

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**LUIZA BERTINATTO FRANCESCHETTE**

**EXPECTATIVAS CONCEBIDAS PELO SUCESSOR À GESTÃO DA EMPRESA  
FAMILIAR**

**Porto Alegre**

**2019**

**LUIZA BERTINATTO FRANCESCHETTE**

**EXPECTATIVA CONCEBIDA PELO SUCESSOR À GESTÃO DA EMPRESA  
FAMILIAR**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup>. Maria Beatriz Rodrigues

**Porto Alegre**

**2019**

Luiza Bertinatto Franceschette

**EXPECATIVAS CONCEBIDAS PELO SUCESSOR À GESTÃO DA EMPRESA  
FAMILIAR**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup>. Maria Beatriz Rodrigues

Conceito Final:

Aprovado em: ..... de ..... de 2019.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Cláudia Simone Antonello.

---

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Maria Beatriz Rodrigues (Orientadora).

## AGRADECIMENTOS

Agradeço e dedico esse trabalho à minha avó, aquela quem ri quando falei que não havia passado no vestibular da UFGRS, porque sempre confiou tanto em mim que era inconcebível não ter passado.

Agradeço aos meus pais, por sempre me responsabilizarem pelas consequências das minhas decisões e por propiciarem tudo que foi preciso para que hoje pudesse desenvolver tal trabalho.

Aos meus irmãos, devo todo meu agradecimento, por se dedicarem e aprenderem tanto e ainda terem paciência de me explicar, sempre, qualquer coisa que eu perguntar.

À minha família devo meu agradecimento, por compreenderem os momentos em que estive ausente ao longo desses anos e pela confiança depositada em mim.

Agradeço ao Citi Comercial Bank, pelo convite ao Winter Training e pelo perene apoio, incentivo e espaço para conversa entre herdeiros, executivos e profissionais da área de sucessão de empresa familiar.

À Bruna, meus mais sinceros agradecimentos. Foi imprescindível, tanto para a Luiza herdeira quanto para a Administradora, escutar e aprender sobre sucessão de uma maneira tão aberta, simples e honesta. Desejo cada vez mais sucesso e que o maior número de famílias empresárias tenha a chance de te ouvir.

Agradeço aos meus amigos, que se disponibilizaram em participar das entrevistas e, mais do que isso, a todos que, de um certo modo, me incentivaram e viram valor para o desenvolvimento desse trabalho. A confiança de vocês foi primordial para que eu seguisse buscando nosso espaço na academia.

À minha orientadora, Maria Beatriz, faltam palavras para agradecer. Desde o primeiro momento, tive a liberdade para me livrar de meias palavras e, em momento algum, existiu espaço para julgamento. Sempre calma e com um conhecimento admirável, foi a responsável por tornar o desenvolvimento desse trabalho muito mais prazeroso do que custoso. Obrigada pela pessoa e professora ímpar que és e por comemorar e vibrar por cada mínimo avanço que obtinha ao longo do semestre.

Por fim, mas não menos importante, agradeço ao Matheus, meu namorado. A pessoa que mais precisou lidar com meu estresse e ansiedade, sempre fez questão de demonstrar o quão orgulhoso estava do trabalho e não deixou de ser duro quando sabia que eu poderia mais.

## RESUMO

O trabalho proposto tem como objetivo traçar quais as expectativas concebidas pelos sucessores à gestão da empresa familiar. Evidencia-se, cada vez mais, a importância das empresas familiares para a economia mundial, contudo, o interesse não é suficiente para chegar a compreender a figura do sucessor, como jovem herdeiro e como profissional. Uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório, foi realizada através de entrevistas com roteiro semiestruturado. Participaram desse estudo, cinco sucessores de empresas com faturamento mínimo anual de 530 milhões de reais, com diferentes relações empregatícias com a empresa, mas todos com interesse, em algum grau, pela gestão organização. Os sucessores ouvidos possuem entre 19 e 25 anos, dentre os quais, três são homens e duas são mulheres. Através da análise das entrevistas, foi possível destacar sete categorias para atingir os objetivos propostos: (1) Pertencer à empresa e à família; (2) Identificação com a organização; (3) Preparação do sucessor; (4) Introdução do sucessor na empresa; (5) Particularidades da mulher sucessora; (6) Convivência com semelhantes; (7) Expectativa dos sucessores. Afirma-se, através das análises das entrevistas, que os sucessores sentem falta de um lugar de fala e que muito não é exposto e falado por receio do preconceito ou do enquadramento em um estereótipo negativo associado à figura de herdeiro. Destaca-se que a profundidade do trabalho foi possível graças aos entrevistados ocuparem o mesmo lugar de fala da autora, o que forneceu confiança de que não caberia julgamento a quaisquer comentários. Ao longo da análise, foi encontrada especificidade relacionada ao gênero dos sucessores, questão que não havia sido cogitada e, devido ao processo de entrevistas, foi reavaliada e inserida no trabalho. Quanto ao objetivo proposto, compreende-se que os sucessores almejam que a gestão seja pensada olhando os sucessores que tão logo adentrarão à empresa, que a empresa participe do seu processo de formação como instituição, e não apenas em âmbito familiar. Procurou-se, com esse trabalho, abrir espaço para pesquisas voltadas a entender e ouvir o processo de sucessão e a empresa familiar através da ótica do sucessor, a fim de compreender quais as possibilidades de tornar a passagem de bastão menos custosa e desgastante à família e à empresa.

**Palavras-Chave:** Empresa familiar; Sucessão; Mulheres herdeiras; Sucessor; Família empresária

## ABSTRACT

The proposed work aims to track what are the expectations conceived by the successors to the management of family business. The matter of family businesses for the world economy is becoming increasingly evident, but the interest is not enough to understand the successor figure, as a young heir and as a professional. A qualitative, exploratory research was conducted through interviews with semi-structured script. This study has listened to five heirs of companies with a minimum annual turnover of 530 million reais. The heirs listened have different employment relationships with their company, but all have some interest in the organization management. The successors heard are between 19 and 25 years, among which three are men and two are women. Through the analysis of the interviews it was possible to highlight seven categories to achieve the proposed objectives: (1) Realizing as an heir (2) Identification with the organization (3) Successor preparation (4) Successor introduction in the company (5) Woman Successor (6) Get along with similars (7) Successor's expectations. It is stated, through the analysis of the interviews, that the successors miss their speak place and, therefore, a lot of their feelings are not said because their fear being associate with some negative stereotype as a heir. It is noteworthy that the depth of the work was possible as long as interviewees are at the same place of the author's speech, this similarity provided the confidence that the booth did not judge reserved comments. Throughout the analysis, specific gender specificity of the successors was found, an issue that had not been considered and, due to the interview process, was evaluated and inserted in the work. As for the proposed objective, it is understood that the successor desires a family business management which thinks thought looking at the heirs. They want that the company participate in its training process as an institution and not only in the familiar aspect. This work will open space for research aimed at understanding and listening to the succession process and family business from the perspective of the successor, in order to understand what are the possibilities of making a power passage less costly and exhausting for the family.

**Keywords:** Successor, Family business, Women heirs, Succession

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Modelo de Dois Círculos da Empresa Familiar .....	14
Figura 2 - O Modelo de Três Círculos da Empresa Familiar. ....	15
Figura 3 - O Modelo Tridimensional de Desenvolvimento da Empresa Familiar. ....	16

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Quadro-Síntese dos Procedimentos Metodológicos. ....	29
Quadro 2 – Apresentação dos participantes .....	29



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	9
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA .....	9
1.2 OBJETIVOS .....	12
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b> .....	12
<b>1.2.2 Objetivos Específicos</b> .....	12
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	13
2.1 CONCEITO DE EMPRESA FAMILIAR E SUA RELEVÂNCIA NA ECONOMIA BRASILEIRA .....	13
2.2 PROCESSO DE SUCESSÃO, SEUS ATORES E DIFICULDADES .....	18
2.3 NA FIGURA DO CANDIDATO A SUCESSOR.....	21
2.4 HERDEIRAS MULHERES .....	23
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	26
3.1 LUGAR DE FALA.....	26
3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	26
3.3 COLETA DE DADOS E PROCEDIMENTO DE ANÁLISE .....	27
3.5 APRESENTAÇÃO DOS PARTICIPANTES .....	29
<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	30
4.1 PERTENCER A EMPRESA E À FAMÍLIA .....	30
4.2 IDENTIFICAÇÃO COM A ORGANIZAÇÃO .....	33
4.3 PREPARAÇÃO DO SUCESSOR.....	37
4.4 INTRODUÇÃO DO SUCESSOR NA EMPRESA.....	40
4.5 PARTICULARIDADES DE MULHERES HERDEIRAS .....	44
4.6 CONVIVÊNCIA COM SEMELHANTES .....	45
4.7 EXPECTATIVA DOS SUCESSORES À GESTÃO DE EMPRESA FAMILIAR.....	48
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	51
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	55
<b>APÊNDICE</b> .....	60

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Há anos, as tentativas de retomada do crescimento da economia brasileira estão em pauta e, frente a esse cenário, inúmeros são os dados gerados a respeito da representatividade dos segmentos econômicos no Produto Interno Bruto (PIB). De acordo com Leone (2005), as empresas familiares ativas no país representam 80% dos negócios no setor privado, 60% da receita bruta do total de empresas e dois terços dos empregos.

Segundo Laimer e Tonial (2014), conforme definição básica, a empresa familiar possui como pressuposto ser controlada por uma família e/ou possuir membros do núcleo familiar na gestão ou em processo preparatório para ingressar na estrutura. A empresa familiar carrega consigo a premissa da sucessão, conceituada como as ações, os eventos e os acontecimentos que geram efeito na transferência de poder de um membro da família para outro da organização, seja esse parente ou não (SHARMA *et al.*, 2001). É esse cerne do processo que carrega consigo uma problemática que envolve diversas perspectivas (SHARMA, 2004), o que explica os dados apontados por Casillas, Diaz e Vazquez (2007), os quais demonstram que somente 24% das companhias familiares seguem abertas até a segunda geração e apenas 14% passam para a terceira, sem obrigatoriamente obter sucesso. O fato de que dentre cem apenas quatorze empresas chegam à terceira geração evidencia o preparo precário por parte de sucessores e predecessores (BERNHOEFT, 1989).

Sendo assim, torna-se explícito a necessidade de trabalhar a problemática da sucessão, considerada eixo essencial para o entendimento das empresas familiares e uma das situações mais delicadas e sensíveis a ser vivenciada pelos integrantes da organização (OLIVEIRA; ALBUQUERQUE; PEREIRA, 2012). No caso de uma empresa familiar, a diferenciação em relação às demais é explicada porque além da empresa ter sido construída em um primeiro momento em uma dimensão familiar, a empresa e suas decisões podem ditar dinâmicas familiares (OLIVEIRA; ALBUQUERQUE; PEREIRA, 2012), ou seja, existe uma via de mão dupla entre o negócio e a família.

A academia sugere uma diferenciação genérica entre a classificação de herdeiros e sucessores. Nos estudos realizados, herdeiros são todos aqueles quem possuem vínculo familiar com o fundador da empresa, enquanto sucessor é o escolhido e preparado para assumir os negócios da família futuramente (BARRETO; LEONE; ANGELONI, 2015).

Nesse trabalho, essa definição não será adotada, pois se acredita que existe uma zona cinza entre esses dois conceitos, que abre possibilidades para outras interpretações. Para a autora, tomar decisões pautadas pela expectativa de, um dia, estar à frente dos negócios já o torna mais do que apenas herdeiro, ou seja, sucessor, que, nesse estudo, não é quem está exclusivamente já dentro do processo, mas, sim, todos aqueles que estão em via de iniciar um vínculo profissional com a organização

À vista disso, é possível afirmar que os herdeiros nascem e crescem tendo a vida pautada pela responsabilidade de ser proprietário de uma empresa, quer dizer, o protagonista do processo sucessório escolhe ser postulante a sucessor ou não, mas o título de acionista lhe é dado no momento de seu nascimento e/ou no momento em que um de seus progenitores abre um negócio. Traça-se, assim, uma relação obrigatória com a empresa.

O herdeiro está inerente à empresa familiar. Há uma crença difundida de que ele pode construir carreira indiferente à empresa familiar. A nível prático, isso torna-se inviável, visto que antes de se tornar, ou não, uma vontade dar seguimento ao negócio, o jovem já faz parte da organização e carrega consigo o peso de ser o personagem principal, responsável pela longevidade da mesma. Isso se aplica a famílias com vários irmãos? Todos são inerentes da mesma forma? Levanta-se, então, uma perspectiva pouco estudada, específica e sensível ao prosseguimento organizacional: a do continuador.

Diversas esferas sociais são afetadas pelo *background* do sucessor e a interferência da empresa na vida pessoal: na universidade, a teoria adquirida torna-se fonte de conflito. O que é normalmente feito de forma pragmática e rotineira pelo pai, aos olhos do filho, passa a ser encarado com objetividade, neutralidade e profissionalismo, devido aos conhecimentos teóricos adquiridos (BARRETO; LEONE; ANGELONI, 2015). Na esfera de relações humanas, o herdeiro sente-se abandonado, visto a dificuldade de encontrar semelhantes ao longo da vida e por conta do estereótipo associado a ser filho de dono de empresa, por vezes, acaba por esconder a empresa a fim de evitar maiores julgamentos.

Na academia, inúmeras barreiras são encontradas frente ao pouco conteúdo produzido acerca de empresas familiares e, especialmente, a ausência de trabalhos escritos a partir da visão do sucessor. Martins *et al.* (2012) afirmam o crescimento de publicações sobre empresas familiares, contudo, segue-se um caminho onde estuda-se o fenômeno da sucessão quando já está acontecendo, com o herdeiro já na organização, e as questões levantadas são quanto à adequação do jovem no ambiente organizacional e o processo em si de troca de gerações. O ponto principal das conversas envolve alinhar a visão do processo a partir de uma

interpretação do indivíduo a ser sucedido e da significância emocional do negócio à família (MUSSI; TEIXEIRA; MASSUKADO, 2008).

Há necessidade de expandir a compreensão sobre empresas familiares e os fenômenos a ela atrelados frente ao teor da expressividade no aporte ao desenvolvimento econômico brasileiro (TESTON; FILIPPIM; BENCKE, 2016). As produções acadêmicas sobre o tema, com frequência, abordam a sucessão do ponto de vista da gestão da empresa, das dificuldades e mudanças decorrentes da passagem geracional. O foco parece ser o processo de sucessão e as estratégias para minimizar ou aplacar as possíveis turbulências decorrentes. Longe de pensar que essas sejam questões de pouca relevância, porém, o trabalho aqui proposto, quer refletir a empresa familiar do ponto de vista do sucessor, suas expectativas concebidas, como percebe a empresa, suas qualidades e carências de gestão.

O presente trabalho é de extrema importância para mim, não apenas como graduanda de Administração na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, mas também como sucessora de empresa familiar. Encerro minha graduação com este Trabalho de Conclusão de Curso e me torno uma profissional mais bem preparada para iniciar o processo sucessório. Ademais, crio uma rede de contato com outros jovens que também almejam uma vaga dentro da empresa da família, o que me leva a enxergar o meu processo sucessório em uma perspectiva mais ampla. Dessa forma, penso desenvolver a capacidade de olhar o mesmo problema com diversas lentes, culminando em conhecimentos capazes de me fornecer maior segurança para as decisões dos próximos caminhos que seguirei.

Socialmente, este estudo contribui para ampliar o conhecimento acerca da expectativa do sucessor quanto à estrutura da empresa familiar, findando em impacto positivo em processos sucessórios, os quais, estatisticamente sugeridos, tendem ao fracasso. A acolhida aos sucessores é mais um fruto proveniente desse trabalho ao propiciar um estudo que instigue esses jovens a pensarem em pontos cruciais sobre seus respectivos processos sucessórios.

