram gravadas e encaminhadas em formato de áudio pelos próprios participantes. Os dados obtidos foram analisados por meio da análise de conteúdo,

passando pelas etapas de pré-análise, exploração do material e interpretação das respostas. Os resultados foram relacionados ao referencial teórico utilizado na pesquisa. Quanto aos aspectos éticos, foram preservadas a identidade da empresa e dos participantes, sendo os dados utilizados apenas para fins acadêmicos.

Por fim, o referencial teórico deste artigo está organizado em quatro tópicos que abordam aspectos relacionados às empresas familiares e ao processo de transição geracional. Inicialmente são apresentados o conceito, as características e a importância das empresas familiares. Em seguida, são discutidos o processo de transição geracional e os principais desafios enfrentados durante a sucessão. Também são abordadas a gestão estratégica e a governança nas organizações familiares, destacando a profissionalização e as práticas administrativas que podem contribuir para a gestão da empresa. O último tópico aborda a preservação do legado familiar e a continuidade da empresa, considerando a importância dos valores e conhecimentos transmitidos entre as gerações.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA OU REVISÃO DA LITERATURA

2.1. O Panorama e a Relevância das Empresas Familiares

As empresas familiares são organizações que apresentam características próprias principalmente pela participação de membros de uma mesma família na propriedade, na administração e nas decisões relacionadas ao negócio. Nesse modelo empresarial, os vínculos familiares estão diretamente ligados às atividades organizacionais, fazendo com que os interesses da família e os objetivos organizacionais estejam frequentemente associados. De

acordo com Eckert *et al.* (2023), as empresas familiares apresentam particularidades que estão relacionadas à influência da família sobre o patrimônio e a condução do negócio. Assim, entender essas características é importante para analisar o funcionamento dessas organizações e sua inserção no cenário empresarial.

Uma das principais características das empresas familiares, segundo Gouveia e Fonseca (2021) é a interação entre família, propriedade e gestão, elementos que influenciam o funcionamento dessas organizações. Nesse modelo, a família está relacionada aos vínculos afetivos, a propriedade ao controle do negócio e a gestão às atividades administrativas. Esses três sistemas interagem e podem apresentar interesses distintos dentro da mesma organização. Assim, ao compreender essa dinâmica, identificam-se algumas particularidades dessas organizações, principalmente em relação às interações entre seus membros e à tomada de decisões.

As empresas familiares são importantes para o desenvolvimento econômico e social, atuando em diversas áreas, como comércio, serviços, indústria e construção civil. Segundo Sousa, Lima e Oliveira (2017), as empresas familiares possuem uma participação importante no desenvolvimento regional e das comunidades brasileiras, ocupando uma posição de destaque no ambiente empresarial. Além de contribuírem para a geração de emprego e renda, elas impulsionam a economia das localidades que atuam por meio de suas atividades e das relações estabelecidas com fornecedores e consumidores. Em municípios de menor porte, essa contribuição pode ser ainda mais significativa, pois negócios locais oferecem oportunidades de trabalho e fortalecem a dinâmica comercial.

No contexto de municípios de menor porte, os negócios familiares também podem desempenhar um papel importante no fortalecimento da economia local, com destaque para áreas como serviços, comércio e construção civil. Contudo, sua relevância não elimina as dificuldades de gestão e de sobrevivência no mercado, sobretudo quando ocorre a transferência de gestão entre gerações. Assim, compreender as características específicas dessas organizações é essencial para discutir os fatores que influenciam sua continuidade ao longo do tempo.

2.2. O Processo de Transição Geracional e Seus Entraves

A sucessão é um dos grandes desafios das empresas familiares, sendo um dos momentos mais importantes do ciclo de vida organizacional. A sucessão não deve ser entendida como um evento isolado ou ser tratada apenas como uma transferência de poder. Segundo Teston e Filippim (2016), o processo sucessório envolve diferentes etapas de preparação, aprendizagem e organização da empresa, sendo necessário planejar a transição e preparar os envolvidos para a mudança de gestão.

