

**COMPREENSÃO DO PROCESSO SUCESSÓRIO SOB A PERSPECTIVA DO
CONATUS SEGUNDO BOURDIEU (1997): UM ESTUDO MULTICASOS EM
PEQUENAS EMPRESAS FAMILIARES DE UBERLÂNDIA-MG**

**COMPREHENSION OF SUCCESSION PROCESS FROM THE PERSPECTIVE OF
CONATUS ACCORDING TO BOURDIEU (1997): A MULTIPLE CASE STUDY OF
SMALL FAMILY BUSINESSES OF UBERLÂNDIA-MG**

Márcia Freire de Oliveira

Universidade Federal de Uberlândia – MG
marciafreire@fagen.ufu.br

Roseane Grossi Silva

Universidade Federal de Uberlândia – MG
roseanegrossi@yahoo.com.br

Cristiano Camargo

Faculdade Politécnica de Uberlândia – MG
camargo_cris@hotmail.com

Vivian Duarte Couto Fernandes

Universidade Federal de Uberlândia – MG
vivianduarte@terra.com.br

Lenise Marques Garcia

Universidade Federal de Uberlândia – MG
lenise.garcia@yahoo.com.br

Guilherme Menegatto Rodrigues

Universidade Federal de Uberlândia – MG
guilhermemr.adm@hotmail.com

Submissão: 10/10/2013

Aprovação: 19/03/2014

RESUMO

O objetivo deste artigo é compreender o processo sucessório em empresas familiares de Uberlândia, Minas Gerais, sob a perspectiva do *conatus*, segundo Bourdieu (1997). No referencial teórico abordou-se a relação entre empresa familiar e o processo sucessório, e entre a família, o processo sucessório e o *conatus*. A pesquisa é qualitativa, descritiva, caracterizada como um estudo multicase, realizado em duas pequenas empresas familiares. A interpretação dos dados foi feita por meio da técnica de análise de conteúdo, a partir de quatro categorias: projeto; preparação; pertencimento e conflito. Os resultados apontam que existe um projeto do antecessor em transmitir valores e experiências ao sucessor para que este se envolva nos negócios da família, assumindo o desejo do antecessor em perpetuar o que foi construído. Já o sucessor, pode ou não compartilhar deste projeto, já que o seu sentimento de pertencimento nem sempre se manifesta. Assim, a continuidade do “projeto” familiar é permeada por diversas forças que se fazem presentes, sendo aceito ou não, gerando conflitos ou não, entre o antecessor e o sucessor.

Palavras-chave: Empresa familiar. Processo sucessório. *Conatus*.

ABSTRACT

The article aims to understand the succession process of family businesses of Uberlândia, Minas Gerais, from the perspective of *conatus*, according to Bourdieu (1997). In the theoretical reference, the relation between family businesses and succession process was addressed, and between the family, the succession process and *conatus*. The research is qualitative, descriptive, characterized as a multiple case study, conducted in two small family businesses. The interpretation of data was performed using the technique of content analysis from four categories: project, preparation, belonging and conflict. Results show that there is a project which consists of the ancestor transmitting values and experiences to his successor so that he gets involved in the family business, assuming the ancestor desire to preserve what has been built. Now, the successor may or may not share the ancestor's project, considering that the sense of belonging of the child does not always manifest itself. Thus, the families “project” is permeated by various forces that make themselves present, being accepted or not, generating, or not, conflicts between the ancestor and the successor.

Keywords: Family Business. Succession Process. *Conatus*.



1 Introdução

O mundo do trabalho e a gestão vivem momentos de rápidas transformações que acabam por conduzir a intermináveis discussões entre os estudiosos dos temas associados às organizações. A organização é um espaço que constitui, influencia e é influenciada pela vivência dos indivíduos que dela participam, espaço este em que a racionalidade econômica se entretetece com a subjetividade presente na mente humana.

Dentre as diversas transformações pelas quais a sociedade vive, verificam-se, tanto em âmbito econômico como social, oportunidades para a empresa de base familiar. Pela perspectiva econômica, tem-se, a partir do processo de globalização mundial, a propensão de oportunidades para a abertura de empresas de gestão familiar, dada a formação de desemprego generalizado resultante desse processo (CRAIDE, 2005; CRAIDE *et al.*, 2008).

No Brasil, as empresas familiares possuem considerável importância e representam parcela significativa do empresariado nacional (LOPES, 2008). Assim, há relevância em buscar compreender os processos que ocorrem nestas organizações pautadas pela presença da família em sua gestão, já que constituem importância em seus aspectos organizacionais.

O fundador de uma empresa é o indivíduo que teve uma ideia e a colocou em prática envolvido por um desejo de empreender um sonho: a construção de um negócio ancorado na experiência vivida, carregado de empenho e emoção. A empresa se constitui na realização de um projeto que envolve toda a família e, simultaneamente, a necessidade de sobrevivência implica realização familiar (GRZYBOVSKI; TEDESCO, 1998).