Muitos desses jovens sucessores estão em franco processo de formação para assumirem suas empresas, por meio de experiências práticas em outras organizações, formação acadêmica, estágios no Brasil e no exterior, entre outras formas escolhidas e trilhadas para esse fim. Eles são o foco deste trabalho, suas expectativas concebidas, imaginadas, construídas ao longo da vida como sucessores reais ou potenciais. Assim, surge a seguinte questão de pesquisa: **Quais as expectativas concebidas pelo sucessor à gestão da empresa familiar?**

## 1.2 OBJETIVOS

Os objetivos deste trabalho estão divididos em Objetivo Geral e Objetivos Específicos. Os Objetivos Específicos são questões levantadas a fim de atingir respostas para o problema de pesquisa, delimitado no Objetivo Geral.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Traçar as expectativas concebidas pelos sucessores à gestão da empresa familiar.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar a maneira pela qual o sucessor vê seu papel dentro da organização e se percebe em sociedade;
- b) Entender as expectativas do sucessor quanto ao seu futuro pessoal na empresa familiar e quais seus planos para o futuro da organização;
- c) Compreender se a criação de diálogo entre jovem e empresa, quanto às expectativas do sucessor, vai ao encontro da resolução das dificuldades normalmente enfrentadas no processo sucessório.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo contextualiza o leitor, por meio da do referencial teórico, sobre os principais conceitos de empresa familiar e sucessão, necessários para compreensão total da presente produção. A revisão teórica buscou trabalhar com autores clássicos para desenhar conceitos e com artigos recentes para dimensionar a importância das empresas familiares no período recente. O primeiro tópico é responsável por contextualizar o leitor sobre o tema de pesquisa, abrangendo desde o conceito de empresa familiar, passando pela relevância para a economia brasileira. A segunda seção explica a atividade intrínseca a empresas familiares, a sucessão: quais as relações pessoais existentes, seus principais atores presentes no processo e conflitos comuns enfrentados nas companhias enquadradas nesse segmento. O terceiro tópico detalha quem é o sucessor de empresas familiares, de que maneira sua vida é pautada por esse título e a importância de criar um espaço de fala para que seja de conhecimento geral o que ele espera do processo sucessório, ilustrando, assim, o problema da pesquisa. Por fim, no quarto segmento, revela-se a mulher herdeira na empresa familiar e as peculiaridades enfrentadas, questão levantada durante o desenvolvimento do trabalho.

No desenvolver do trabalho, outras questões surgiram, como a questão de gênero dentro do ambiente de empresas familiares, nesse caso, poucos são os artigos em um espaço temporal de dez anos e, quando se refere à inserção da mulher no mercado de trabalho, mesmo em um curto espaço, as questões se alteram muito. Sendo assim, efetuou-se um filtro nas produções antigas para selecionar o que ainda é possível identificar na realidade de grandes empresas familiares brasileiras.

### 2.1 CONCEITO DE EMPRESA FAMILIAR E SUA RELEVÂNCIA NA ECONOMIA BRASILEIRA

“Pai trabalha, filho come e neto passa fome”. Esse ditado popular, presente há anos na linguagem coloquial brasileira, sintetiza e ilustra com clareza o estereótipo associado à empresa familiar e também elucida a crença de que as empresas familiares estão predispostas ao fracasso. Esse fenômeno é explicado por Carrão, Sartori e Montebelo (2015) pelo comum erro de relacionar empresas familiares com pequenas empresas associa-se inúmeros rótulos negativos ao negócio da família, como a falta de qualificação profissional dos familiares, a ausência de critérios na escolha de sucessores, a prorrogação da tradição em detrimento da

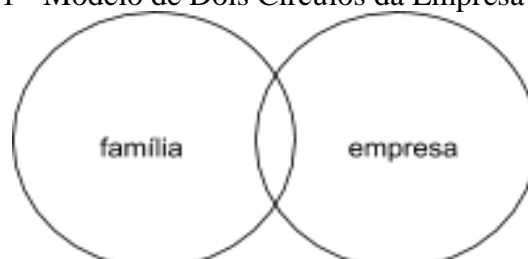
inovação e o escasso crescimento. Além disso, o fato das empresas familiares serem associadas com pequenos negócios (BIRD *et al.*, 2002), gerando um estereótipo negativo, reflete em desinteresse para a academia e, conseqüentemente, poucos estudos a respeito desse segmento de empresas são realizados e os existentes não expõem grandes avanços, ainda que as corporações apresentem uma crescente participação no mercado mundial (CARRÃO; SARTORI; MONTEBELO, 2015).

Vincular o conceito de empresa familiar com alguma estrutura de empresa familiar próxima à rotina de cada indivíduo é uma prática comum já que a definição de empresa familiar, segundo Carrão, Sartori e Montebelo (2015), não ocorre de acordo com métodos qualitativos e precisos, não é como definir o porte da empresa através da contagem de funcionários. Uma definição genérica aplicável para empresa familiar, segundo Colli, Pérez e Rose (2003), é algo impossível de ser alcançado, pois exige eliminar as diferenças culturais e econômicas que variam internacionalmente.

A definição de empresa familiar segue alguns pressupostos, contudo, também cabe defini-las conforme sua essência e o envolvimento familiares presente (LAIMER; TONIAL, 2014). Os pontos básicos em comum, tal qual abordados por Chrisman, Chua e Sharma (2005) são: a influência da família na gestão; a intenção da família de manter o controle sob seu domínio; o comportamento familiar da empresa; a coesão dos recursos e capacidades providos do envolvimento da família.

O início dos estudos acerca da conceituação de empresa familiar ocorreu quando Lansberg (1983) traçou a relação entre dois sub compostos: empresa e família. A interdependência desses dois fatores (Figura 1) ilustra a existência da segmentação entre os dois elementos, contudo, exhibe que nenhum dos dois fatores está isento de conseqüências provindas de decisões tomadas pelo outro. A ilustração do modelo elucidada a via de mão dupla existente entre os dois subgrupos: a família é o órgão fundador da empresa, que, por sua vez, torna-se parte das relações familiares.

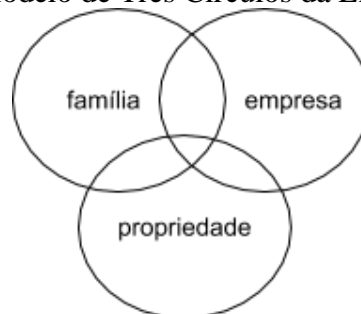
Figura 1 - Modelo de Dois Círculos da Empresa Familiar



Fonte: Lansberg (1983) adaptado pela autora (2019).

A partir do modelo traçado por Lansberg (1983), foi possível que, posteriormente, Tagiuri e Davis (1996) propusessem outro método para avaliação dos subsistemas presentes em empresas familiares, a grande diferenciação se dá na divisão de empresa e propriedade (Figura 2). O acontecimento de tal evolução é salientado por Laimer e Tonial (2014) como advindo da identificação que, caso uma gestão profissional seja adotada pela família, a empresa deixa de contar com membros inseridos diretamente em cargos de diretoria no negócio, contudo, a propriedade segue em mãos familiares. Novamente, nesse modelo, os três subsistemas são independentes, contudo, possuem grau de dependência entre si, culminando em um complexo, mais uma vez, interdependente (LAIMER; TONIAL, 2014). Ademais, de acordo com os mesmos autores, três tipos de relação são visíveis: intrarrelações, relações dentro de cada círculo; inter-relações, relações entre os círculos; e, por fim, extrarrelações, relações concebidas no ambiente externo, sofrendo influência ou sendo influenciadas pelo sistema familiar ou por qualquer outro círculo.

Figura 2 - O Modelo de Três Círculos da Empresa Familiar.

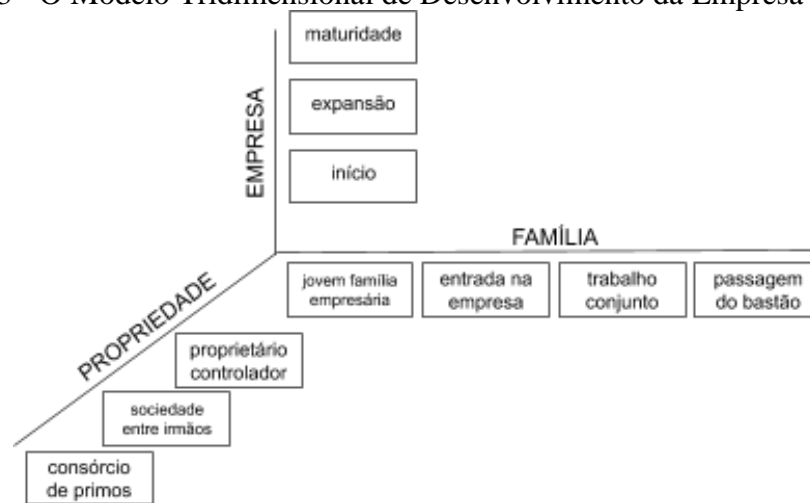


Fonte: Tagiuri e David (1996) adaptado pela autora (2019).

Mesmo com o progresso apresentado, a crítica cabida ao modelo de Três Círculos, de Tagiuri e Davis (1996), se deve ao fato de não apresentar uma análise frente às mudanças trazidas pelas dinâmicas ocasionadas pelo passar dos anos da empresa familiar (FLORES Jr.; GRISCI, 2012). Ao analisar o momento, e não o processo, extingue-se o ponto crucial da longevidade da empresa familiar, a sucessão, acontecimento central da problemática levantada por esse trabalho. Através da adaptação e evolução dos estudos, Gersick *et al.* (2006) sugerem um modelo tridimensional composto por três eixos, que analisa não apenas o cenário, mas também o desenvolvimento da empresa familiar (Figura 3).



Figura 3 - O Modelo Tridimensional de Desenvolvimento da Empresa Familiar.



Fonte: Gersick *et al.* (2006) adaptado pela autora (2019).

A partir desse novo modelo, pode-se identificar as relações presentes em uma empresa familiar, assim como os modelos das figuras um e dois. O grande avanço da imagem tridimensional é a criação da possibilidade de uma análise distinta para cada fase do ciclo de vida da empresa familiar. Sabendo-se da limitação existente em definir todas as empresas de uma única maneira, o modelo sugerido por Gersick *et al.* (2006) permite verificar e observar as peculiaridades de cada organização, levando em consideração a cultura e os valores. Além disso, o último método apresentado proporciona uma visão do ponto crucial das empresas familiares: a sucessão. O eixo família deixa de ser apenas um atuante financiador de recurso, disseminador de valores e detentor de poder, passa a ser visto como esfera do negócio que também precisa ser trabalhada a fim de garantir a continuidade da empresa com o passar dos bastões.

Com o propósito de desenvolvimento do seguinte trabalho, baseado na ideia de que, mesmo imerso em inúmeras peculiaridades, há características básicas que definem empresas familiares (CHRISMAN; CHUA; SHARMA, 2005), o conceito adotado será o trabalhado por Laimer e Tonial (2014): empresa familiar demanda o controle de, pelo menos, uma família e possuir membros do núcleo familiar na gestão e/ou em processo preparatório para a passagem do bastão. Para mais, ressalta-se que a pesquisa irá debruçar-se sobre o eixo de família e empresa, mediante a perspectiva do sucessor enquadrado na passagem prévia ao ingresso, de fato, no negócio.

Com a definição estabelecida, faz-se ter de apontar a relevância de empresas familiares no cenário nacional e os números respectivos a esse segmento, que revelam alguns pontos de atenção. As empresas familiares ativas no Brasil representam 80% dos negócios no

setor privado, 60% da receita bruta do total das empresas e dois terços dos empregos (LEONE, 2005). Mesmo com a crise econômica instaurada em nosso país, as empresas familiares almejam crescer nos próximos 3 anos e dobrar sua participação no mercado internacional, segmento onde, atualmente, apenas 8% das empresas familiares atuam. No mesmo estudo, evidencia-se também uma autoavaliação por parte das empresas quanto ao seu destaque no mercado, 67% dos respondentes da pesquisa afirmam que acreditam que ajudam a estabilizar a economia nacional, contudo, concomitantemente a isso, 73% afirmam que seu sucesso significa mais do que simplesmente lucro e crescimento (PwC, 2016a).

De acordo com Casillas, Diaz e Vazquez (2007), apenas 14% das empresas familiares chegam à terceira geração, ou seja, cabe afirmar que o processo de sucessão é um possível fator de fracasso, ainda assim, apenas 19% das empresas familiares no Brasil têm um plano de sucessão (PwC, 2016a). O percentual baixo, todavia, mostra um aumento da consciência acerca desse processo, pois, comparando ao mesmo estudo realizado em 2014, verifica-se um aumento de 72% no número de empresas com processo sucessório desenvolvido. “Nos próximos cinco anos, é provável que aconteça a maior transferência de riqueza entre gerações já vista na história da economia moderna. Grande parte dessa riqueza assumirá a forma de ações em empresas familiares” (PwC, 2016b, p. 23). A situação é alarmante, enquanto a transferência de recursos aumenta e o prazo de cedência é reduzido, as ações frente ao processo intrínseco à empresa familiar, a sucessão, caminham em passos curtos e com destinos incertos. Diante de tal situação, os jovens da nova geração, então elencados como sucessores dos negócios de suas famílias, são pouco otimistas com o futuro. Segundo a PwC (2016a), a nova geração é ambiciosa, dinâmica e aberta à mudança, e 92% dos entrevistados desse grupo afirmam querer deixar uma marca através da realização de algo especial, 73% possuem pontos de vista de como impulsionar o negócio, porém, 65% têm a crença de que as alterações não ocorrerão na próxima década e tal desapontamento explica o porquê de que 48% sucessores da próxima geração pensar em empreender em algum negócio paralelo.

Os estudos e pesquisas previamente realizados ilustram as diversas faces e perspectivas da empresa familiar, bem como sua importância econômica. A lacuna deixada oferece espaço para uma pesquisa voltada ao passo anterior à entrada do sucessor na empresa através de sua própria perspectiva. Assim, busca-se entender quais são seus anseios nos momentos que perpassa ao compreender-se como sucessor de empresa familiar e preparar-se para iniciar a entrega na companhia.

## 2.2 PROCESSO DE SUCESSÃO, SEUS ATORES E DIFICULDADES

De maneira distinta à conceituação de empresa familiar, pode-se facilmente definir o que é sucessão. Gersick *et al.* (2006) sugerem definir como a passagem do bastão, ou seja, do poder decisório, do proprietário e/ou fundador para um sucessor, seja ele membro da família ou gestor profissional. A própria descrição do processo aponta para inúmeras possibilidades e indivíduos envolvidos, sendo assim, como visto anteriormente, um movimento sensível e custoso às organizações.

O processo sucessório, sendo definido como transmissão de poder, exige, pelo menos, duas partes, a presente e a futura. No caso de um processo dentro de organização familiar, essa perspectiva é ampliada, além do indivíduo a ser sucedido e o sucessor, as empresas inseridas no segmento de negócios familiares contam com existência de herdeiros e, de forma facultativa, gestores profissionais.

Barreto, Leone, Angeloni (2015) definem que a diferença entre herdeiros e sucessores se dá quanto à atuação na empresa; enquanto herdeiros são todos membros da família e isentos da responsabilidade de se envolver diretamente com a gestão do negócio, o sucessor, por sua vez, é a pessoa escolhida para segurar o bastão na passagem de poder e sugere-se que seja alguém que tenha sido preparado ao longo da vida. Nesse trabalho, entende-se que há uma zona cinza entre esses dois conceitos. A autora sugere a interpretação que quem se interessa pela empresa e começa a fazer movimentos nessa direção, ou quem busca formação ou contato direto com a empresa, já é um sucessor. Essa expansão do limite do conceito é sugerida por entender que, no momento em que um novo herdeiro chega ao cargo mais alto da hierarquia, automaticamente deixa de ser sucessor e passa a ser o próximo a ser sucedido.

A definição sugerida por Barreto, Leone e Angeloni (2015) expõe a realidade da ausência de escolha por parte do sucessor em um primeiro momento. A família o elege antes que ele possa ser agente da própria escolha, ou seja, nascer na família em que nasceu pode significar um peso profissional e pessoal que não pode ser abdicado, explica-se assim o porquê de que 90% dos sucessores da futura geração brasileira participar da empresa antes de ter um cargo formal na organização (PwC, 2016b).

Esse cenário onde os atores reconhecem a necessidade de uma escolha, a necessidade de trabalhar com a família e manter a união familiar, explica as razões de algumas dificuldades enfrentadas no processo de sucessão. Uma delas é o duelo do sucedido na escolha do sucessor. Ward (2004) expõe um dado alarmante: um terço dos proprietários-

diretores acima dos sessenta anos não possuem em mente quem será o sucessor do negócio. Além disso, no momento em que ocorre a escolha do filho-sucessor, surge a figura do filho não-sucessor, que pode acontecer de forma harmônica, mas também pode gerar potencial conflito (GERSICK *et al.*, 2006). Dentre os critérios de escolha do filho-sucessor, garantem Flores Jr. e Grisci (2012), elencam-se aspectos como formação, experiência, esforço, vocação e também a falta de outras opções.