O planejamento sucessório é importante, pois prepara a empresa familiar para a mudança de gestão, contribuindo para que esse processo ocorra da forma a mais organizada possível. O sucesso da transição geracional está relacionado à escolha do sucessor, que, para além de suas habilidades profissionais, deve apresentar afinidade e sintonia com os negócios, para contribuir com a continuidade da empresa (Sanchez *et al.*, 2021). Para Sanchez *et al.* (2021), dois aspectos são importantes para o processo sucessório, sendo o primeiro a preparação do sucessor, pois, quanto maior preparação e o envolvimento do sucessor nos negócios da empresa

maiores são as possibilidades de uma transição tranquila. O segundo ponto mencionado é a transparência no processo de escolha e preparação do sucessor.

A preparação do sucessor é uma etapa fundamental no processo de transição geracional, pois, para assumir a gestão de uma empresa familiar, não basta apenas possuir conhecimentos técnicos, mas também conhecer a história, os valores e a cultura organizacional. Nesse sentido, Teston e Filippim (2016, p. 539) destacam a importância de o sucessor conhecer a trajetória da organização, conforme o trecho a seguir:

> *A segunda etapa prevê a promoção da visão global do sucessor sobre a empresa. A socialização do sucessor se inicia com a sensibilização da equipe interna sobre os aspectos que permeiam o ingresso do sucessor, e culmina no momento da apresentação dele à empresa. No encerramento dessa etapa, é função do sucessor resgatar a história da empresa, pois promover a aprendizagem do sucessor por meio da história e dos valores que cercam a empresa busca evidenciar quais aspectos precisam ser mantidos e promove reflexão acerca das estratégias para modificar o que for necessário.*

Dessa maneira, conhecer a trajetória da empresa permite que o sucessor compreenda melhor seu funcionamento e identifique quais valores e práticas devem ser preservados ao assumir a gestão da empresa. Além disso, esse conhecimento pode contribuir para que o futuro gestor desenvolva suas próprias estratégias, respeitando a história da organização e buscando melhorias para sua continuidade.

Outro desafio que está presente nesse processo de transição é a transferência de poder entre o fundador e o sucessor, pois essa mudança não envolve apenas a substituição de quem ocupa a gestão, mas também a transferência de responsabilidades e da autoridade para a tomada de decisões. Segundo Teston e Filippim (2016), um dos processos enfrentados pelas empresas familiares durante o processo de transição é a descentralização do poder dos antecessores. Isso mostra que a mudança de gestão não depende apenas da preparação do sucessor, mas também da disposição do antigo gestor para compartilhar as responsabilidades e permitir que o novo gestor conquiste espaço dentro da organização.

Além dos desafios relacionados ao planejamento, à preparação do sucessor e à transferência de poder, o processo de transição geracional envolve aspectos emocionais, uma vez que as relações familiares podem influenciar as decisões e gerar conflitos. Segundo Oliveira, Silva e Zambroni-de-Souza (2025), sentimentos como frustração e mágoa podem surgir durante a sucessão, especialmente quando existem diferenças de expectativas entre o antecessor e o sucessor, falta de autonomia ou dificuldades no reconhecimento da nova liderança. Dessa forma, é importante que o processo de transição geracional não considere somente os aspectos administrativos, mas também os aspectos emocionais, como os sentimentos dos envolvidos e as relações familiares, buscando evitar conflitos que possam comprometer a continuidade do negócio.

2.3. Gestão Estratégica e Governança em Organizações Familiares

A gestão estratégica desempenha um papel importante nas empresas familiares, pois permite estabelecer objetivos e orientar

decisões voltadas ao desenvolvimento e à continuidade do negócio. Contudo, essas organizações podem ter dificuldades relacionadas à ausência de uma estrutura formal de gestão, principalmente quando os interesses familiares se misturam aos interesses administrativos. Segundo Eckert *et al.* (2023), um dos desafios que as empresas familiares enfrentam está relacionado à profissionalização da gestão e à necessidade de equilibrar as relações entre família, propriedade e administração. Dessa maneira, a organização dos processos administrativos e a definição de responsabilidades podem contribuir para uma gestão mais estruturada e para o desenvolvimento da empresa ao longo das gerações.