Segundo Davel e Colbari (2003) nas organizações familiares os processos sociais estão em evidência, dado que os moldes familiares são responsáveis por desenhar papéis e relacionamentos, causando uma densa associação entre aspectos políticos e simbólicos e os aspectos emocionais e simbólicos que foram construídos ao longo da existência da família. Complementando essa perspectiva Lescura *et al.* (2010) colocam que as empresas familiares são sistemas complexos que necessitam de um olhar capaz de fornecer um melhor entendimento das diversas forças presentes neste universo, composto simultaneamente pela família e pelo negócio.

O processo sucessório é pautado na transposição de um sonho, de um projeto de vida, em que o herdeiro deve aceitar dar continuidade, pois a empresa é a família. Este processo faz emergir uma rede de emoções e ações que envolvem o pai e o filho no jogo de



perpetuação do projeto da família, na continuidade da empresa familiar. Assim, o processo sucessório nas organizações familiares envolve uma diversidade de fatores, dentre eles, aqueles que compreendem a herança, não somente financeira, mas também as emocionais.

O patrimônio familiar é propagado de geração a geração a partir dos vários elementos que o compõem, quais sejam, “as trocas matrimoniais, a transgressão de princípios organizadores da ordem social em termos de herança (quanto, como, a quem e quando), o recurso ao costume antigo e a (dis)posição do capital simbólico e econômico” (TEDESCO, 2008, p. 101).

Assim, analisar a sucessão nas empresas familiares sob a perspectiva do projeto do antecessor pode fornecer um melhor entendimento das diversas forças que estão presentes nestas empresas, com vistas a considerar a complexidade que envolve estas organizações, e consequentemente o seu processo sucessório.

A família é o primeiro espaço em que os indivíduos vivem a experiência de ser quem são, e de pertencerem ao mundo. Tem por função assegurar a sobrevivência dos membros que dela fazem parte e de socializar suas crianças. A família ensina a dividir o espaço físico, o tempo, os objetos físicos e o amor, ensina a conviver com sentimentos de afeto ou desgosto, e ensina o significado de pertencer a uma família (BOTTINO-ANTONACCIO, 2007).

O antecessor (e/ou pai e/ou fundador) assume o papel de perpetuador, enquanto tenta despertar no sucessor (e/ou filho) o interesse de este dar continuidade ao negócio familiar. O pai transmite aos filhos, conscientemente ou inconscientemente, sua maneira de ser, pautada nos valores adquiridos e apreendidos ao longo da experiência de vida. A isso, Bourdieu (1997) entende como uma transmissão que é realizada por meio de um “projeto” do pai, denominado *conatus*.

Sendo assim, o objetivo deste estudo é compreender o processo sucessório em empresas familiares de Uberlândia, sob a perspectiva do *conatus*, segundo Bourdieu (1997).

Considerando que a interferência da família permite que a gestão de uma organização se aproxime de uma gestão familiar, em que o familiar, em seus valores e desígnios, não possa ser fatalmente comprometido, mesmo quando submetido a pressões associadas à empresa e à incapacidade de se separar a família dos negócios, este trabalho utiliza-se da noção de que basta que as atividades de gestão estejam permeadas pelas atividades de uma família para que uma empresa seja caracterizada como organização familiar.

A estrutura deste artigo compreende esta introdução, seguida pelo referencial teórico, que foi dividido em: entendimento da empresa familiar e o processo sucessório; e família, processo sucessório e *conatus*. A terceira parte dedica-se aos aspectos metodológicos, a parte sequente apresenta as discussões e análise dos dados. A última parte traz as considerações finais.

2 Referencial teórico

O referencial teórico foi construído a partir de teses, dissertações, livros e artigos de periódicos, o que permitiu a definição de quatro categorias de análise, que foram utilizadas para analisar os dados coletados, na intenção de focar o olhar do pesquisador para pontos específicos, capazes de melhor revelar sobre o objetivo que se pretende atender.

As categorias de análise estabelecidas foram as seguintes:

1. **“Projeto”**: compreende o *conatus*, segundo Bourdieu (1997). Está associada à vontade do pai em transmitir sua maneira de ser para o filho, na intenção de que este possa herdar o “projeto” da família.
2. **Preparação**: compreende o planejamento formal e os contatos iniciais realizados pelo pai, na intenção de despertar o interesse do filho pelo “projeto”.
3. **Pertencimento**: compreende o sentimento de identificação, ou não, àquilo que foi construído pela família. Também considera fatores que podem mascarar a não aceitação do “projeto”, tais como pressão e falta de alternativa (de trabalho).
4. **Conflitos**: perpassa todas as categorias anteriores, e compreende as divergências na vontade em perpetuar o *conatus*.