Além disso, do axioma da necessidade da escolha sendo de conhecimento de todos herdeiros, surge o duelo entre herdeiros, caso mais do que um almeje a sucessão. Esse fenômeno ocorre porque a conversa sobre sucessão não é clara e aberta. O duelo pode ser evitado se o planejamento sucessório estabelecer critérios, a priori, a fim de prevenir rivalidades, ciúmes, vaidades e disputas que comprometam a continuidade do negócio (OLIVEIRA; ALBUQUERQUE; PEREIRA, 2012). Infelizmente, é possível identificar que os sucessores sentem como se o assunto sucessão fosse proibido ou representasse um tabu dentro do núcleo familiar (FLORES JR.; GRISCI, 2012), a boa notícia é que os sucessores sentem o mal-estar gerado por essa situação e falta de clareza. Grandes avanços, mesmo assim, são necessários na criação do diálogo entre herdeiros e sucedidos, haja vista que, segundo a PwC (2016b), 43% dos herdeiros brasileiros esperam gerenciar a empresa um dia, mas isso ainda não foi acordado.

“O delineamento da sucessão precisa, indispensavelmente, estar centrado em uma pessoa” (TILLMANN; GRZYBOVSKI, 2005, p. 14). Essa única pessoa, o sucessor, afirmam Casillas, Diaz e Vazquez (2007), precisa possuir de forma certa as habilidades e competências necessárias para obter êxito em suas atividades de gerenciamento do negócio. Entretanto, em alguns casos, os membros da família não são profissionalizados e/ou não possuem competência para gerir a empresa, dessa maneira, torna-se inevitável buscar por profissionais fora do núcleo da família (MONTICELLI; BERNARDON; SABRITO, 2018). Sendo assim, abre-se espaço para um possível outro autor no processo sucessório de empresas familiares: o gestor profissional contratado. Monticelli, Bernardon e Sabrito (2018) garantem que a profissionalização do negócio não é tarefa simples por dois motivos: a família deixa de estar no topo da hierarquia e perde o seu poder decisório e também há uma ruptura no modo que o gestor familiar optou por conduzir seu negócio.

A sucessão ainda consta com o trabalho em grupo entre diferentes gerações, além de todas as demais dificuldades. Segundo a PwC (2016b), os jovens sucessores da atual geração não aceitam mais apenas o cargo de gerência na empresa, o cargo precisa trazer com ele um

espaço onde o sucessor possa demonstrar suas habilidades e deixar sua marca. “Fazer número”, mesmo que no alto escalão, não satisfaz mais as necessidades pessoais da futura geração de líderes de empresas familiares. As palavras a seguir demonstram como essa mudança geracional culmina em indispensáveis medidas por parte da empresa:

Em outras palavras, eles entendem de modo mais profundo e sutil o que significará gerenciar o negócio familiar nos próximos anos, e se perguntam o que têm a oferecer para ajudar a fazer a empresa avançar. Por isso, exigem um plano de carreira muito mais claro em um estágio muito mais precoce. Essa demanda por clareza é uma questão bastante concreta (PWC, 2016a, p. 6).

Os empecilhos normalmente enfrentados no convívio profissional entre pessoas de gerações distintas podem agravar-se dentro de uma organização familiar, porque além do conflito de interesses e valores, há o enredo familiar mediando essa relação. Dentro da empresa, o conflito se inicia porque, normalmente, a formação acadêmica e profissional do fundador é diferente da de seu sucessor, culminando em uma visão diferente da trajetória da empresa (BARRETO; LEONE; ANGELONI, 2015). Um dos fatores atenuantes é que 73% dos sucessores brasileiros buscam por experiência profissional em outra empresa antes de iniciar os trabalhos ao lado da família (PwC, 2016b), fenômeno que raramente ocorreu com a geração que hoje está no poder.

Cabe ao sucedido, além de lidar com um cenário onde, possivelmente, terá suas atitudes e decisões questionadas durante o processo de passagem do bastão enfrentar, posteriormente, a saída da empresa. Segundo Flores Jr. e Grisci (2012), o sucedido sabe que cabe a ele a sabedoria de planejar um processo sucessório que vise à longevidade da companhia, mas, ao mesmo tempo, confronta-se com dramas, medos e ansiedades pessoais advindas da consciência que o momento de deixar a empresa está se aproximando e, por fim, ele descobre que deixar de lado seu papel na empresa é mais doloroso do que imaginava (TONDO, 2008).

É exatamente o medo de ser excluído, de ficar para trás, de certa forma tornar-se imprestável, descartável, elementos que se configuram como dilemas ante a questão, principalmente do ponto de vista de quem está deixando o poder. (FLORES Jr.; GRISCI, 2012, p. 327).

Assim, surge o duelo do sucedido com ele próprio: altera-se a maneira pela qual os filhos passam a ser vistos. O sucedido sabe que cabe a ele planejar um processo sucessório que leve a empresa à longevidade (FLORES Jr.; GRISCI, 2012) contudo, o filho-sucessor,

anteriormente visto como parceiro, passa a ser percebido pelo sucedido como uma ameaça ao seu posto, gerando desespero, confusão e sofrimento (KANITZ, 2008). Além disso, segundo Flores Jr. e Grisci (2012), é unânime o desejo por parte dos pais-sucedidos de permanecerem vinculados de alguma forma à empresa, mesmo que em idade avançada após a conclusão da passagem do bastão.

Por outro lado, cada vez mais, o jovem se detém a uma obrigação de além de possuir um cargo na empresa, fazer com que o negócio da família siga dando certo. A sensação de dever cumprido, almejada pelos sucessores, está atrelada com o sentir-se legitimado por seu antecessor e os demais empregados, esses, por vezes, com mais tempo de casa que o jovem (FLORES Jr.; GRISCI, 2012). Contudo, o sucessor reconhece e presencia a dificuldade do sucedido em deixar a companhia e depara-se com um dilema interno: o desejo de que o pai deixe a organização causa no sucedido uma sensação de vazio, como se deixasse de viver. Ao mesmo tempo, o sucedido sabe da necessidade de planejar a sucessão e garantir que ocorra da melhor maneira, contudo, existe a insegurança de que o negócio siga funcionando sem sua presença, ou seja, tornar-se-ia inútil à organização que ao longo de sua vida ocupou a posição de prioridade (FLORES Jr.; GRISCI, 2012).

Os agentes e situações expostas nesta seção apontam que as relações pessoais aparecem como padrão frente às dificuldades enfrentadas nas empresas familiares. A teoria previamente apresentada contribui, juntamente com a conceituação de empresa familiar, para a construção da compreensão das peculiaridades que tornam o processo sucessório tão delicado. Devido à lacuna deixada por pesquisas anteriores e o protagonismo do jovem na sucessão, a próxima seção discutirá o perfil da nova geração de liderança, dos próximos sucessores e o que se sabe sobre eles. Além disso, será exposto o que se busca compreender quando se questiona quais as expectativas concebidas pelo sucessor à gestão da empresa familiar.

### 2.3 NA FIGURA DO CANDIDATO A SUCESSOR

Como apontado anteriormente, a sucessão é algo intrínseco à organização e também o momento mais difícil a ser enfrentado (SHARMA *et al.*, 2001). Em meio às inúmeras perspectivas e vozes do processo, por vezes, o herdeiro, visto como peça primordial para o seguimento da empresa e para uma sucessão bem realizada, é observado de forma superficial (MUSSI; TEIXEIRA; MASSUKADO, 2008).

De acordo com o apontado por Sharma (2004), pode-se separar as pesquisas que buscam olhar para a próxima geração, isto é, a potencial predisposta a assumir a direção da empresa familiar, em três blocos: 1) testes realizados para verificar as características desejáveis em um sucessor sob a visão do sucedido; 2) fatores que elevam a qualidade do desempenho do sucessor e; 3) as razões que motivam a decisão de um herdeiro em buscar tornar-se sucessor ou não. Percebe-se que, mesmo quando o ponto inicial da motivação do estudo é o sucessor, acaba-se chegando em conclusões quanto a ele e não fornecendo um espaço para que o sucessor fale do processo sob a sua própria ótica.

Já se sabe que a maioria dos jovens têm optado por entrar por um curto tempo na empresa familiar, trabalhar um longo período fora e depois, caso ainda seja seu desejo, retornar definitivamente para o negócio da família, e, caso voltem, 88% dos sucessores acreditam que ser um membro da família significa que é preciso trabalhar mais ainda para provar seu valor na empresa (PwC, 2016b). Esses padrões advindos da geração em que estão inseridos não devem ser norteadores para tratar os sucessores de maneira igual e impor um formato de sucessão único, pois pode não apresentar os resultados esperados, em virtude de tais atores não interpretarem a empresa familiar semelhantemente (MUSSI; TEIXEIRA; MASSUKADO, 2008).

Muitos dos jovens estão encarando seu processo de formação em busca de tornarem-se aptos a seguir com a empresa familiar e, ocasionalmente, a própria formação resulta na percepção da discrepância que existe entre o aprendido em meios formais de ensino e o que é exigido pela realidade do ambiente empresarial familiar, fenômeno relatado por Mussi, Teixeira e Massukado (2008). Em meio às diversas particularidades, poucos são os espaços em que os jovens sucessores podem buscar auxílio e troca de experiências e inúmeros são seus questionamentos internos. Questiona-se como ele se vê atuando na organização, se enxerga espaço para manter seus valores profissionais, de que forma poderá colocar em prática os conhecimentos tão fortemente buscados, a maneira pela qual gostaria que o planejamento sucessório fosse traçado, a imagem que detém da empresa familiar e o quanto o título de “filho do dono” moldou sua vida pessoal, ou seja, suas expectativas concebidas à gestão da empresa que tão logo estará em suas mãos.

## 2.4 HERDEIRAS MULHERES

Desde a década de 80, a metáfora “glass ceiling” foi introduzida nos Estados Unidos com o objetivo de descrever uma barreira profissional, transparente e sutil – como o próprio termo sugere –, que impossibilita a promoção de mulheres aos altos níveis da hierarquia organizacional (STEIL, 1997). Ao falar em sucessão de empresa familiar, espera-se que, como visto anteriormente, ocorra a passagem do bastão, ou seja, segundo Gersick *et al.* (2006), o poder decisório é transferido. O cargo que representa a detenção do poder decisório da organização é o mais alto da hierarquia, isto é, a posição em que mulheres enfrentam dificuldades para atingir, mesmo em um ambiente onde a empresa é propriedade da família.

Há crescimento no número de mulheres no mercado de trabalho. Em 2018, as mulheres representavam 44,1% dos vínculos empregatícios, um crescimento de 0,87% em relação ao ano anterior (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2019). De acordo com o Panorama Mulher (TALENSES, 2018) o número de mulheres na presidência é maior em organizações familiares do que nas profissionais, contudo, as mulheres representam apenas 18% de presença na presidência de empresas com sede no Brasil (TALENSES, 2018). Esse mesmo estudo expõe outro dado alarmante no que tange à sucessão de grandes empresas familiares: conforme aumenta o tamanho da empresa, reduz o número de mulheres na presidência.

Mesmo com as dificuldades enfrentadas, o número de sucessoras mulheres está em ascensão e inúmeros motivos podem estar relacionados com esse aumento, mas destaca-se três (MACHADO; WETZEL; RODRIGUES, 2008): a migração de mulheres para se tornarem empreendedoras de primeira ou segunda geração devido à alta pressão imposta pelo teto de vidro (BARNES, 1988), a expectativa de encontrar equilíbrio entre vida/trabalho na empresa familiar (CROMIE; SILLIVAN, 1999) e a entrada não planejada na empresa, sendo motivada apenas para ocupar uma posição que não desejavam (DUMAS, 1998).

Diversos autores apontam grandes diferenças na gestão ligadas ao gênero e ao perfil de liderança. No que tange ao processo sucessório, as questões de gênero, segundo Machado, Wetzel, Rodrigues (2008), são relevantes ao observar a relação entre antecessor e herdeira e o impacto das características do gênero nas fases do processo sucessório. Por anos, a mulher pertencia à parte externa dos negócios, essa divisão era concebida porque as mulheres eram incumbidas das responsabilidades domésticas e os homens das responsabilidades comerciais (FRISHKOFF; BROWN, 1993).



Um estudo de Curimbaba (2002) classifica as herdeiras em três grupos: profissionais, invisíveis e âncoras. As profissionais foram assim classificadas porque entrariam na empresa lidando com o cargo de uma maneira profissional, como qualquer outra posição no mercado; defendem o mérito e a competência e foram qualificadas através da educação. As herdeiras invisíveis seriam as que sofrem com família grande, principalmente muitos homens na posição de herdeiro, e, como consequência, não se identificam com a empresa ocupando a figura de gestora; são acionistas e enxergam na companhia a possibilidade de manter uma boa renda. Por fim, as herdeiras âncoras seriam de famílias com maioria feminina, logo, sua existência torna-se imprescindível para a continuidade dos negócios; desde muito cedo, são orientadas a trabalhar na empresa da família e, por isso, são bem preparadas, o que não as isenta da angústia da responsabilidade de serem bem sucedidas e da relação entre vida pessoal e trabalho. Mesmo que o autor sugira origens diferentes para cada categoria, o mesmo ressalta que a classificação é enérgica e pode se alterar conforme o tempo, mas que, normalmente, as herdeiras costumam estar mal preparadas para lidar com essa dinâmica.

Para herdeiras, é comum ser associada a algum estereótipo ligado ao gênero ou, até mesmo, ser discriminada por ser mulher (VERA; DEAN, 2005). Cole (1997) diz que o sentimento é de invisibilidade, tanto na relação com clientes, vendedores e empregados não ligados à família. Esse sentimento de não serem vistas abre brecha para que as sucessoras pensem que quanto mais trabalharem, mais provarão suas habilidades e mais visíveis se tornarão (VERA; DEAN, 2005). Segundo Eagly e Carli (2007), devido aos longos anos de dominação masculina, ainda hoje as pessoas têm dificuldade em separar a associação de líder com associação masculina. Por isso, Vera e Dean (2005) afirmam que, geralmente, as filhas não são levadas a sério quando o assunto é sucessão, e torna-se uma tarefa árdua mostrar-se competente para assumir uma posição de liderança na empresa da família.

Pesquisa realizada por Álvarez, Sintas e Gonzalo (2002) aponta que, generalizando, as mulheres dedicavam-se mais à educação formal que os homens, logo, em uma disputa de potenciais sucessores, as filhas teriam mais estudo que seus irmãos. Além disso, no momento da entrada na organização, o mesmo estudo apontou que os homens optavam pelas áreas base do negócio, normalmente atreladas com conhecimento majoritário do fundador, e as mulheres focavam em áreas que não receberam a devida atenção anteriormente, mas com potencial de tornarem-se essenciais, tais como marketing, design e TI.

As dificuldades enfrentadas por mulheres em empresas familiares não são distantes daquelas enfrentadas por quaisquer mulheres, contudo, há algumas particularidades

(DUMAS, 1998). Segundo a autora, as mulheres não sabem como agir nos negócios da família, elas temem serem tão bem-sucedidas quanto aos homens e, dessa maneira, serem vistas como muito masculinas e agressivas. Em 1997, Little e Keating identificaram que o gênero é a questão mais relevante na determinação do sucessor.

Outra peculiaridade exclusiva a mulheres sucessoras é a relação entre pai e filha. Segundo Dumas (1992), as mulheres possuiriam mais facilidade para assumir o controle da empresa familiar porque, desde muito cedo, são instruídas a socializar em direção à colaboração, características que favorecem a relação de trabalho entre elas e seus antecessores. Contudo, essa mesma relação que pode facilitar é também ponto crucial na dificuldade para mulheres herdeiras. O pai espera que a filha entre na empresa assumindo o papel de mulher de negócios, mas, ao mesmo tempo, segue a percebendo e tratando-a como “filhinha do papai” (DUMAS, 1990) e a utilização desses dois chapéus distintos de maneira simultânea abre espaço para que a herdeira se questione quando deve agir como empregada e quando deve agir como filha, e essa ambiguidade dificulta a definição de identidade da mulher sucessora (DUMAS, 1990).