A profissionalização da gestão não significa desrespeitar os princípios dos fundadores, mas estabelecer regras de conformidade, transparência e prestação de contas que contribuam para decisões mais fundamentadas e organizadas. Nesse contexto, a profissionalização também pode contribuir para o planejamento sucessório ao estabelecer critérios e responsabilidades para a transição de novos líderes. De acordo com Eckert *et al.* (2023), as práticas de governança corporativa estão relacionadas à organização da gestão das empresas familiares, contribuindo para o desenvolvimento de suas atividades e para a competitividade organizacional.

A governança desempenha um papel importante nas organizações familiares, especialmente na organização das relações entre família, propriedade e gestão, pois busca estabelecer regras e responsabilidades que contribuam para o funcionamento da organização. De acordo com Eckert *et al.* (2023), a adoção de práticas de governança pode ajudar na separação dos âmbitos familiar e corporativo, por meio do estabelecimento de regras e mecanismos

que auxiliem na gestão de divergências. Assim, a governança promove uma administração mais estruturada, procurando equilibrar os interesses familiares e empresariais e favorecer a continuidade da organização ao longo das gerações.

A implementação de mecanismos de governança pode contribuir para uma melhor organização dos negócios familiares, principalmente na definição de responsabilidades e na tomada de decisões. Nesse sentido, Eckert *et al.* (2023) abordam a relação entre governança corporativa, gestão e competitividade nas empresas familiares, destacando a importância dessas práticas para a administração dos negócios. Dessa forma, a adoção dessas práticas pode fortalecer a administração empresarial e favorecer a continuidade do empreendimento, permitindo que a empresa enfrente os desafios da transição geracional de maneira mais estruturada.

2.4. A Preservação do Legado e a Continuidade do Negócio

Preservar o que foi construído é essencial para a continuidade das empresas familiares, uma vez que se refere à preservação dos valores, das tradições e dos conhecimentos construídos ao longo da história da organização. Em um empreendimento deste tipo, o legado não está relacionado apenas ao patrimônio material, mas também à história familiar e aos valores que orientam suas atividades. De acordo com Teston e Filippim (2016), o conhecimento da história e dos valores da organização faz parte da preparação dos sucessores, contribuindo para que eles compreendam quais características devem ser preservadas durante o processo de sucessão. Assim, transmitir esses valores de uma geração para outra pode ajudar a manter a identidade organizacional.

A transmissão do legado entre as gerações abrange não somente a preservação dos valores familiares, mas também o compartilhamento das experiências e dos conhecimentos acumulados ao longo da trajetória da empresa. Nesse sentido, a convivência entre eles, fundadores e sucessores, pode contribuir para que os novos gestores entendam a história da empresa e os seus princípios. De acordo com Teston e Filippim (2016), compreender a trajetória e os valores da organização faz parte do aprendizado do sucessor, o que possibilita a identificação do que deve ser preservado e o que necessita de alterações. Dessa forma, a transmissão dos conhecimentos pode ajudar na manutenção do legado familiar, ao mesmo tempo permite aos sucessores desenvolver suas próprias formas de administrar o empreendimento.

A continuidade das empresas familiares vai além de manter viva sua história e seus valores, pois exige a capacidade de acompanhar as mudanças do mercado na qual estão inseridas. Embora as tradições familiares sejam cruciais para definir a identidade da organização, é importante que os sucessores estejam abertos à inovação e a adoção de novas práticas de gestão. Nesse contexto, os sucessores podem impulsionar o desenvolvimento da organização ao unir os conhecimentos transmitidos pelos fundadores com novas ideias e estratégias. Dessa forma, a harmonia entre a preservação do legado e a adaptação às transformações têm o potencial de favorecer a longevidade do negócio.

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa é caracterizada como um estudo de caso único, de natureza qualitativa e caráter descritivo, pois buscou

compreender as experiências, percepções e os aspectos relacionados ao processo de transição geracional na empresa estudada. De acordo com Gil (1989), as pesquisas descritivas têm como objetivo descrever características de uma determinada população ou fenômeno. Essa definição se aplica à presente pesquisa uma vez que procura conhecer e descrever como a transição geracional vem ocorrendo na empresa, tendo em vista as experiências e os desafios envolvidos nesse processo.

O objeto de estudo desta pesquisa foi uma empresa familiar do setor da construção civil localizada no município de Cururupu, no interior do estado do Maranhão. A escolha dessa organização ocorreu devido à acessibilidade e à sua relevância socioeconômica para a cidade. Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, de forma individual, com o fundador e o sucessor da empresa. As entrevistas seguiram um roteiro (Apêndice A), com perguntas abertas, permitindo que os participantes expressassem livremente as suas experiências. As respostas foram gravadas em áudio separadamente pelos próprios participantes e encaminhadas à pesquisadora. Os áudios foram utilizados, mediante consentimento dos participantes, para transcrição e análise dos dados.

Quanto à análise dos dados, foi utilizada a análise de conteúdo, dando início pela pré-análise desse material coletado por meio da entrevista, para a organização das informações e ideias. Assim, logo após a pré-análise, foi feita a exploração do material, com a organização das respostas em categorias relacionadas aos desafios operacionais, aos conflitos emocionais e às estratégias de gestão e governança. Posteriormente, as informações coletadas foram interpretadas, buscando compreender como esses aspectos se

manifestam no processo de transição geracional da empresa estudada. Por fim, os resultados foram comparados com as contribuições dos autores apresentados no referencial teórico.

Quanto aos aspectos éticos, foram adotadas medidas para preservar a identidade dos participantes e a confidencialidade das informações fornecidas pela organização estudada. Os dados coletados foram utilizados exclusivamente para fins acadêmicos, respeitando o consentimento dos participantes. Para evitar a identificação direta dos envolvidos, a organização foi denominada "Empresa Estudada", enquanto os participantes foram identificados como "Fundador" e "Sucessor".

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1. Caracterização da Empresa Familiar e Perfil dos Participantes

A empresa familiar estudada atua no setor da construção civil e está localizada no município de Cururupu, no interior do estado do Maranhão. A equipe conta com cinco funcionários, que auxiliam na parte administrativa, além de aproximadamente 50 trabalhadores envolvidos na execução das obras. A empresa apresenta uma gestão de caráter familiar, na qual o fundador e o seu sucessor participam das atividades administrativas.

Em relação à origem da empresa, as informações coletadas por meio da entrevista, indicam que sua criação ocorreu a partir da percepção de uma oportunidade de atuação no setor da construção civil, sobretudo na construção de casas por meio de financiamento imobiliário. No primeiro momento, a empresa desenvolvia suas atividades de maneira mais simples e aos poucos passou a ampliar sua atuação no mercado local. Dessa forma, a empresa iniciou sua

jornada buscando atender à demanda por moradias no município de Cururupu.

Quanto ao desenvolvimento da empresa no mercado de Cururupu, observou-se que seu crescimento ocorreu aos poucos, considerando os desafios de adaptação às particularidades do setor da construção civil e aos processos de financiamento imobiliário. Ao longo do tempo, a empresa adquiriu maior experiência no atendimento aos clientes e na execução das obras, conquistando a confiança da população local e ampliando a quantidade de famílias atendidas. Tal progresso evidencia a ampliação gradual de sua atuação na cidade.

No que diz respeito ao perfil do fundador, com base nas informações coletadas, identificou-se que ele tem 71 anos de idade e possui formação em nível superior. Quanto à sua trajetória profissional, segundo as informações fornecidas, o fundador mencionou que não possui experiência profissional anterior em outras empresas ou atividades profissionais antes de sua participação na empresa familiar. Atualmente, o fundador atua na gestão da empresa juntamente com o seu sucessor.

Em relação ao perfil do sucessor, identificou-se que ele possui 48 anos de idade e ensino médio completo. O sucessor atualmente exerce a função de gestor da empresa familiar. Quanto à sua trajetória profissional, já possuía experiência como empreendedor e fundador de outros estabelecimentos comerciais, incluindo atividades relacionadas ao comércio e à distribuição de água. Assim, possuía experiência prévia na gestão de negócios e no empreendedorismo antes da criação da empresa estudada.

4.2. O Processo Sucessório e os Desafios Enfrentados Pela Empresa

Os dados coletados na pesquisa apontam que o processo de transição geracional na empresa estudada ocorre de maneira gradual, sem uma transferência imediata das responsabilidades administrativas. O sucessor foi inserido na gestão por meio do acompanhamento das atividades cotidianas, envolvendo o atendimento aos clientes, os processos de financiamento e a execução das obras. Dessa forma, a preparação para a sucessão está relacionada à experiência prática e à partilha de conhecimentos, permitindo que o sucessor conheça progressivamente o funcionamento da organização e desenvolva maior familiaridade com as responsabilidades administrativas.