É evidente que mulheres herdeiras passam por um processo e ingresso na empresa familiar distinto dos homens, contudo, não é possível isentar as semelhanças existentes entre gêneros no processo sucessório. Em meio às particularidades vividas pelos sucessores, aos quais esse estudo se empenha em conceder voz, busca-se entender quais as suas expectativas quanto à gestão da empresa familiar.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segue, nesse tópico, a exposição e esclarecimentos acerca dos procedimentos utilizados para desenvolvimento da pesquisa. Em um primeiro momento, são apresentados os procedimentos de construção da pesquisa e suas classificações. Posteriormente, é apontado a técnica selecionada para a coleta de dados e os procedimentos elegidos para a análise desse material. Por fim, todas as informações estão dispostas em um quadro, a fim de facilitar a compreensão e condensar todas as informações relevantes em um único espaço.

#### 3.1 LUGAR DE FALA

Quando se refere à lugar de fala não estamos falando de vivências de indivíduos obrigatoriamente, mas das condições sociais que concedem ou não que esses grupos acendam lugares de cidadania (RIBEIRO, 2017, p. 34). Ser herdeiro de empresa familiar é uma condição social, ou seja, pessoas nessa conjuntura conectam-se a experiências únicas e inerentes a exclusivamente aqueles que compartilham da circunstância de pertencer a uma família empresária. A autora do presente trabalho pertence ao grupo de herdeiros de empresa familiar e traz à tona essa particularidade, porque, segundo Dourish e Cruz (2018), no processo de narrar, decide-se se a informação é importante. As informações e interpretações tão logo apresentadas refletem a compreensão de quem compartilha da mesma circunstância dos entrevistados, no que diz respeito à figura de sucessor, e ainda traduz as interpretações através da perspectiva de mulher envolvida com empresa familiar.

#### 3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O presente trabalho foi construído a partir de uma pesquisa qualitativa exploratória descritiva. Os estudos de alcance exploratório são indicados quando, após revisão teórica, identifica-se que existem poucos estudos acerca do objeto de pesquisa, por essa razão, pelo entendimento que o tema da pesquisa ainda carrega consigo muitas dúvidas, que se optou pela pesquisa exploratória, como, de acordo com Sampieri, Collado e Lucio (2014), é a preparação do terreno. Concomitantemente, a pesquisa tem cunho descritivo, com o objetivo de detalhar como são e como manifestam-se os fenômenos, situações e contextos do objeto de estudo (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2014).

Para que os resultados esperados fossem atingidos, foram utilizadas técnicas de abordagem qualitativa, mais especificamente, entrevistas semiestruturadas. Como critérios para a seleção dos entrevistados, primordialmente, são candidatos a sucessores de empresas familiares, exclusivamente membros da família. O segundo ponto avaliado para a escolha diz respeito ao porte das empresas familiares. O relatório das mil maiores empresas brasileiras mostra que o faturamento anual inicial dessa lista é trezentos e sessenta milhões de reais (RANKING..., 2019). A fim de aumentar a relevância da pesquisa e trabalhar apenas com empresas familiares estruturadas e representativas no cenário econômico brasileiro, as entrevistas foram realizadas com sucessores de empresas que apresentam um faturamento anual superior a quinhentos milhões de reais, sendo assim, a soma do faturamento dos cinco entrevistados no ano de 2018 ultrapassa os cinco bilhões de reais e o número de empregos diretos dessas organizações é um pouco mais de quinze mil. O trabalho não segmentou o tipo de organização e a única restrição geográfica foi o limite de território nacional. O estudo ouviu tanto homens quanto mulheres.

A psicóloga, Bruna Dias, que faz parte da organização *Cambridge Enterprise Group* também foi entrevistada, por representar o que de mais atual e inovador tem sido feito em processos de sucessão no Brasil. A *Cambridge* possui John A. Davis como seu fundador, um dos principais nomes no desenvolvimento de estudos acerca de empresas familiares. A autora chegou até a entrevistada através de um workshop em que participou e foi ministrado por ela.

O acesso aos entrevistados aconteceu por conveniência, iniciando no meio social da autora, seguindo, então, para indicações dos próprios entrevistados, ou seja, utilizando o método bola de neve. A técnica escolhida, segundo Bernard (2006), é indicada para casos em que a população da pesquisa é difícil de ser alcançada, como é o caso de sucessores de grandes empresas. Há diversos fatores que dificultam o acesso a esse público, destaca-se, para a aplicação desse trabalho, a pouca quantidade de perfis enquadrados pela autora, e a grande área em que estão dispostos aqueles que cumprem com os requisitos (VINUTO, 2016).

### 3.3 COLETA DE DADOS E PROCEDIMENTO DE ANÁLISE

A pesquisa foi realizada por meio de entrevistas individuais em profundidade com roteiro semiestruturado, com o objetivo de compreender o que os sucessores expectam da gestão de sua empresa familiar e como se sentem frente aos diversos desdobramentos inerentes ao processo sucessório. Sendo assim, o procedimento escolhido é justificado, pois

fornece maior abertura à autora para dar encaminhamentos à entrevista conforme necessidades. Agindo como entrevistadora, a autora tem flexibilidade para trabalhar em cada resposta dada pelo entrevistado e, ao mesmo tempo, oferecer um espaço para que se sinta livre para responder, ou seja, a técnica minimiza o risco de limitar o nível argumentativo (GIL 2002).

Segundo Sampieri, Collado e Lucio (2014), a busca de estudos qualitativos é por dados que possam ser convertidos em informações sobre as pessoas, comunidade, situações e os processos. Dessa maneira, o processo de análise deve incorporar diversas metodologias, sem ater-se exclusivamente a uma, como uma camisa de força (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2014), ademais, a análise não deve ser feita de forma linear já que cada dado deve ser estudado particularmente e em relação aos demais. O processo sucessório não se trata de um fenômeno, mas, como o nome sugere, um conjunto de ações. Por isso, visualiza-se essas escolhas metodológicas sendo adequadas na pesquisa do presente trabalho. A análise leva em conta o contexto das respostas e salienta-se que, a autora pertencer ao meio que os entrevistados, propicia um ambiente mais aberto para a conversa.

O procedimento clássico para análise de dados obtidos através de pesquisa-ação resume-se em: categorizar, codificar, tabular, analisar estatisticamente e generalizar (GIL, 2002) e, embora esse trabalho não conte com pesquisa-ação, esse foi o procedimento realizado. Sendo assim, a fim de analisar os dados coletados, as entrevistas foram gravadas, transcritas e armazenadas em um banco de dados. Posteriormente, analisou-se todas as respostas e os trechos mais relevantes foram destacados. Classificou-se, então, os trechos das respostas conforme cada objetivo específico, mantendo o padrão de alocar os trechos no objetivo em que se encaixavam. Por fim, para o desenvolvimento da análise, compreendeu-se a necessidade de segmentar os objetivos específicos em um ou mais tópicos, e assim se fez. Os procedimentos adotados são semelhantes aos da pesquisa clássica, porém, diverge no ponto em que houve interpretação através de dados obtidos empiricamente (GIL, 2002). Além disso, ademais de endossar ou trazer contrapontos acerca da realidade exposta pelos sucessores entrevistados, a pesquisa com a profissional foi de suma importância para identificar a sucessão brasileira em âmbito geral e atual. Com uma visão ampliada, foi possível analisar o que foi trazido pelos sucessores mais pontualmente, reconhecendo que são características comuns àqueles que tem interesse, mesmo que mínimo, em dar continuidade para a organização.

A categorização permitiu a identificação da existência de padrões comuns entre os dados e as principais diferenças provenientes das vivências dentro da empresa familiar. As expectativas concebidas pelo sucessor à gestão da empresa familiar foram analisadas em cada um dos entrevistados através de comparação.

Quadro 1 – Quadro-Síntese dos Procedimentos Metodológicos.

Abordagem	Qualitativa		
Natureza	Exploratória-descritiva		
Sujeitos	Postulantes à sucessor de empresa familiar e profissional da área.	Consultora da Cambridge Enterprise Group.	
Objetivos específicos	Identificar a maneira pela qual o sucessor vê seu papel dentro da organização;	Entender as expectativas do sucessor quanto ao seu futuro na empresa familiar;	Compreender se a criação de diálogo entre jovem e empresa, quanto às expectativas do sucessor, vai ao encontro da resolução das dificuldades normalmente enfrentadas no processo sucessório.
Técnica	Entrevistas semiestruturadas		
Instrumento	Roteiro de entrevista		

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

### 3.5 APRESENTAÇÃO DOS PARTICIPANTES

Quadro 2 – Apresentação dos participantes

Empresa	Faturamento aproximado (2018)	Gênero filho-herdeiro	Geração herdeiro	Região empresa	Perfil do filho-herdeiro
Empresa A	R\$2.000.000.000	Masculino	Terceira Geração	Sudeste e Centro-oeste	Trabalhou na organização como estagiário. Atualmente, trabalha em uma empresa pertencente a holding da família no setor comercial.
Empresa B	R\$600.000.000	Masculino	Segunda Geração	Sul e Sudeste	Trabalha na organização há pouco mais de um ano.
Empresa C	R\$730.000.000	Masculino	Segunda Geração	Sul e Nordeste	Nunca trabalhou na organização.
Empresa D	R\$530.000.000	Feminino	Segunda Geração	Em todas regiões do território nacional	Trabalha na organização há seis anos. Começou como estagiária e, atualmente, é assessora do diretor administrativo-financeiro.
Empresa E	R\$1.200.000.000	Feminino	Segunda Geração	Sul	Trabalha na organização há um ano. Atua no setor de expansão como auxiliar técnica.

Nome	Formação	Empresa	Cargo	Experiência
------	----------	---------	-------	-------------

Bruna Dias	Psicologia	<i>Cambridge Family Enterprise Group</i>	Consultora	Dez anos de trabalho com empresas familiares
------------	------------	--	------------	--

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 PERTENCER A EMPRESA E À FAMÍLIA

As experiências de sucessores são importantes para definir o seu grau de aproximação com os negócios da família. Aproximar-se da empresa da família pode ser algo já traçado desde o início da vida de um sucessor, como também pode significar percursos bem diversos, com maior ou menor proximidade com a empresa.

Essas experiências resultam em diferentes tipos de identificação com a empresa e possíveis papéis futuros. O entrevistado da empresa A, por exemplo, desde cedo, foi incentivado pela família a envolver-se com a empresa: “desde pequeno fui influenciado por estar inserido nesse ambiente”; já o herdeiro da empresa B possuiu uma experiência bem diferente. A empresa familiar nunca foi pauta dos assuntos familiares, dentro de casa ou na esfera profissional, a proximidade entre empresa e família não foi incentivada, o que fica evidente em suas falas:

Em casa, meu pai vive pela empresa, a gente sabe disso, agora ele tá na Argentina, tava na China semana passada, então ele tá sempre vivendo pela empresa, mas nunca teve, a gente nunca discutiu a empresa em família. O que eu também não acho uma coisa tão positiva, isso gera um afastamento.

E, completa, quando questionado sobre a influência da empresa na vida: “Até a faculdade nunca exerceu influência, nenhuma, eu nem ligava na realidade”. A família é o órgão fundador da empresa que, por sua vez, torna-se parte das relações familiares (LANSBERG, 1983) e, como qualquer outra situação familiar, cabe ao núcleo definir de que maneira o assunto será abordado, sendo assim, explica-se o porquê de caber, frente a mesma situação, experiências tão distintas.

A preparação para o ingresso na empresa familiar é ditada por diversas particularidades. As falas dos entrevistados na empresa A e B ilustram que o processo anterior ao se preparar na empresa é compreendê-la como influente, ou não, em sua vida e a maneira pela qual esse fenômeno ocorre. A herdeira da empresa D traz um episódio distinto dos demais, ela se percebeu como pertencente a uma família empresária quando o sócio e o pai brigaram: “eu vi que meu pai sofreu muito” e continua “aí eu criei um sentimento de ‘isso é

meu também' sabe?! Me deu um sentimento de cuidado, deu eu tenho que prestar atenção nisso". Sharma (2004) defende que, independente de qual seja a empresa familiar, ela contará com influência da família na gestão e o comportamento familiar na empresa. No relato da herdeira D, fica claro perceber que a conduta da família na empresa foi primordial para despertar o interesse nela.

O processo de se perceber como herdeiro de empresa familiar significa entender-se como privilegiado e portador de uma condição bastante peculiar. A compreensão dessa condição é ilustrada pelo dado divulgado pela pesquisa da PWC (2016a), onde mais da metade dos indivíduos pertencentes à família empresárias, que responderam a pesquisa, acreditam que suas empresas ajudam a estabilizar a economia brasileira, essa confiança passa dimensão da magnitude do impacto das grandes empresas do Brasil. Reconhecer-se portador dessa privilégio culmina em passar a viver parcialmente escondido, já que, ao longo da vida, naturalmente não encontram com semelhantes a eles.

A premissa de compreender-se herdeiro é passar a perceber as alterações causadas por essa percepção na vivência em sociedade. Segundo a representante da empresa E, "o fato da minha família ter empresa faz com que as outras pessoas não compreendam a minha dedicação profissional e preocupação com minha carreira". Esse sentimento de solidão gerado por não serem entendidos é comum em todos os respondentes. A maioria dos testemunhos é relacionada à falta de compreensão por parte dos amigos/colegas, que não compartilham da mesma realidade, que não há vida ganha mesmo sendo herdeiro, que a condição financeira e a estabilidade de ter onde trabalhar ao finalizar a graduação não elimina a necessidade de estudar, aprender outros idiomas, estagiar em outras organizações e dedicar-se ao entrar na empresa da família.

Todas as incumbências às quais os herdeiros se responsabilizam, e os amigos não compreendem, estão ligadas, exclusivamente, a um único fim, a perpetuidade da empresa familiar, missão que gera inúmeros desafios, já que apenas 14% das empresas chegam à terceira geração (CASILLAS; DIAS; VASQUES, 2017). As empresas representadas por seus herdeiros nesse trabalho são complexas e rentáveis, das quais dependem muitas pessoas. Como colocado anteriormente, as cinco empresas geram mais de quinze mil empregos diretos, ou seja, em uma perspectiva realista para menos, trinta mil pessoas dependem dos resultados atingidos pelas companhias, que, tão logo, serão responsabilidade dos herdeiros entrevistados. Além disso, em meio a tantos que dependem do trabalho oferecido, há também a sua própria família, que, em todos os casos, tem na empresa a principal fonte de renda.



Outro ponto que vale ser destacado é o quanto bens materiais são responsáveis pelo processo de assimilação da condição particular do sucessor. O herdeiro da empresa B recorda de quando o pai comprou um carro que ele sabia ter um valor elevado e, ao ver o automóvel, alterou a percepção que tinha acerca da empresa da família, sendo ela muito maior do que imaginava. Experiências semelhantes foram citadas pelo herdeiro da empresa A e a herdeira da empresa D, ambos comentaram que, por vezes, deixaram de fazer algo, principalmente viagens, que a condição financeira da família permitia, mas a dos amigos não. Nesses casos, a decisão era sempre abdicar das viagens e experiências para ter a companhia de amigos.

Em nenhuma das falas é possível identificar que os herdeiros não possuem noção da realidade. Como anteriormente citado, eles reconhecem seus privilégios. A angústia está relacionada ao sentimento de falta da liberdade. Existe uma necessidade de poder reclamar das situações que são incumbidas a eles pela condição que ocupam, e isso sem passar a imagem de arrogância e/ou o estereótipo de “filhinho de papai”. É como se uma escala de problemas fosse criada e os problemas dos herdeiros estivessem na base da escala, não são legitimados pela crença de que estão com a vida ganha e que têm dinheiro suficiente para lidar com qualquer empecilho.

Ainda no processo de entender-se como herdeiro de uma grande e capitalizada empresa, nas entrevistas, identificou-se que os homens sentem uma influência mais direta dessa condição na sua vida afetiva. O entrevistado da empresa A, por exemplo, cita que o estatuto familiar dita que os herdeiros podem casar apenas com separação total de bens e que a família já interferiu em relacionamentos seus por acreditar que haveria interesse em algum grau. O entrevistado da empresa C, mesmo sem ter um acordo ditando regras sobre a vida pessoal, garante que desde muito cedo recebe instruções familiares reforçando a necessidade de preservar-se nas relações sexuais, porque, segundo o antecessor “tem muita gente querendo se encostar”.

Em suma, entender que pertence a uma empresa familiar ocasiona, em um primeiro momento, influência e consequências sobre a vida pessoal. O herdeiro precisa entender as alterações e a forma que optará por lidar com essa nova conjuntura frente aos amigos, colegas e pessoas com quem opta por ter um relacionamento afetivo. É o primeiro momento que o herdeiro fica à mercê de situações que são consequências do papel que ele exerce e que, em momento algum, foi um ato racional de escolha, e sim, uma condição à família em que nasceu.