Quanto ao planejamento sucessório, os dados obtidos na entrevista indicam que a empresa estudada não possui um planejamento formal, com etapas previamente definidas ou documentadas. A preparação do sucessor acontece de maneira gradual e informal, por meio de sua participação nas atividades administrativas e do acompanhamento das decisões da organização. Esse resultado é semelhante ao de um estudo realizado por Sanchez *et al.* (2021), que constataram a ocorrência de processos sucessórios em empresas familiares sem um planejamento formal. Dessa forma, observa-se que, embora a experiência prática contribua para a preparação do sucessor, a ausência de etapas definidas pode dificultar a organização da transferência das responsabilidades administrativas.

Apesar de a preparação prática contribuir para o aprendizado do sucessor, a ausência de etapas previamente definidas pode dificultar a futura transferência das responsabilidades administrativas. Isso

porque a participação nas atividades cotidianas, por si só, não garante que as atribuições de cada geração estejam claramente definidas. Nesse sentido, os resultados podem ser relacionados ao estudo de Teston e Filippim (2016), que enfatizam a necessidade de um planejamento e organização do processo sucessório. Assim, a definição gradual das responsabilidades do fundador e do sucessor poderia contribuir para uma transição mais estruturada, preservando os conhecimentos adquiridos pela geração anterior.

Em relação às dificuldades enfrentadas durante o processo sucessório, é importante destacar a necessidade de conciliar diferentes formas de pensar e administrar entre as gerações. Conforme relatado pelo sucessor, “Uma das principais dificuldades é conciliar diferentes formas de pensar e administrar. Mesmo sendo uma empresa familiar, cada geração possui suas próprias ideias e maneiras de enxergar as situações”. Esse resultado pode ser relacionado ao estudo de Oliveira, Silva e Zambroni-de-Souza (2025), que abordam a influência das relações afetivas no processo de sucessão das empresas familiares. Na empresa estudada, essas diferenças representam um desafio para a conciliação das perspectivas do fundador e do sucessor. Entretanto, conforme as informações coletadas, o diálogo é utilizado para lidar com as divergências, buscando considerar as contribuições de ambas as partes nas decisões administrativas.

Quanto aos impactos operacionais e financeiros, as informações fornecidas pelo participante indicam que não foram identificadas dificuldades financeiras diretamente relacionadas ao processo de sucessão. Entretanto, foi destacada a importância do acompanhamento dos custos das obras, dos materiais, da mão de obra, dos fornecedores e das diferentes etapas do financiamento

imobiliário para manter a organização das atividades. Esses aspectos exigem atenção da administração, considerando as particularidades das atividades desenvolvidas pela empresa. Dessa forma, observa-se que a organização dos processos operacionais e financeiros representa um fator importante para evitar dificuldades durante a transferência das responsabilidades administrativas entre as gerações.

4.3. Práticas de Gestão e Governança no Processo de Transição Geracional

Em relação às práticas de gestão adotadas pela empresa estudada, os resultados da pesquisa apontam que as principais decisões administrativas e financeiras são tomadas considerando as necessidades da organização e de seus clientes. Nesse processo, a experiência do fundador e as ideias do sucessor são consideradas na tomada de decisão. Dessa maneira, observa-se que a participação das duas gerações nas decisões permite conciliar os conhecimentos adquiridos ao longo da trajetória empresarial com novas perspectivas de administração, contribuindo para a organização das atividades e o desenvolvimento do negócio. Esse resultado pode ser relacionado ao estudo realizado por Eckert *et al.* (2023) que aborda a importância da organização dos processos decisórios na gestão e governança das empresas familiares. Entretanto, a participação conjunta do fundador e do sucessor nas decisões não significa, necessariamente, que a empresa possua mecanismos formais de governança.

No que se refere às estratégias utilizadas para facilitar a transição geracional, os dados obtidos na pesquisa indicam que uma das principais práticas adotadas pela organização é a inserção gradual

do sucessor nas funções administrativas. Essa participação permite que o sucessor conheça os processos internos da empresa e adquira experiência na gestão, por meio do acompanhamento das atividades e da troca de conhecimentos com o fundador. Entretanto, apesar de contribuir para sua preparação, essa prática poderia ser aprimorada com uma definição mais clara das responsabilidades de cada geração. Dessa forma, observa-se que a participação progressiva do sucessor representa uma estratégia importante para a transmissão de conhecimentos e para a continuidade da gestão familiar.

Em relação às mudanças administrativas, os dados coletados na entrevista indicam que a participação do sucessor trouxe novos olhares para a gestão da empresa. Conforme relatado pelo participante, “A participação do sucessor trouxe novas ideias e uma visão diferente sobre algumas atividades”. Essas contribuições estão relacionadas à administração, à comunicação com os clientes e às estratégias de divulgação da organização. Nesse sentido, observa se que a integração entre as gerações possibilita a atualização de práticas administrativas, considerando tanto as novas ideias apresentadas pelo sucessor quanto os conhecimentos e a experiência do fundador, combinação que pode contribuir para o aprimoramento da gestão e para a continuidade do negócio familiar.

4.4. Preservação do Legado Familiar e Perspectivas de Continuidade da Empresa

Em relação à preservação do legado familiar, as informações coletadas na entrevista indicam que a empresa estudada busca manter os princípios transmitidos pelo fundador ao longo de sua trajetória. Entre os principais valores estão a responsabilidade, a

honestidade, o compromisso com os clientes e a qualidade dos serviços oferecidos. Nesse sentido, nota-se que a continuidade da organização não depende apenas da transferência das funções administrativas, mas também da preservação dos valores que orientam suas atividades e fortalecem sua identidade como empresa familiar.

Quanto aos fatores considerados essenciais para a continuidade da empresa, o participante destacou a organização administrativa, a responsabilidade, o planejamento financeiro, e o compromisso com os clientes como fundamentais. Também ressaltou a importância de compreender os processos relacionados à construção civil e aos financiamentos, bem como preparar o sucessor para assumir novas responsabilidades. Esse resultado pode ser relacionado ao estudo de Teston e Filippim (2016), que destacam a importância da preparação e do aprendizado do sucessor para a continuidade das empresas familiares. Dessa forma, observa-se que a continuidade do negócio familiar não se resume apenas à preservação dos valores familiares, mas também envolve a organização das atividades e a preparação do sucessor.

Quanto às perspectivas futuras da empresa, as informações coletadas na entrevista apontam a necessidade de aprimorar a organização dos processos administrativos e financeiros, visando a um acompanhamento mais eficiente das atividades desenvolvidas. Entre os aspectos destacados estão o controle dos financiamentos, o acompanhamento das obras e o atendimento aos clientes, além de melhorias na divulgação da organização. Também foi enfatizada a importância de continuar preparando o sucessor para assumir maiores responsabilidades administrativas. Dessa forma, nota-se que as perspectivas de continuidade da empresa estão relacionadas

ao aperfeiçoamento da gestão e à preparação da nova geração, buscando conciliar o crescimento do negócio com a preservação dos valores familiares.

Considerando os resultados apresentados, recomenda-se que a empresa estudada elabore um planejamento sucessório progressivo, definindo etapas e responsabilidades para a futura transferência da gestão. Além disso, propõe-se o aprimoramento dos controles administrativos e financeiros principalmente no acompanhamento dos custos das obras, dos materiais, da mão de obra, dos fornecedores e dos processos de financiamento imobiliário. Outra ação importante é intensificar a comunicação entre fundador e sucessor, buscando conciliar as diferentes perspectivas administrativas e preservar os valores familiares. Assim, essas sugestões podem contribuir para uma transição geracional mais organizada e para a continuidade do negócio familiar.

Uma medida que pode auxiliar no processo de transição geracional é a elaboração de um cronograma para a transferência de responsabilidades administrativas. Esse cronograma pode estabelecer etapas, prazos e atividades que serão assumidas pelo sucessor, permitindo que o fundador acompanhe seu desenvolvimento e ofereça orientações quando necessário. Dessa maneira, a transferência da gestão pode ocorrer de forma mais organizada, respeitando o tempo de adaptação de ambas as gerações e reduzindo possíveis dificuldades durante o processo sucessório.