## 4.2 IDENTIFICAÇÃO COM A ORGANIZAÇÃO

Como anteriormente ilustrado, perceber-se como sucessor altera a maneira de viver em sociedade, mas, mais do que isso, exige que uma relação com a empresa comece a ser desenvolvida. A partir dessa identificação, surgem os sentimentos atrelados à capacidade profissional e à necessidade de compreender o verdadeiro desejo profissional, processo esse que, mais uma vez, é muito diferente e distante do que acontece com a grande massa de jovens iniciando a carreira.

A consultora entrevistada trabalhou por anos com o desenvolvimento de *trainees* para grandes empresas e diz que a maior diferença entre a otimização de talentos para multinacionais e para famílias empresárias está em conseguir criar no herdeiro a capacidade de perceber que há, sim, a possibilidade de fazer carreira em outra empresa, mesmo sendo, obrigatoriamente acionista de sua empresa familiar. Há necessidade de buscar a verdadeira motivação e saber o que realmente é, e não o que passou a vida ouvindo da família. Segundo a profissional, é comum ouvir “não sei se quero (trabalhar na empresa familiar), mas não consigo dizer não para minha família” e, segundo a vivência dela, esse fenômeno é explicado devido à forte expectativa da família sobre os herdeiros, na esperança e desejo e perpetuidade do simbólico que é ter seus parentes ativos na companhia. Contudo, a nova geração de sucessores não faz mais questão de ocupar apenas uma vaga, existe um desejo de deixar sua marca através da realização de algo especial, sendo na empresa ou fora dela (PWC, 2016b), o que justifica o porquê do sucessor da empresa A garantir não querer ocupar um cargo estratégico por ser apenas o filho do dono.

Esse contexto familiar, único de quem pertence a essa condição, causa, como visto em todas as entrevistas com sucessores, ansiedade e insegurança. Outro ponto comum foi o início da relação com a empresa antes da idade de que começariam a pensar na sua carreira profissional. Segundo estudo da PWC (2016b), os jovens herdeiros, cada vez mais, entendem o que significará assumir os negócios da família e, por essa razão, demandam um plano de carreira mais claro e mais cedo. Sendo assim, como relatado pela profissional Bruna, a crítica não cabe à idade, já que se acredita que quanto antes iniciar o processo sucessório, melhor. A crítica é feita à falta de clareza e objetividade com a qual o assunto é tratado. Há uma sede por clareza. A consequência disso é que os herdeiros passam anos, tanto na escola quanto na faculdade, pensando em como vai ser e o que farão na empresa, e, em casos mais delicados,

pensando em como comunicar à família de que não quer seguir com os negócios, por vezes ainda antes de entrar na universidade. Tudo porque precisam vislumbrar um futuro concreto, mas a realidade é que apenas 19% das empresas brasileiras possuem um plano de sucessão desenvolvido (PWC, 2016b).

Por carregar esse sentimento internamente, identificar-se com a organização torna-se praticamente uma conquista. Dessa forma, pode-se atrelar o trabalhar com propósito, requisito da geração dos *millennials*, e seguir com os negócios da família sem gerar frustrações. A herdeira D citou, mais de uma vez ao longo da entrevista, o quanto é grata por gostar de trabalhar com os negócios da família, “se eu não tivesse conexão eu acho que ficaria muito frustrada, porque eu sempre quis trabalhar lá”. A influência da empresa na vida pessoal é tão prematura que ocorre antes do herdeiro identificar do que gosta ou não gosta, por isso que, por vezes, existe a vontade de trabalhar na empresa da família, mas não trabalhar com o mercado e/ou produto que a família atua.

Enfrentar os comentários negativos da família por conta de uma decisão tomada foi o enfrentado pela entrevistada E quando comunicou que não seguiria a tradição de cursar Administração e que cursaria Engenharia Civil. Atualmente, mesmo com formação distinta, ela trabalha na empresa em uma área que utiliza o conhecimento adquirido da faculdade e busca entender se é o que deseja ou não, em suas próprias palavras:

Aos poucos estou entendendo que ter uma empresa familiar não é uma cruz deixada para carregarmos, somos bastante privilegiados com isso, portanto aprender a lidar com os momentos de transição e entender as oportunidades que ela nos proporciona é fundamental (Entrevistada E).

A angústia da entrevistada E não é exclusiva. Dos cinco entrevistados, apenas o herdeiro A tem plano sucessório dentro da organização familiar, esse dado explica o porquê de tamanhos insucessos na sucessão de empresas familiares. De acordo com a consultora, o prazo médio para a construção de um trabalho de sucessão é de dez anos, contudo, por vezes, ele precisa ser iniciado em cenários adversos, como depois de uma briga ou morte instantânea. Além disso, ela aborda que existem dois tipos de antecessores, os que reconhecem que precisam diminuir o ritmo de trabalho com o passar dos anos e os que acreditam que jamais morrerão.

A ausência de planejamento sucessório culmina na percepção dos herdeiros de que a influência que eles exercem na empresa, antes ou durante estarem na organização, acontece muito mais por serem filhos ou netos do dono do que por um mérito profissional, a

entrevistada da empresa E coloca que “de qualquer maneira sempre vão nos enxergar como dono ou futuro dono da organização”. Aqui, destaca-se duas diferenças percebidas entre os herdeiros que possuem plano sucessório na organização e os que não possuem: dos quatro que possuem, todos alegam que exercessem influência na empresa da família; por outro lado, o entrevistado A, que tem a sucessão regida por um plano, garante que não exerce influência alguma, nem profissional e nem por ser neto do dono, devido o estatuto familiar. Ou seja, é passível de afirmação que o planejamento sucessório, com critérios estabelecidos, retira a pessoalidade e minimiza o conflito, a atuação na empresa vai ser percebida se atingida de maneira meritocrática e seguindo os pré-requisitos definidos (OLIVEIRA; ALBUQUERQUE; PEREIRA, 2012).

E é nessa explosão e confusão de sentimentos que o herdeiro precisa começar a atrelar-se à empresa. Diversos os estudos, livros *best-sellers* e reportagens são publicados sobre jovens que precisam começar a vida adulta. Longe de querer retirar as dificuldades atreladas a esse processo, mas imagine-se passar por tudo isso sabendo que o fim é carregar o legado da família, minimamente, até a próxima geração. Esse peso ganha uma carga a mais quando se percebe que, nos casos entrevistados nesse trabalho, fala-se de famílias ricas, com dinheiro que proveio da empresa familiar, ou seja, o herdeiro sabe que, mais cedo ou mais tarde, caberá a ele garantir a renda da família e o alto padrão de vida, sem que isso prejudique o desempenho da organização.

Além disso, faz parte do processo também a difícil tarefa de retirar poder dos antecessores da organização. Aumentar gradativamente o poder dos herdeiros, até que haja um sucessor, é a premissa do planejamento sucessório, porém, sabe-se que a empresa tem uma conotação simbólica gigantesca para àquele que a fundou. O herdeiro B classifica a empresa como a vida do pai. Nesse contexto, associa-se o sucesso da sucessão com a retirada do que é a coisa mais importante do antecessor, o poder na sua própria companhia, o sucedido reconhece que é quem deve planejar o processo, mas não sabe como reagir ao ver o cargo ameaçado (FLORES JR.; GRISCI, 2012).

Nesse cenário conturbado e com um *background* inundado de nuances emocionais e familiares, que palavras como responsabilidade, medo de falhar, insegurança e propriedade aparecem. Por vezes, a palavra fardo foi utilizada, contudo, em todos os momentos, foi retificada pelo sucessor, ou seja, há uma preocupação em não tornar pejorativo a condição em que ocupam. Há a existência de inúmeros desafios e ônus, mas o orgulho supera a ponto de não querer atrelar nada negativo de maneira conclusiva.

Assumir a responsabilidade é o que faz com que os herdeiros aceitem a influência da empresa ao longo da sua vida. É como se fosse um labirinto, vários caminhos podem ser percorridos, mas independente do escolhido, o ponto de chegada vai ser o mesmo. No caso das empresas familiares, essa metáfora aplica-se porque existe espaço para o herdeiro optar a forma que irá atuar na companhia. A consultora entrevistada compartilhou um estudo da Cambridge Family Enterprise Group que aponta a existência de oito possibilidades de trabalhar na empresa familiar: os líderes de negócio: quem assume a posição de CEO; os criadores de riqueza: aqueles que vislumbram novas oportunidades e encontram outras fontes de renda para a família; os membros da governança: os membros da família que optam por participar do negócio apenas nos conselhos (fiscal, de família, estratégico e etc.); os acionistas: herdeiros que possuem um percentual da empresa e participam seja exclusivamente na distribuição de dividendos ou com voto no conselho; os *networkers*: o membro da família que não necessariamente trabalha diariamente na companhia, mas está presente em ambientes onde pode encontrar pessoas interessantes para o fortalecimento do negócio; os líderes de impacto social: responsáveis pelo desenvolvimento e atividade das ações sócias da empresa; os agregadores da família: responsáveis pela manutenção da união familiar, ilustrado na figura de quem recebe todos em casa para o almoço de domingo; e os familiares contributivos: aqueles que não possuem um cargo específico, mas possuem a confiança da família e são consultados frente dilemas na empresa ou conflito na família.

No caso dos herdeiros, essas oito possibilidades são caminhos existentes, e, independente de qual for o escolhido, o fim será, obrigatoriamente, no mínimo, o de acionista, quer dizer, não há como isentar-se da responsabilidade de seguir garantindo resultados da organização. Além disso, existe um desejo de construir e agregar muito para organização, ou seja, a expectativa sobre o desempenho próprio é altíssima, mas, ao mesmo tempo, sabe-se de todas dificuldades que serão enfrentadas. A herdeira da empresa D, por exemplo, comenta do receio de como seria percebida, ela queria entregar muito, mas tinha receio de não se dar bem com as pessoas.

A insegurança está atrelada à falta de preparação específica. A representação das entrevistas, mesmo que pequena, ilustra a realidade das empresas familiares brasileiras. No curso onde os herdeiros se conheceram, havia representantes de todas regiões do país. Mesmo que, nesse trabalho, nem todas tenham sido abordadas, em conversas informais os sucessores de outras regiões também confirmavam esse sentimento.

Poucas são as organizações que têm seu processo sucessório traçado e, conseqüentemente, são as que sabem quais as aptidões e conhecimentos necessários para o sucessor. Os herdeiros são agraciados com muitas oportunidades ao longo da vida, devido ao poder aquisitivo que possuem, mas não conseguem sentir-se seguros com os conhecimentos adquiridos, porque, usualmente, a teoria já destoa da prática e, no caso deles, eles nem conhecem a prática, ou seja, não sabem qual teoria buscar. O medo é uma consequência da insegurança. Não saber como será, o que fará, como a empresa vai reagir e como será a relação familiar depois de ingressar na companhia é apavorante. São muitas dúvidas e respostas nulas, e esse cenário faz com que os herdeiros tracem sua formação baseados no que acreditam que funcionará para a empresa e na esperança de que as inseguranças e o medo reduzam de forma proporcional aos estudos buscados, mas o que acontece, no dia a dia, é o contrário.

#### 4.3 PREPARAÇÃO DO SUCESSOR

A preparação para o ingresso na empresa familiar pode envolver experiências em outras empresas, no exterior, em cursos preparatórios para sucessão especificamente, entre outros. Elencam-se como critérios para escolha do sucessor a formação, experiência, esforço e vocação (FLORES JR.; GRISCI, 2012). As decisões voltadas para sua formação são, em maioria, direcionadas para o melhor desempenho seu futuro na organização, essa decisão, por vezes, é irracional. O herdeiro da empresa C, por exemplo, reconhece essa característica ao dizer que a organização influencia sua vida “mesmo sem eu perceber” e, sendo assim, atua em todas suas decisões, já que, de acordo com suas palavras, sempre vai estar ligado à empresa, mesmo que intrinsecamente. Por conseguinte, se há atuação da empresa, mesmo sem a racionalidade do herdeiro, em todas inúmeras esferas de sua vida, a sua própria formação não fica fora dessa indução.

Pela revelação pequena das entrevistas, não se pode afirmar que é uma tendência que os herdeiros, obrigatoriamente, escolham por cursos em universidades que sejam relacionados com a empresa, contudo, no caso desse trabalho, que busca compreender quais são as expectativas dos sucessores, foi esse o fenômeno que aconteceu. Todos os herdeiros, mesmo a entrevistada E que, como citado anteriormente, optou por um curso distinto do que os seus antecessores cursaram, estão em graduação, ou se graduaram, em áreas aplicáveis aos negócios da família. Deu-se essa conjuntura pois, para traçar as expectativas dos herdeiros, é

preciso que se fale com aqueles que têm alguma expectativa, ou seja, o mínimo grau de interesse pela gestão da companhia familiar.

A profissional entrevistada comentou o crescente número de herdeiros que se sentem desmotivados a entrar na empresa da família devido ao alto valor que recebem de mesada dos pais e usam o racional de “se eu já ganho mais que o suficiente para manter meu padrão de vida, por que me submeter a um trabalho qualquer e ganhar menos?”, pela mesma razão citada anteriormente, esse caso não foi relatado e nem percebido em nenhum dos entrevistados.

Em alguns casos, a influência gerou tanto impacto que a percepção de ser herdeiro veio com uma mudança de comportamento no que tange à dedicação aplicada aos estudos. A herdeira D diz que, no momento em que ocorreu uma briga familiar motivada pelos negócios e ela percebeu que a empresa era dela também, passou a sentir-se parte da empresa familiar, ela deixou de ser alguém que não se importava tanto com estudos para ser a melhor aluna da sala de aula. Estudar tornou-se a principal atividade e os estudos não foram deixados de lado ao entrar na empresa familiar. A associação entre estudo e empresa é sustentada por Álvarez, Sintas, Gonzalo (2002), que apontam que a maior dedicação formal aos estudos é característica das mulheres herdeiras.

Ocasionalmente, a formação acadêmica adquirida pelo herdeiro injeta novo conhecimento e forma de pensar dentro da organização, contudo, por outro lado, faz com que o herdeiro perceba os campos não abrangidos pela sua formação que precisam ser desenvolvidos. O herdeiro da empresa B, graduado e com mestrado realizado no exterior, sentiu na pele que as necessidades da empresa da família não seriam sanadas pelos conhecimentos adquiridos na academia e garante que as implementações encabeçadas por ele atualmente são fundamentadas em estudos particulares, de muita leitura e conversa com profissionais das áreas. A governança corporativa e sua estruturação é algo cada vez mais relevante no universo de empresas familiares e, dificilmente, esse assunto vai ser abordado de uma forma que seja aplicável em organizações tão específicas como as dos herdeiros entrevistados.

Outro perfil identificado é o que, ainda enquanto busca capacitação teórica, já percebe a subutilização de diversos recursos dentro da empresa. 60% dos fundadores das empresas presentes na pesquisa não possuem ensino superior completo, conseqüentemente, há uma distância grande entre a visão do fundador e do herdeiro, mesmo que a árvore genealógica indique uma relação de primeiro grau. O entrevistado da empresa C vislumbra uma área

grande para ser desenvolvida graças ao conhecimento adquirido na academia e se vê trabalhando para gerar esse desenvolvimento. Sua ambição não o distancia da realidade: reconhece que, atualmente, estando fora da empresa, todas as implementações que ele imagina parecem muito simples, porque o padrão de trabalho na organização que ele tem é o do fundador, e por isso se prepara para ter mais dificuldades do que imagina quando começar a trabalhar na empresa.

Os entrevistados experimentaram caminhos diferentes, sendo que alguns, como já mencionado, têm a experiência comum do curso preparatório onde foram conhecidos e contatados para este trabalho. Independente do caminho construído ou em construção, o ponto de união entre todos é a constante redescoberta das necessidades da empresa, de como enquadrar seus gostos e propósitos dentro do negócio familiar e onde buscar o conhecimento necessário para sanar as demandas encontradas. Além disso, destaca-se, mais uma vez, a importância do planejamento sucessório, até mesmo no que tange à formação dos herdeiros.

O herdeiro da empresa A, que possui a sucessão estruturada, sabe desde sua adolescência quantas línguas são exigidas que ele fale e a trajetória profissional esperada. No que diz respeito à academia: pós-graduação ou MBA; e no que representa as experiências profissionais: cinco anos de trabalho em outra empresa sendo que, desses cinco, dois precisam ser em empresa de varejo. Em outro extremo, a herdeira da empresa D comenta que a briga mais recente de sua família envolvendo a empresa foi que um dos herdeiros na empresa, sem nunca ter trabalhado na companhia e sem formação acadêmica forte na área, entrou em um alto cargo no organograma colocado pelo seu pai, no caso, tio da entrevistada.