Outra recomendação consiste na formalização dos procedimentos administrativos da empresa, por meio do registro das atividades, das responsabilidades e das rotinas de trabalho. Considerando as

particularidades do setor da construção civil, essa organização pode auxiliar no acompanhamento dos custos das obras, no controle dos materiais, na gestão dos fornecedores e no planejamento financeiro. Além disso, a documentação desses processos pode facilitar a transferência de conhecimentos entre o fundador e o sucessor, reduzindo a dependência da experiência individual na realização das atividades administrativas.

Recomenda-se também a realização de reuniões periódicas entre o fundador e o sucessor, destinadas ao acompanhamento das atividades empresariais, à avaliação das decisões tomadas e à definição de objetivos de curto, médio e longo prazo. Esses encontros podem proporcionar maior alinhamento entre as gerações, permitindo identificar dificuldades e estabelecer ações de melhoria. Dessa forma, torna-se possível conciliar a experiência adquirida pelo fundador ao longo dos anos com as novas perspectivas administrativas apresentadas pelo sucessor, contribuindo para o desenvolvimento e a continuidade da empresa familiar.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como finalidade analisar os desafios enfrentados e as estratégias de gestão organizacional adotadas durante o processo de transição geracional em uma empresa familiar do setor da construção civil, localizada no município de Cururupu, no Maranhão. Com base nos resultados obtidos, foi possível compreender como ocorre a participação do fundador e do sucessor na administração da organização, identificando aspectos que podem favorecer a continuidade do negócio familiar.

Os resultados da pesquisa permitiram identificar que um dos principais desafios no processo de transição geracional foi a ausência de um planejamento sucessório formal, sendo que a transferência de responsabilidades ocorre de maneira gradual. Além disso, foram observadas diferenças de perspectivas entre o fundador e o sucessor, principalmente no que diz respeito às decisões administrativas. No entanto, a comunicação entre as gerações mostrou-se importante para lidar com essas divergências e contribuir para a continuidade das atividades da empresa.

Em relação às práticas de gestão, observou-se que a tomada de decisões administrativas, com a participação conjunta do fundador e do sucessor, favorece a troca de experiências e conhecimentos entre as gerações. No entanto, os resultados indicam a necessidade de estabelecer um planejamento sucessório mais estruturado, com definição clara das responsabilidades, fortalecimento dos controles administrativos e financeiros e preparação contínua do sucessor. Essas medidas podem contribuir para preservar os valores familiares e favorecer a continuidade da organização.

Outro ponto fundamental que foi identificado nesta pesquisa é a importância do equilíbrio entre a preservação das práticas estabelecidas pelo fundador e a adoção de novas estratégias administrativas pelo sucessor. O processo de transição geracional não deve ser visto apenas como uma mudança de liderança, mas também como uma oportunidade de desenvolvimento da organização. Dessa forma, a integração entre a experiência do fundador e as novas perspectivas do sucessor pode favorecer a adaptação da empresa às mudanças do mercado, sem perder sua identidade e seus valores familiares.

Do ponto de vista administrativo, a pesquisa evidencia a importância de compreender o processo sucessório como parte do planejamento estratégico da empresa. No caso da empresa estudada, planejar a transferência de gestão com antecedência pode proporcionar maior segurança na tomada de decisões e na distribuição das responsabilidades. Dessa maneira, as recomendações apresentadas neste estudo podem funcionar como um guia tanto para quem sai quanto para quem entra na gestão, contribuindo para a sustentabilidade do negócio a longo prazo.

Dessa forma, a pesquisa contribuiu para a compreensão dos desafios envolvidos na transição geracional em uma empresa familiar do ramo da construção civil, destacando a importância do planejamento sucessório bem estruturado e de uma comunicação clara entre as gerações para favorecer a continuidade do negócio. Como limitação, destaca-se a realização do estudo em uma única empresa, com informações obtidas a partir da perspectiva do sucessor e do fundador, o que restringe a compreensão de outras experiências e realidades organizacionais. Sugere-se que pesquisas futuras ampliem a investigação para outras empresas familiares e incluam diferentes participantes no processo sucessório.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ECKERT, Alex; CORSO, Rodrigo Luiz; BERTOLLO, Diego Luis; POMPERMAYER, Rogério; NEPOMUCENO, Mayara Pires Zanotto. Governança corporativa, gestão e competitividade: estudo de caso múltiplo em empresas familiares. **Revista de Gestão e Secretariado,** v. 14, n. 2, p. 1327-1349, 2023. Disponível em: https://doi.org/10.7769/gesec.v14i2.1606. Acesso em: 11 nov. 2026.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