Ainda nas entrevistas, foi possível identificar casos em que há discrepância nas exigências realizadas aos sucessores, fato dado pela falta de planejamento sucessório: o cenário onde primos precisam trabalhar juntos e são cobrados de maneiras distintas pelos pais gera tensão e risco de conflito iminente. A herdeira E conta que a empresa está em processo de implementar o *job rotation*, de duração de quatro anos, mas como os herdeiros tem datas de nascimento bastante espaçadas, alguns farão e outros seguirão sem fazer, como é o caso dela que, por estar finalizando a graduação, não terá a oportunidade de passar por esse processo, por outro lado, sua irmã mais nova, caso tenha interesse, participará, isto é, o desenvolvimento de sucessores, pelo menos na segunda geração, não será padronizado.

Essa falta de padronização nos processos de formação de sucessores faz com que cada um desenvolva um método que, ao seu ver, faça mais sentido. Há quem busque por adquirir o máximo que o mercado externo tem a oferecer e há quem acredite que, quanto mais próximo



ao negócio, mais preparado estará para começar a atuar dentro da companhia. Quando a opção é por experimentar o mercado externo, mais do que a prática e os aprendizados adquiridos, a sensação conquistada é a de ter conseguido algo por si próprio, não pelo sobrenome que carrega e nem pela empresa da família, mas, sim, por sua dedicação e seus méritos.

Existe uma necessidade de validação e, pela análise das entrevistas, é muito mais uma autovalidação do que a necessidade de ser validado pelos demais. Tanto a herdeira da empresa D quanto da E tiveram experiências significativas no mercado. Para as duas, foi significativo ter a experiência do “eu consigo”. Fica mais fácil ter magnitude da valorização desse feito através do testemunho da entrevistada D: “tive a experiência de conseguir por mim, ninguém me indicou, ninguém fez nada, ninguém nem sabe quem é meu pai aqui”. Para as mulheres, a experiência em uma empresa fora do contexto familiar é o meio de evidenciar a figura de “mulher de negócios”, sem que ela seja misturada com a de “filhinha do papai”, como o ocorrido nas empresas familiares (DUMAS, 1990). É interessante e chama atenção o fato de que apenas as duas mulheres entrevistadas trouxeram o assunto de validação de suas capacidades, não é possível afirmar, mas questiona-se a relação da necessidade de afirmação dessas mulheres com a cultura predominantemente machista, que crê em uma capacidade masculina superior à feminina. São essas circunstâncias que abrem espaço para uma discussão de como introduzir o herdeiro na organização e esse processo é discutido mais adiante.

#### 4.4 INTRODUÇÃO DO SUCESSOR NA EMPRESA

O primeiro dia de trabalho em uma empresa nova é sempre fonte de ansiedade, independente do quão planejado tenha sido, e esse sentimento é multiplicado nos casos em que a nova função será exercida na empresa da família. Assim como em todas etapas do planejamento de sucessão, a escolha de como introduzir o sucessor na empresa é única a cada organização e, na maioria das vezes, passível de alteração para cada herdeiro. Já se percebeu que, como em qualquer outra relação humana, os desejos dos herdeiros, por mais que se unam em inúmeros pontos, possuem nuances individuais. Essas particularidades exigem que a empresa e a família se preparem fortemente para a entrada desse jovem adulto na organização pela particularidade família. Nas palavras da profissional entrevistada, os sucessores têm que discordar (no ambiente de trabalho) e sair para casa no almoço de domingo e estar bem com isso. O planejamento sucessório bem estruturado seria o mundo ideal, mas as entrevistas

apontam que, mesmo com tentativas incipientes, os resultados ainda estão longe de serem atingidos.

Uma crítica feita com veemência, por 80% dos respondentes, é que a entrada na empresa acontece pelo título de “filho/neto” do dono que carregam, e não de maneira meritocrática. Segundo o herdeiro B, o que aconteceu no caso dele é que “meio” que abriu uma vaga, isso logo após ele finalizar um workshop voltado para sucessão de empresas familiares. Já no caso da entrevistada D, o fim foi semelhante, mas o meio diferente. Ela estagiava na empresa, dentro da sua área de formação, e, ao finalizar o estágio, assumiu uma vaga em um cargo de assessoria do diretor, o seu pai, que até então não existia.

Nos dois exemplos anteriores, o relatado se refere a empresas sem um processo sucessório definido. No caso do entrevistado A, o plano de sucessão obriga que o fim seja diferente: o herdeiro estagiou na companhia e durante os dois anos de estágio ouvia colegas questionando sobre a possibilidade de encontrar uma brecha no acordo de família para que ele seguisse trabalhando na organização, nas palavras dele: “não entrar em um cargo alto e sim construir uma carreira e ir conhecendo cada vez mais a estrutura da companhia”. Por fim, manteve-se o cumprimento do acordo e ele precisou se desligar da empresa, de onde, três anos depois, segue afastado. O motivo da impossibilidade de seguir trabalhando na empresa é uma regra que foi imposta, quando a terceira geração era ainda criança, exigindo que todos sucessores tenham cinco anos de experiência no mercado de trabalho, fora da companhia da família, antes de iniciarem os trabalhos formais na organização.

A construção de regras para a entrada dos herdeiros foi a maneira encontrada para que a empresa se protegesse de sucessores malformados. A empresa A já está na terceira geração, ou seja, há vários sócios, irmãos, com potências sucessores, que são primos, sendo assim, identificou-se a necessidade de padronizar a formação de todos e inviabilizar qualquer facilidade na hora de entrar na empresa da família. A inflexibilidade da regra descontinuou a experiência e o vínculo do herdeiro entrevistado com a organização, em um momento em que existia o interesse em dar continuidade ao trabalho prestado na empresa da família. Em 2019, iniciou-se um trabalho para revisão e alteração das regras que impossibilitam a entrada dos herdeiros, porque, agora, com eles já em idade de começar suas vidas profissionais, as regras se mostraram impraticáveis.

O herdeiro da empresa C, além de perceber a falha, identifica que o pai, e diretor da empresa, não sabe como fazer para inserir os filhos na empresa, contudo, não é possível identificar um questionamento e nem um esforço, por quaisquer das partes, em alterar esse

cenário, mesmo que ele garanta que entrar na empresa como “filho do dono” geraria um incômodo. Em todos esses relatos, fica evidente que existe um fenômeno contrário, ser herdeiro de empresa familiar influencia a maneira que se busca conhecimento, sua dedicação aos estudos e a forma que se vê todo tempo prévio à entrada na empresa como oportunidade de preparação, mas, para chegar lá e trabalhar, basta ser quem se é, pertencente à família dona da empresa.

Outra consequência de colocar os herdeiros na empresa por título, e não mérito, é que o caminho a ser percorrido até que ele sinta ter voz ativa dentro da organização é muito mais longo. O jovem é instruído a se preparar para um dia ser o grande tomador de decisão da companhia e, quando começa a trabalhar, se depara com uma realidade completamente diferente. O cargo que ocupa é novo e precisa ser desenvolvido, não há um valor visto na vaga agora preenchida por ele e sua entrada foi pautada em uma decisão muito mais familiar do que profissional. Não saber como vai ser feita a sua entrada na empresa e nem como ocorrerá desenvolvimento de carreira na mesma abre espaço para um conflito familiar, gera ansiedade em toda família e transmite insegurança aos funcionários da empresa, que não sabem como será a perenidade da empresa em que trabalham. Na visão do herdeiro C, esse processo deveria acontecer de maneira conversada, devagar e que não houvesse uma pessoa tomando decisões pelas demais para que não gere sentimento de injustiça.

Além de tudo, na entrada da empresa, todos os herdeiros que atuam na organização, B, D e E, reconhecem que a influência que exercem hoje na empresa é muito mais atrelada ao título de “filho do dono” do que o cargo que ocupam. O herdeiro B fala que isso se deve ao fácil acesso que possui ao pai, qualquer problema que requer uma urgência ele passa a ser o melhor para solucionar porque tem uma via de acesso mais fácil com o dono da empresa e uma credibilidade maior, pelo sobrenome que carrega, para ser atendido por clientes e/ou fornecedores. A herdeira D fala que, no início do seu trabalho na organização, ainda muito ingênua frente ao interesse das pessoas, era vista como um canal para que os assuntos chegassem até a diretoria: “acho é muito por ser vista por ser uma conexão, tipo um peixe, então acaba que a sua opinião vale mais, você é tratada diferente, ela é uma influência por ser herdeira D, filha do dono, e não por ser assessoria”. E a herdeira da empresa E comenta que os herdeiros, de qualquer maneira, sempre vão ser vistos como donos ou futuros donos da organização, e, por essa razão, já exercia um pouco de influência antes de começar a trabalhar, agora, trabalhando na companhia, aos poucos está ganhando voz dentro das reuniões e conseguindo expor suas opiniões.

O ingresso através do título, e não do mérito, gera no herdeiro um medo muito grande de, em algum momento da sua trajetória dentro da companhia, a posição atingida por ele for questionada. Assim como no ambiente organizacional é danoso a entrada de um funcionário pelos contatos que possui na diretoria, o mesmo ocorre em empresas familiares, mesmo que o contato seja a empresa pertencer à família. A herdeira D fala que, para o cargo que ocupa, ter a idade que tem já geraria uma falta de credibilidade frente aos demais e essa visão é dobrada por ser nova e filha do dono. Para ela, a forma de lidar com isso foi buscar a afirmação no cargo e confiar no trabalho que entrega, e garante “se alguém me jogasse na parede não teria uma vírgula para falar da minha postura na empresa”, e essa preocupação abrange não apenas o trabalho executado, mas os dias de férias tirados, o horário e tudo que é abrangido pelo regimento da empresa. Para os herdeiros, seguir as regras é mais do que dar exemplo, é construir respaldo que justifique o porquê de estar onde está, que vai além do sobrenome que carrega.

Os herdeiros mostraram-se favoráveis à ideia de que o sucessor precisa possuir habilidades e competências necessárias para ter êxito na gestão do negócio (CASILLAS; DIAZ; VAZQUEZ, 2007). É baseado na crença de que é preciso ser diferente para assumir o mais alto grau da empresa familiar que, como mostrado anteriormente, os sucessores dedicam-se tanto a cursos, leituras, intercâmbios e outras experiências profissionais. Devido à falta de direcionamento claro, há insegurança e medo de não estar preparado profissionalmente para os negócios das famílias, mas, ao mesmo tempo, deseja-se um cargo que esteja à altura do sobrenome que carrega e de todo tempo dedicado em busca da formação mais construtiva aos negócios da família.

O desejo de seguir regras abre espaço para uma curiosa relação entre a visão de herdeiros e a presença de profissionais na empresa da família. Graças aos estudos acerca do conceito de empresa familiar e a ilustração em três círculos, se entende que propriedade e empresa estão relacionadas, mas não são a mesma coisa (TAGIURI; DAVIS, 1996). A clareza desse conceito está cada vez mais presente entre os herdeiros e, por essa razão, a ideia de contar com gestores profissionais é cada vez mais amigável, na visão deles.

O herdeiro C garante “se tiver alguém melhor que eu para fazer a mesma coisa que eu, eu vou preferir que essa outra pessoa faça”. Essa fala ilustra a evolução na percepção dos sucessores quanto à gestão profissional. Fato esse que se deve pela compreensão que, pertencer a uma família empresária está, dentro diversos outros papéis, atrelado com a

premissa de longevidade, para tanto, se há alguém mais capaz que o herdeiro, que a meritocracia vença e a empresa colha bons e perenes frutos com o profissional.

Esse testemunho vai ao encontro do desejo de todos os demais sucessores de terem um processo de entrada na organização estruturado e pensado para que aconteça na entrada de uma vaga, e não a criação de uma. Abrir a possibilidade de, cada vez mais, contar com profissionais externos à família significa ou garantir que alguém mais qualificado está entrando para a vaga ou conceder espaço para que o herdeiro já comece trabalhando na organização sabendo de seu escopo e validado por seus colegas e pela empresa. Como será abordado posteriormente, mesmo que todos os cinco herdeiros tenham concordado quanto ao caminho deles até a empresa, é um momento em que a questão de gênero aparece com mais força e passa a existir diferenças entre o vivido pelas herdeiras e o vivido pelos herdeiros.

#### 4.5 PARTICULARIDADES DE MULHERES HERDEIRAS

Inúmeros são os estudos divulgados que apontam para as diversas mudanças causadas pela inclusão da mulher no mercado do trabalho e por todas as conquistas sociais por elas atingidas, porém, ainda se pode visualizar a desigualdade existente entre homens e mulheres, principalmente no que tange à posição de presidência nas empresas. No caso de sucessão de empresa familiar, mesmo na semelhança da condição de herdeiro, a desigualdade aparece e influência, de forma distinta, a maneira pela qual as mulheres enfrentam o processo.

As duas herdeiras entrevistadas alegam que a visão da empresa sobre o trabalho delas é influenciada por três fatores: pela pouca idade, pela condição de herdeira e por ser mulher. O fator gênero fica ainda mais em evidência porque em nenhum caso dos cinco entrevistados a empresa familiar é herança da mãe, ou seja, a presença de uma liderança feminina na família envolvida com o negócio não é comum a eles, ademais, no caso das duas entrevistadas, a carreira é vista mais como masculina do que feminina, uma delas por atuar em empresa de engenharia de energia e a outra por optar cursar engenharia e trabalhar nessa área dentro da organização.

A herdeira da empresa D comenta que por atuar em uma empresa de engenharia, por vezes, é a única mulher e essa situação acaba distanciando ela dos colegas de equipe, porque, depois de uma reunião, por exemplo, ela não é convidada para ir ao barzinho beber e pondera: “se fosse meu irmão, acho que chamariam ele”. O café no meio do expediente, o *happy hour* e o almoço da equipe são eventos muito particulares da cultura brasileira e que proporcionam

uma aproximação entre os colegas de trabalho. No caso de empresas familiares, vários são os fatores que dificultam, para todos herdeiros, esse estreitamento do vínculo, contudo, como ilustrado pela herdeira da empresa D, para mulheres outra barreira é criada.

Com experiência semelhante, a herdeira da empresa E fala que aceitou trabalhar na empresa da família para ter uma experiência dentro da organização e que, para isso acontecer, precisou quebrar alguns preconceitos que já previa e outros que encontrou pelo caminho, incluindo o fato de ser mulher. Ambas herdeiras buscaram por experiência profissional antes de ingressar na empresa da família e nenhuma relatou sobre dificuldades relacionadas ao gênero nos outros empregos.

Em meio às entrevistas, houve um testemunho surpreendente de um dos herdeiros, o da empresa C, que ao ser questionado se o modelo de sucessão satisfaz suas necessidades respondeu: “Falando exclusivamente da minha visão, sim, porque para mim a única coisa que me deixa extremamente desconfortável dentro da empresa é a maneira que as pessoas tratam a minha irmã.” E complementa: “a gente vive um momento em que as pessoas são extremamente machistas e criam preconceitos das pessoas”. Por essas razões, ele diz que a satisfação dele com o processo sucessório existe se não olhar para os lados, se pensar a empresa como um todo, não satisfaz.

Na amostra da pesquisa desse trabalho, as mulheres ressaltam a dedicação fora da curva, a validação de conseguir algo por si e o preconceito enfrentado na entrada à empresa. Todas essas situações são muito sensíveis e demandam uma compreensão completa das necessidades sentidas pelas mulheres e do respaldo que precisam para o processo sucessório, as ações frente às mudanças sociais e novas relações de trabalho no que tange a lideranças femininas exige ações e preparo da empresa.

#### 4.6 CONVIVÊNCIA COM SEMELHANTES

Pertencer a um grupo, seja ele qual for, é geralmente apontado como essencial ao ser humano. No caso de herdeiros de grandes empresas familiares, como visto anteriormente, é muito difícil que esse encontro seja gerado involuntariamente. Quatro dos cinco respondentes da pesquisa são herdeiros que participaram de um workshop voltado para a sucessão de empresas familiares e mercado financeiro, o evento é anualmente realizado por um banco que convida os herdeiros das empresas da sua gama de clientes ou potências. O quinto entrevistado ainda não foi para o treinamento, mas seus dois irmãos já o realizaram.