GOUVEIA, Verônica Andréa Lima; FONSECA, Ana Carolina Pimentel Duarte da. Governança corporativa em empresas familiares: impacto dos aspectos socioemocionais em uma empresa da área de saúde. **Revista de Gestão e Secretariado,** v. 12, n. 3, p. 37-63, 2021. Disponível em: https://doi.org/10.7769/gesec.v12i3.1218. Acesso em: 11 nov. 2026.

OLIVEIRA, Cláudia Helena Costa de; SILVA, Anielson Barbosa da; ZAMBRONI-DE-SOUZA, Paulo César. Vivências subjetivas das relações afetivas nos processos de sucessão em empresas familiares. **Organizações & Sociedade,** v. 32, n. 113, p. 1-27, 2025. Disponível em: https://doi.org/10.1590/1984-92302025v32n0018PT. Acesso em: 4 jun. 2026.

SANCHEZ, Andre Felipe de Carvalho; GUTIERREZ, Fernanda Fatima; LUGOBONI, Leonardo Fabris; FRAUCHES, Patricia Fernandes. Desafios no processo de sucessão familiar em empresas de pequeno e médio porte. **Revista de Governança Corporativa,** v. 8, n. 1, art. e064, p. 96-122, 2021. Disponível em: https://doi.org/10.21434/IberoamericanJCG.v8i.64. Acesso em: 2 jun. 2026.

SOUSA, Dayana Kyara Moreira Almeida; LIMA, Cristiane Simari Teixeira de; OLIVEIRA, Edson Aparecida Araújo Querido. A empresa familiar e suas contribuições para o desenvolvimento regional. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE DESENVOLVIMENTO REGIONAL, 8., 2017, Santa Cruz do Sul. **Anais [...].** Santa Cruz do Sul: UNISC, 2017. Disponível em:

https://online.unisc.br/acadnet/anais/index.php/sidr/article/view/16565. Acesso em: 11 nov. 2026.

TESTON, Sayonara de Fátima; FILIPPIM, Eliane Salete. Perspectivas e desafios da preparação de sucessores para empresas familiares. **Revista de Administração Contemporânea,** v. 20, n. 5, p. 524-545, set./out. 2016. Disponível em: https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2016150033. Acesso em: 26 set. 2026.

APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA

FICHA DE CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO

Identificação: Fundador ( ) Sucessor ( )

Faixa etária:

Escolaridade:

Experiência profissional anterior:

1. Como surgiu a empresa? (exclusiva fundador).

2. Como ocorreu seu desenvolvimento no mercado de cururupu? (exclusiva fundador).

3. Como se deu o processo de transição geracional?

4. Houve algum planejamento para a sucessão da empresa? caso sim, como foi realizado?

5. Quais foram as principais dificuldades enfrentadas durante esse processo de transição?

6. Esse processo causou dificuldades operacionais ou financeiras na empresa? em caso positivo, quais?

7. Ocorreram conflitos ou divergências entre os membros da família durante a transição? Em caso positivo, como foram/estão sendo resolvidos?

8. Como são tomadas as principais decisões da empresa (administrativas e financeiras)?

9. A empresa adotou alguma prática ou estratégia para facilitar a transição da gestão?

10. A chegada do sucessor trouxe mudanças na maneira de administrar a empresa?

11. No processo de transferência de gestão, os valores da família/empresa foram mantidos?

12. Quais fatores você considera essenciais para garantir a continuidade da empresa?

13. Na sua opinião, o que poderia ser melhorado na administração para favorecer o futuro da empresa?

[1] Discente do Curso Superior de Administração do Centro Universitário Santa Terezinha – CEST Campus São Luís. E-mail: acesse o artigo original para visualizar o e-mail

[2] Professora Mestra e docente orientadora do Curso Superior de Administração do Centro Universitário Santa Terezinha – CEST Campus São Luís. E-mail: acesse o artigo original para visualizar o e-mail