Quando questionados sobre o impacto da convivência com outros herdeiros do mesmo porte, a resposta dos que realizaram o curso foi unânime, foi um evento classificado como “virada de chave” na vida profissional e na maneira de encarar os negócios da família. Mais do que ouvir de profissionais sobre o processo sucessório, as dificuldades, os caminhos possíveis, os desafios e sucessos, o evento é responsável por gerar convivência entre herdeiros que muito têm para falar e pouco espaço, na família, na empresa, na academia e entre seus amigos, onde podem ser ouvidos e compreendidos.

Para a herdeira da empresa D, a palavra que define ela pós experiência é confiante. Segundo seu testemunho, perceber que os problemas vividos por ela também já foram problemas vividos por outros, exatamente iguais, mas superados, fornece segurança. Além disso, ela ressalta a importância de conviver com herdeiros das mais diversas fases do processo sucessório e compreender que cada família age de uma forma frente às necessidades de escolha. O testemunho acima escancara a necessidade de dar ouvidos aos herdeiros tentando, ao máximo, isentar de julgamento suas angústias, inseguranças e medos. A liberdade de poder falar e a garantia de não ser julgado, segundo os entrevistados, são os responsáveis por gerar uma aproximação tão rápida e um elo tão forte com apenas duas semanas de encontros.

Mais do que vida profissional, o elo pessoal que passa a existir também é explicado pelas condições semelhantes que possuem. O lado da vida escondido quando inseridos na comunidade cotidiana não precisa mais ficar entre as cortinas na presença dos demais herdeiros, entre eles, sabem que podem reclamar, desde o preço de algum produto, mesmo faturando mais de meio bilhão por ano, até a responsabilidade de ser sucessor. Na convivência de herdeiros, não existe escala de problemas, como parece existir em outros ambientes. A herdeira da empresa D ilustra esse sentimento “acho que no evento do banco a gente se conectou tanto porque com meus amigos eu não me abro tanto de trabalho”.

A edição do curso que os entrevistados participaram ocorreu há pouco mais de um ano e, desde então, quatro reencontros já foram realizados, incluindo a participação na abertura da edição do curso de 2019. A partir do momento que o herdeiro participa do curso, ele garante o convite para um dia de curso, com novo conteúdo, em todas as edições seguintes à sua, dessa maneira, expande-se a rede de contatos. Os encontros deixam de se restringir ao âmbito de empresa familiar, mas sempre existe o momento em que o assunto chega em sucessão. As mudanças que ocorreram na sua respectiva família empresária são compartilhadas e, caso ainda não tenham sido implementadas, ideias são expostas a fim de buscar respaldo e

conselhos de quem já passou pelo mesmo e, mais do que isso, ocupou a mesma figura que a sua durante o processo.

A troca de experiências é valorizada pelos herdeiros. Para a herdeira da empresa D, poder ajudar outros herdeiros através de conselhos com base em situações que já viveu é gratificante. Ademais, ela acredita que a vivência que possui, tanto na empresa como no convívio com outros herdeiros, vai fazer com que o processo do seu irmão mais novo seja menos doloroso, já que ela vai poder prestar um suporte muito melhor do que ela teve e vai poder auxiliá-lo para que ele crie condições para se afirmar na empresa. Em um dos encontros de 2019, a herdeira da empresa E compartilhou que foram as conversas e trocas que teve ao longo do curso com a herdeira D que a incentivaram e a encorajaram para dar uma chance a trabalhar na empresa da família.

A valorização da oportunidade de trocar conselhos e experiência ocorre porque, como visto anteriormente, os herdeiros não se sentem livres e confortáveis para compartilhar esse aspecto de suas vidas com os amigos que não compartilham da mesma condição que eles. Dessa forma, há uma limitação na possibilidade de conversar sobre a empresa familiar e suas incumbências, apenas membros da família têm a confiança dos herdeiros para discutir o assunto, porém o contexto é diferente: a idade, a ligação com a empresa, a formação e etc.

O herdeiro da empresa B classifica o curso como responsável pela sua tentativa de trabalhar na empresa da família. Segundo ele, conviver com pessoas na mesma condição fez com que criasse a concepção de que trabalhar na empresa familiar é possível: “só querer e se dispor, e não ter medo, porque no fundo sempre rola um medo, né”. Essa percepção lhe concebeu segurança suficiente para entrar na empresa e, caso não fosse essa experiência e suas consequências, teria procurado emprego fora e se distanciado dos negócios familiares.

Dentre os respondentes, o herdeiro da empresa C é o único que, até presente momento, não realizou o curso e, sem essa oportunidade, garante que não convive com ninguém que compartilhe da mesma condição, com exceção da sua família. No seu dia a dia, o que mais se aproxima da sua realidade são amigos que faturam quinze milhões por ano, ou seja, mesmo destoando muito do vivido pela maioria dos brasileiros, devido à extrema desigualdade social, o faturamento de seus amigos segue sendo muito distante da realidade vivida por ele. Mesmo sendo o único herdeiro que não participou do curso, ele relata o desejo que tem de conhecer pessoas na mesma condição que a sua e ainda acredita que é um dever da empresa promover que esse contato seja possível.



Conviver com outros herdeiros passa a ser algo tão enaltecido por eles porque abre a possibilidade de se sentirem acolhidos e, finalmente, poder pertencer a um grupo e ficar isento de maiores julgamentos. O pertencimento, nesse caso, ultrapassa apenas a condição financeira, muito discrepante da realidade, o pertencimento é muito simbólico e subjetivo. Dentre as características particulares, abrange a compreensão da complexidade da empresa e a responsabilidade de ter tantas famílias dependentes do trabalho realizado, os milhares de empregados tão logo se tornaram responsabilidade dos herdeiros e necessidade de sucesso da empresa, por ser a grande fonte de renda da família.

#### 4.7 EXPECTATIVA DOS SUCESSORES À GESTÃO DE EMPRESA FAMILIAR

Conseguir enumerar quais eram as expectativas dos sucessores quanto à gestão da empresa familiar foi o fator motivacional para o desenvolvimento desse trabalho, contudo, tão logo a pesquisa foi iniciada, a autora percebeu ser utópico o desejo de listar, tal como uma receita, as expectativas dos sucessores. Bem como se entende que todas pessoas possuem sentimentos particulares, o mesmo é aplicado aos sucessores, depois da análise das entrevistas. O fator comum ser herdeiro de empresa familiar não é suficiente para que todos passem pelas mesmas situações e com o mesmo julgamento. Sucessores, tal como ilustrado no Modelo Tridimensional de Desenvolvimento da Empresa Familiar (GERSICK *et al.*, 2016), estão inseridos em uma realidade mantida por três pilares e mutáveis ao longo do tempo, mesmo que todos os sucessores tenham a mesma percepção acerca de suas empresas, o que não ocorreu nas entrevistas, ainda assim há espaço para divergências no âmbito familiar e empresarial.

Frente ao desenvolvimento do trabalho, as interpretações acerca das entrevistas e da condição semelhante entre autora e herdeiros, cabe afirmar que as expectativas dos sucessores são tão simples quanto complexas. Visualizar o sucessor como particular, com interesses, aptidões e personalidade peculiares precisa ser compreendido como tarefa empresarial. Buscar entender o sucessor, assimilando que não é igual ao que a família imagina, ao que a empresa precisa ou que os outros herdeiros possuem, mostrou-se crucial para a gestão da empresa familiar. A instituição empresa precisa se preparar para desenvolver seus herdeiros e preparar o ambiente para a sua chegada.

Como ilustrado através de exemplos, o planejamento sucessório ainda está longe de ser realidade de todas as empresas familiares brasileiras, sendo assim, quem se responsabiliza

por pensar e executar acaba sendo a figura do antecessor, ocasionando conflitos internos, ou começa através do próprio sucessor e, nesse caso, é preciso enfrentar o tabu que existe frente esse assunto e conseguir transmitir valor para os demais membros da família de que é algo que precisa ser feito. Em qualquer um desses dois cenários, diversas são as possíveis consequências negativas, o que não significa que, caso a sucessão seja pensada como empresa problemas serão extintos, a diferença está no planejamento, na organização e na racionalidade que será aplicada ao processo.

Ter a sucessão pensada através da visão de Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) fornece ao herdeiro informações cruciais para que ele se desenvolva ao longo dos anos que antecedem a escolha de qual profissão seguir, reduz ansiedade causada pelo incerto e frustrações causadas por expectativas desalinhadas. Para a empresa, aproximar-se dos herdeiros como instituição é a possibilidade que se comece a desenhar o encaixe do sucessor na organização, tanto no que tange ao seu cargo, mas também na preparação dos demais funcionários para que não haja um comportamento contrário à entrada do herdeiro por interpretá-lo como ameaça.

Fica mais fácil visualizar a diferença entre planejar a sucessão como família e planejar-la como empresa na situação de entrada do sucessor na organização. Como família, o mais bem avaliado ensino é fornecido, experiências no exterior são incentivadas e bancadas, cursos de outros idiomas são fomentados e, esse conjunto somado, muitas vezes a outras experiências, forma uma pessoa, teoricamente, bem preparada para o mercado de trabalho. Como empresa, genericamente, a entrada do herdeiro é pensada para acontecer na base da hierarquia, a fim de garantir que ele cresça dentro da organização como os demais, e, quando e se finalmente chegar no mais alto cargo, ter passado por todas as posições é o que o torna legítimo de estar lá. O vazio existente entre a formação do sucessor e todo conhecimento adquirido que poderia ser passado a empresa e o cargo que o colocam ocasiona perdas intangíveis imensuráveis para a organização. Conhecimento técnico deixa de ser compartilhado e o herdeiro desmotiva-se com essa condição. Por outro lado, caso o herdeiro seja colocado em uma posição de liderança em um primeiro momento, haverá um desconforto da parte dele por saber que esta pelo sobrenome, e não pelo mérito, e, além disso, sua entrada torna-se passível de desconfiança dos trabalhadores da empresa.

É preciso dizer que o objetivo não é condenar nenhuma das opções acima elencadas, a crítica é endereçada à discrepância que existe entre o planejamento familiar e o planejamento empresarial e que, no ambiente profissional, mais valerá ter o respaldo da empresa do que da

família, que, mesmo interdependentes, não são a mesma coisa. O sucessor da empresa A, em uma de suas falas, elucida a expectativa dizendo que quer um planejamento que consiga alinhar as expectativas de cada um dos herdeiros e conseguir conciliar isso com a maneira em que a empresa se encontra e quer se encontrar dentro dos próximos anos.

Cada sucessor possui suas expectativas próprias, que não serão listadas e nem sanadas de maneira unânime. A semelhança é que aqueles que ocupam a condição de herdeiros esperam que a empresa esteja apta para recebê-los e seja fonte de certezas e auxílio ao longo da sua trajetória até a entrada efetiva na organização. A expectativa é que o respaldo exista por parte da instituição, que empresa familiar ultrapasse o título e a premissa de sucessão e passe a significar a alteração no modelo de gestão por existir cada vez mais herdeiros e a necessidade de perpetuidade da família empresária.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É visível o aumento do interesse acerca das empresas familiares brasileiras, o que gera, conseqüentemente, crescente número de trabalhos acadêmicos realizados sobre essas companhias e sobre os personagens que participam da constituição das mesmas. Contudo, as pesquisas dificilmente olham para aquele que, sem escolher, nasce incumbido de uma condição particular e destoante da realidade da maioria dos brasileiros, a de sucessor.

Ao longo das pesquisas, ficou nítido que é errôneo afirmar que a empresa familiar impacta o herdeiro apenas em âmbito profissional ou no contexto familiar. Os herdeiros sabem dos privilégios atrelados à sua condição, tanto financeiros quanto de oportunidades profissionais, contudo, mesmo entendendo que sua realidade não é a da maioria dos brasileiros, não se sentem confortáveis para falar sobre suas dúvidas e incertezas em sociedade. O desconforto se deve pelo receio de ser relacionado com estereótipos negativos associados ao fato de serem herdeiros ou pelo medo de serem malvistas por reclamarem mesmo em uma posição tão privilegiada. Sendo assim, compreender-se como herdeiro, mesmo que em um momento distante da empresa, já começa a afetar o comportamento do sucessor em sociedade, e, aos poucos, minimizar seu espaço de fala.

Logo que se começa a lidar com o título de herdeiro, necessariamente, pensa-se se a empresa familiar é um lugar onde será possível realizar-se profissionalmente. A dificuldade é que, por vezes, a família nutre uma expectativa de ter seus herdeiros trabalhando na organização e esse desejo dificulta que o sucessor consiga distinguir suas vontades das vontades da família. Ademais, há possibilidade de uma grande frustração do sucessor caso perceba que a empresa não satisfaz suas ambições profissionais, isso ocorre porque é desejo do sucessor seguir nos negócios da família, mas, por vezes, a atividade principal da empresa familiar não é do interesse do herdeiro.

Independente da escolha racional de seguir, ou não, com os negócios da família, os herdeiros apontam que, mesmo de maneira intrínseca, a empresa familiar pauta suas decisões. Uma das influências resulta na busca por formação profissional de alto nível, a fim de estar preparado para assumir a empresa, caso seja sua vontade e haja a oportunidade. A condição financeira das famílias possibilita inúmeras oportunidades, acesso às melhores universidades, intercâmbios, cursos de outros idiomas, estágios e etc. A crítica levantada pelos herdeiros é que, mesmo com a vontade e acesso a diversas oportunidades, não há um direcionamento de quais conhecimentos agregariam mais para o espaço almejado dentro da organização, fato

dado pela distância existente entre empresa e família, mesmo que compartilhem de, ao menos, uma pessoa comum.

A consequência da falta de instrução sobre a formação dos sucessores é a inexistência de critérios que aprovem, ou não, sua entrada na empresa. Sendo assim, a meritocracia é extinguida e o vínculo profissional com a organização começa a partir do sobrenome carregado. O resultado são sucessores inseguros e desconfiança dos funcionários da empresa sobre o trabalho que será realizado por ele. Além do mais, como a entrada não é a partir de um processo seletivo, existem inúmeras incertezas a respeito de qual função será exercida por ele e até que ponto terá autonomia para introduzir na empresa tudo que aprendeu ao longo dos anos que dedicou para sua formação.

É no momento de introdução na companhia que se percebe a discrepância existente entre gêneros na vivência de sucessores. O fenômeno *glass ceiling*, enfrentado por mulheres no mercado de trabalho, não deixa de existir no cenário em que a empresa pertence à família da sucessora. Com valorização dos estudos acadêmicos e busca por experiências profissionais em outras organizações, as herdeiras não sentem que é o suficiente para se equipararem com os herdeiros homens. Nas entrevistas realizadas nesse trabalho, a diferença de tratamento é sentida mais por parte da organização do que do antecessor. Elas sentem dificuldades de lugar de falar e para criar esse espaço, distância de relacionamento com os colegas de trabalho fora do horário comercial, e sentem-se pressionadas a ter um comportamento muito exemplar para legitimar o espaço que ocupam na empresa. Com os avanços dos debates acerca de machismo dos últimos anos, e a constante e rápida evolução, a preocupação acerca de mulheres sucessoras passou a pertencer também aos herdeiros homens, que percebem o preconceito, sentem-se desconfortáveis, mas não sabem como alterar o cenário.

Devido a todas as peculiaridades elucidadas sobre a figura do sucessor e o processo sucessório, conviver com semelhantes se torna essencial para esses jovens. Em encontros com outros herdeiros, sentem que há espaço para viver o privilégio a eles concebido, mas também para reclamar e pontuar os problemas enfrentados por eles, sem que haja julgamento. As relações pessoais se estreitam muito em pouco espaço de tempo, porque a condição semelhante é elo mais forte de união do que qualquer diferença que possa causar alguma desavença. Cria-se, assim, um círculo de convívio muito particular, fechado e reconfortante, onde respostas profissionais são buscadas e apoio é prestado. É um espaço de troca, escuta e incentivo. Pode-se encontrar o fracasso e ver que, frente a ele, manteve-se a persistência.

Saber do enfrentado por outros sucessores fornece a confiança necessária que a empresa e a família não oferecem.

Em relações aos objetivos do trabalho proposto, percebe-se que não há como listar quais as expectativas dos sucessores quanto à gestão da empresa familiar. A expectativa dos sucessores à gestão da empresa familiar, como ele se vê atuando na organização, se enxerga espaços para manter seus valores, de que forma poderá colocar seus conhecimentos buscados, a maneira que o processo sucessório fosse traçado e o sentimento de possuir o título de “filho do dono” são questões que, mesmo buscadas, não podem ser respondidas de forma generalizada e em lista. Ao longo do desenvolvimento das entrevistas, ficou evidente que todas empresas possuem suas particularidades e, em cada empresa, cada um dos sucessores possuem individualidades.

Sendo assim, percebeu-se a utopia de traçar uma fórmula de como sanar as expectativas dos sucessores, contudo, tornou-se passível afirmar que a grande expectativa é ser percebido como único e ter suas particularidades pensadas pela empresa. O desejo é crescer e desenvolver-se junto com a organização, o CNPJ, e que haja uma troca mútua entre eles, e não entre a figura do mais alto grau da hierarquia, porque que, nos casos de empresas familiares, é ocupado por um de seus progenitores. A expectativa é que a gestão da empresa assuma não apenas o orgulho e manutenção de valores de empresa familiar, mas a postura de uma organização que periodicamente passará, obrigatoriamente, pelo processo de sucessão, maior responsável pela falência de organizações com essa particularidade.

Por mais que neste trabalho apenas sucessores com interesse na empresa familiar tenham sido ouvidos, vale ressaltar que há casos onde esse vínculo não existe. A fim de traçar as expectativas dos sucessores, se fez necessário eliminar aqueles que não possuem interesse na organização, porque, conseqüentemente, não teriam expectativas sobre a gestão. Frente a essa brecha deixada, abre-se espaço para que estudos sejam realizados a fim de entender o que motiva um herdeiro a não ter interesse, em nenhum grau, nos negócios da família. Outra abordagem possível é buscar entender de que forma os profissionais que atuam em empresas familiares vislumbram suas possibilidades de crescimento dentro da organização, já que há tendência de que os mais altos cargos sempre sejam destinados aos membros da família. Reconhece-se que pertencer ao mesmo espaço de fala que os sucessores possibilita maior abertura e amplia as interpretações das entrevistas, ainda assim, é preciso que o número de estudos acadêmicos sobre empresas familiares, principalmente olhando para os sucessores, siga crescendo. Mais do que reconhecer a importância dessas organizações para a economia

brasileira, é preciso aumentar a consciência de que, por trás de gigantes empresas brasileiras, existem famílias em que seus membros vivem em constante dificuldade para garantir a prosperidade dos negócios e a união da família. Independente da condição financeira destoante e do privilégio vivido por aqueles que ocupam a condição de herdeiro, é necessário manter o espaço de fala, com respeito e isento de preconceitos.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, L. P. *et al.* “Meu pai ainda está aqui, nas pessoas” Sentidos subjetivos nas relações de trabalho em uma empresa familiar. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de pequenas empresas**, v. 7, n. 2, p. 145-169, 2018. Disponível em <http://bit.ly/2NFyFW2>. Acesso em: 30 maio 2019.
- ALVAREZ, E. G.; SINTAS, J. L.; GONZALO, P. S.. Socialization Patterns of successors in first to second generation Family business. **Family business review**, v. 15, 2002.
- BARNES, L. Incongruent hierarchies: daughters and younger sons as company CEO’s. **Family Business Review**. v. 1, p. 12. 1988. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.904.8576&rep=rep1&type=pdf> Acesso em: 27 out. 2019.
- BARRETO, L. K. S.; LEONE, N. M. C. P. G.; ANGELONI, M. T. Competências Gerenciais Requeridas em Empresas Familiares: o olhar de sucessores. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 15, n. 1, p. 299-326, 2015. Disponível em: <http://bit.ly/2YI3BpI>. Acesso em: 8 maio 2019.
- BERNARD, H. R. **Research Methods in Anthropology**: qualitative and quantitative approaches. 4. ed. Lanham: AltaMira Press, 2006.
- BERNHOEFT, R. **Sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**: Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar. 2. ed. São Paulo: Editora Nobel, 1989.
- BIRD, B. *et al.* Family business research: the evolution of an academic field. **Family business review**, v. 15, n. 4, p. 337-350, 2002. Disponível em: <http://bit.ly/2G12slJ>. Acesso em: 25 maio 2019.
- CAMPOS, L. J.; MAZZILLI, C. Análise do processo sucessório em empresa familiar: Um estudo de caso. *In*: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais [...]**. Foz do Iguaçu: 1998. Disponível em: <http://bit.ly/32i3EdR>. Acesso em: 8 maio 2019.
- CARRÃO, A. M. R.; SARTORI, M.; MONTEBELO, M. I. L. Identifying and characterizing family enterprises. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 4, n. 1, p. 3-25, 2015. Disponível em: <http://bit.ly/32ejeY7>. Acesso em: 25 maio 2019.
- CARRIERI, A. P.; SARAIVA, L. A. S.; GRZYBOVSKI, D. **Organizações familiares**: um mosaico brasileiro. Passo Fundo: UPF, 2008.
- CASILLAS, J. C.; DIAZ, C.; VAZQUEZ, A. **Gestão da empresa familiar**: conceitos, casos e soluções. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H.; SHARMA, P. Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 29, n. 5, p. 555-576, 2005. Disponível em: <http://bit.ly/2XC8vTI>. Acesso em: 11 jun. 2019.



COLE, P. M. Women in Family Business. **Family Business Review**, v. 10, n. 4, p. 353–371, 1997.

COLLI, A.; PÉREZ, P. F.; ROSE, M. B. National determinants of family firm development? Family firms in Britain, Spain, and Italy in the nineteenth and twentieth centuries. **Enterprise & Society**, v. 4, n. 1, p. 28-64, 2003. Disponível em: <http://bit.ly/2LJjh8g>. Acesso em: 25 maio 2019.

CROMIE, S.; SULLIVAN, S. Women as managers in family firms. **Women in Management Review**, v. 14, 1999. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09649429910269884/full/html>. Acesso em: 27 out. 2019.

CURIMBABA, F. The dynamics of women's roles as family business managers. **Family Business Review**, 2012. Disponível em: <http://newsletters.isb.edu/FamilyBusiness-Newsletter/File/TheDynamicsOfWomensRoles-FamilyBusiness.pdf>. Acesso em: 27 out. 2019.

DOURISH, R.; CRUZ, E. G. Datafication and data fiction: Narrating data and narrating with data. **Big Data & Society**, 2018. Disponível em: <https://us.sagepub.com/en-us/nam/open-access-at-sage>. Acesso em: 18 set. 2019.

DUMAS, C. Preparing the new CEO: Man-aging the father-daughter succession process in family business. **Family Business Review**, 1990.

DUMAS, C. **Integrating the daughter into family business management**. Entrepreneurship: Theory and Practice, 1992.

DUMAS, C. Women's pathways to participation and leadership in the family-owned firm. **Family Business Review**, v.11, 1998. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1111/j.1741-6248.1998.00219>. Acesso em: 27 out. 2019

EAGLY, A.; CARLI, L. L. Women and the labyrinth of leadership. **Harvard Business Review**, v. 9, 2007. Disponível em: <https://hbr.org/2007/09/women-and-the-labyrinth-of-leadership>. Acesso em: 27 out. 2019.

FLORES Jr., J. E.; GRISCI, C. L. I. Dilemas de pais e filhos no processo sucessório de empresas familiares. **Revista de Administração**, v. 47, n. 2, p. 325-337, 2012. Disponível em: <http://bit.ly/2S4ZjWT>. Acesso em: 25 maio 2019.

FRISHKOFF, P. A.; BROWN, B. M. Women on the move in family business. **Business Horizons**, 1993.

GERSICK, K. *et al.* **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

KANITZ, S. A relação entre pai e filho nas empresas familiares. *In*: MELO, M.; MENEZES, P. L. (Org.). **Acontece nas melhores famílias: repensando a empresa familiar**. São Paulo: Saraiva, 2008. pp. 205-217.

KEATING, N. C.; LITTLE, H. M. Choosing the Successor in New Zealand Family Farms. **Family Business Review**, v. 10, n. 2, p. 157–171, 1997.

LAIMER, C. G.; TONIAL, R. B. Os padrões comportamentais que influenciam na longevidade da empresa familiar. **Revista de Administração IMED**, v.4, n. 1, p. 123-140, 2014. Disponível em: <http://bit.ly/2Jn7ACT>. Acesso em: 8 maio 2019.

LANSBERG, I. S. Managing human resources in family firms: The problem of institutional overlap. **Organization Dynamics**, v. 12, n. 1, p. 39-46, 1983. Disponível em: <http://bit.ly/2S02b7s>. Acesso em: 8 maio 2019.

LEITE, I. C. B. V.; GODOY, A. S.; ANTONELLO, C. O aprendizado da função gerencial: os gerentes como atores e autores do seu processo de desenvolvimento. **Aletheia**, n. 23, p. 27-41, 2006. Disponível em: <http://bit.ly/2XvuoEk>. Acesso em: 8 maio 2019.

LEONE, N. M. C. P. G. **Sucessão em empresa familiar**: preparando as mudanças para garantir a sobrevivência no mercado globalizado. São Paulo: Atlas, 2005.

MACHADO, R. M. C.; WETZEL, U.; RODRIGUES, M. E. A Experiência de sucessão para herdeiras de empresas familiares do Rio de Janeiro. **Caderno Ebape**, v. 6 n. 3, 2008.

MARTINS, R. A. *et al.* Análise da produção científica sobre empresas familiares: um estudo bibliométrico. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 36, 2012, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <http://bit.ly/2L8frpW>. Acesso em: 8 maio 2019.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **Relação Anual de Informações Sociais (RAIS)**. 2019. Disponível em: <http://pdet.mte.gov.br/images/rais2018/nacionais/3-sumario.pdf>. Acesso em: 27 out. 2019.

MONTICELLI, J. M.; BERNARDON, R.; SABRITO, C. E.S. Análise de empresas familiares e suas dificuldades no processo de profissionalização. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, v. 6, n. 2, p. 76–101, 2018. Disponível em: <http://bit.ly/30oZ3ET>. Acesso em: 4 jun. 2019.

MUSSI, F. B.; TEIXEIRA, R. M.; MASSUKADO, M. S. A empresa familiar e a sucessão na interpretação do herdeiro. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 5., 2008, Belo Horizonte. **Anais [...]**. Belo Horizonte, 2008. Disponível em: <http://bit.ly/2YODyxf>. Acesso em: 8 mai. 2019.

OLIVEIRA, J. L.; ALBUQUERQUE, A. L.; PEREIRA, R. D. De “filho do dono” a dirigente ilustre: caminhos e descaminhos no processo de construção da legitimidade de sucessores em organizações familiares. **Revista de Administração**, v. 48, n. 1, p. 21-33, 2013. Disponível em: <http://bit.ly/2JILHnk>. Acesso em: 8 maio 2019.

PRICE WATER HOUSE COOPERS BRASIL LTDA. **A conexão que faltava**. A importância do planejamento estratégico para o sucesso da empresa familiar. São Paulo, 2016. Disponível em <https://pwc.to/32idxIO>. Acesso em: 30 maio 2019.

PRICEWATERHOUSECOOPERS BRASIL. **Grandes expectativas**. A futura geração de líderes de empresas familiares. Pesquisa com líderes de empresas familiares. São Paulo, 2016. Disponível em: <https://pwc.to/2G2bq1Y>. Acesso em: 30 maio 2019.

RIBEIRO, D. **O que é: lugar de fala?** Belo Horizonte: Letramento, 2017.

RIBEIRO, D. **Lugar de fala**. Brasil: Polen livros, 2019.

RANKING mil maiores empresas do Brasil em 2019. **Valor Econômico [online]**. Disponível em: <http://bit.ly/2G1IDdW>. Acesso em: 3 jul. 2019.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de la Investigación**. México: Mc Graw Hill Education, 2014.

SHARMA, P. An overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future. **Family Business Review**, v. 17, n. 1, p. 1-36, 2004. Disponível em: <http://bit.ly/2JncorV>. Acesso em: 8 maio 2019.

SHARMA, P. *et al.* Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: a conceptual model. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 25, n. 3, p. 17-36, 2001. Disponível em: <http://bit.ly/2G0f1xN>. Acesso em: 8 maio 2019.

STEIL, A. V. Organizações, gênero e posição hierárquica-compreendendo o fenômeno do teto de vidro. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 32, n.3, p. 62-69, 1997. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/18443/organizacoes--genero-e-posicao-hierarquica---compreendendo-o-fenomeno-do-teto-de-vidro>. Acesso em: 27 out. 2019.

TAGIURI, R.; DAVIS, J. Bivalent attributes of the family firm. **Family Business Review**, v. 9, n. 2, p. 199-208, 1996. Disponível em: <http://bit.ly/2LGRhSJ>. Acesso em: 11 jun. 2019.

TALENSES. Panorama mulher. **A presença de mulheres em cargos de liderança nas organizações no Brasil**. 2018. Disponível em: <https://talenses.com/pt/publicacoes/news-that-matter/panorama-mulher-2018-talenses-e-insper>. Acesso em: 27 out. 2019.

TESTON, S. F.; FILIPPIM, E. S.; BENCKE, F. F. Aprendendo a ser sucessor: um olhar sobre a experiência. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 6, n. 1, p. 155-174, 2016. Disponível em: <http://bit.ly/2LO0ets>. Acesso em: 8 maio 2019.

TILLMANN, C.; GRZYBOVSKI, D. Sucessão de dirigentes na empresa familiar: estratégias observadas na família empresária. **Organizações & Sociedade**, v. 12, n. 32, 2005. Disponível em: <http://bit.ly/2FZL3da>. Acesso em: 4 jun. 2019.

TONDO, C. **Desenvolvendo a empresa familiar e a família empresária**. Porto Alegre: Sulina, 2008.

VERA, C. F.; DEAN, M. A. An Examination of the challenges daughters face in family business succession. **Family Business Review**, v. 18, p. 321-345, 2005.

VINUTO, J. A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: Um debate em aberto. **Revista de pós-graduandos em ciências sociais da Unicamp**, 2016. Disponível em: <https://www.ifch.unicamp.br/ojs/index.php/tematicas/article/view/2144/1637>. Acesso em: 8 jul. 2019.

WARD, J. L. **Perpetuating the family business: 50 lessons learned from long-lasting, successful families in business**. New York: Palgrave MacMillan, 2004.

## APÊNDICE

### ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Informações entrevistado
  - a) Idade;
  - b) Escolaridade;
  - c) Faturamento empresa de 2018;
  - d) Quantidade de funcionários
  - e) Em qual geração familiar está tua família;
  - f) Já trabalhou na organização?
  - g) Atual vínculo com a empresa familiar;
  
2. Em que momento tu te percebeu como herdeiro de empresa familiar? Como tu se sentiu quanto a isso?
  
3. Qual a influência da empresa em tua vida? Em algum momento tu já precisou pautar alguma decisão na esfera social por ser herdeiro de empresa familiar?
  
4. Já sofreu algum preconceito por ser herdeiro de empresa familiar?
  
6. Como tu vê tua empresa pensando o processo sucessório? Como tu gostaria que fosse pensado?
  
7. O atual modelo satisfaz tuas necessidades de possível sucessor?
  
8. Tu possuis ideias de gestão para a empresa da tua família?
  
9. Sentes que exerce influência na empresa mesmo antes de ocupar o cargo do sucedido?
  
10. Caso fosse possível, implementaria algo na empresa imediatamente?

11. Existe algum processo que tu gostarias que fosse pensado antes da tua chegada na empresa/no cargo do sucedido?

12. Sabes dizer algum fato e/ou situação, da sua empresa familiar, que facilita e/ou dificulta a sucessão? (Algo que faz que te deixa com muita vontade de trabalhar lá e/ou que te deixe sem vontade de trabalhar lá).

13. Quais teus planos futuros para a organização?

## ROTEIRO DE ENTREVISTA BRUNA

1. Formação acadêmica e trajetória até a Cambridge
2. O que despertou teu interesse em trabalhar com empresas familiares?
3. Como tu vêes o comportamento da academia frente a produção e valorização de estudos sobre empresas familiares?
4. De que forma as contribuições teóricas alteram a prática de trabalho da Cambridge?
5. Quais são, pela tua experiência, as situações mais rotineiras no processo de sucessão?
6. Existem características comuns entre os herdeiros? Quais?
7. Pode-se afirmar que os conflitos estão mais presentes na gestão do que na operação?
8. Fomentar espaços para o encontro de sucessores, como acontece no Citi Bank, na tua opinião, é uma prática que deve existir nas empresas familiares?
9. Existe uma formação ideal para sucessores? De que forma deveria acontecer?
10. Qual é o grande fator de frustração entre os herdeiros quando começam a trabalhar na empresa? E de satisfação?