É importante destacar que apesar de “projeto” ser a categoria que compreende o *conatus*, todas as demais categorias (preparação, pertencimento e conflitos) estão diretamente relacionadas ao *conatus* e à perpetuação ou não deste no processo sucessório, auxiliando assim o entendimento deste processo.

Visando à busca de pesquisas mais recentes a respeito do assunto “sucessão em empresas familiares” foi feita uma revisão sistemática em periódicos da área de administração dos últimos cinco anos.

A revisão sistemática é um tipo de pesquisa que utiliza dados da literatura sobre um tema específico. Esse tipo de investigação disponibiliza uma síntese das evidências relacionadas a uma determinada estratégia de intervenção, por meio da aplicação de métodos



explícitos e sistematizados de busca, apreciação crítica e resumo da informação selecionada (SAMPAIO; MANCINI, 2007).

Para a busca dos artigos utilizou-se os descritores *family business* e *succession*. A busca foi feita nas bases de dados da Abinform, *Web of Science* e Periódicos da Capes, considerando os últimos cinco anos (2008 a 2012). Foram encontrados 16 artigos na Abinform, 12 artigos no *Web of Science* e 44 artigos no periódicos da Capes, totalizando 72 artigos.

Foi feita a leitura completa dos 72 artigos levantados e apenas aqueles que se enquadraram nas categorias estabelecidas (projeto, preparação, pertencimento e conflito) foram selecionados, restando assim 18 artigos relacionados à presente pesquisa.

O Quadro 1 apresenta a relação entre os artigos com as categorias projeto, preparação, pertencimento e conflitos, com o objetivo de mostrar quais artigos trataram destes temas. Metade deles, nove artigos, relaciona-se apenas a uma categoria (oito à categoria preparação e um à categoria conflitos); sete artigos estão relacionados a duas categorias (três a preparação e pertencimento, dois a projeto e preparação, um a preparação e conflitos e um a pertencimento e conflitos). Outros dois artigos estão relacionados a três categorias cada (um a projeto, preparação e conflitos e outro a preparação, pertencimento e conflitos).

Quadro 1 – Autores, ano e relação dos artigos com as categorias de análise

Autores	Projeto	Preparação	Pertencimento	Conflitos
AGUILERA, R. V.; CRESPI-CLADERA, R. (2012)		X		
CATER III, J. C.; JUSTIS, R. T. (2010)		X		
DUH, M.; TOMINC, P.; REBERNICK, M. (2009)		X		
FERRERO, M. G.; VÁSQUEZ, A. G.; DÁVILA, M. A. T. (2010)		X		
FREIRE, P. S.; SOARES, A. P.; NAKAYAMA, M. K.; SPANHOL, F. J. (2010)		X		
HAMILTON, E. (2011)	X	X		
LAAKONEN, A.; KANSIKAS, J. (2011)	X	X		X
LAM, W. (2011)		X		X
LOZANO, P. M.; URBANO, D. (2008)		X	X	
LUSSIER, R. N.; SONFIELD, M. C. (2009)		X	X	X
MERWE, S. V. D.; VENTER, E.; ELLIS, S. M. (2009)		X		
PARDO-DEL-VAL, M. (2009)	X	X		
PYROMALIS, V. D.; VOZIKIS, G. S. (2009)		X	X	
QIN, Z.; WANG, Q.; (2012)			X	X



SHEPERD, D.; HAYNIE, J. M. (2009)				X
VOZIKIS, G. S.; WEAVER, K. M.; GIBSON, B. (2009)		X	X	
ZACHER, H.; SCHIMITT, A.; GIELNIK, M. M. (2012)		X		
ZELLWEGER, T.; SIEGER, P.; HALTER, F. (2011)		X		

Fonte: Elaborado pelos autores a partir da leitura dos artigos selecionados na revisão sistemática.

2.1 Entendimento da empresa familiar e o processo sucessório

A origem da empresa familiar se encontra nas indústrias caseiras que geralmente são pequenas e não se constituem em única fonte de renda da família. A dedicação exclusiva à empresa ocorre quando a empresa passa a oferecer renda suficiente para a família. A natureza da empresa familiar se edifica pela “colaboração de pessoas com forte determinação, enorme autoconfiança e desejo de trabalhar mais tempo e com mais afinco” no objetivo de alcançarem as suas metas (GRZYBOVSKI; TEDESCO, 1998, p. 41).

Pela complexidade que envolve as empresas familiares, sua definição ainda não é consensual. No entanto, há um senso comum de que ela é composta por três vertentes que se envolvem em uma discussão nessa busca de uma definição. A vertente propriedade, em que o controle majoritário do capital pertence à família; o nível de gestão, em que os principais cargos de diretoria são ocupados por membros da família; e a sucessão, em que uma segunda geração ocupa sucessivamente cargos deixados por parentes que não participam mais, efetivamente, do controle do negócio (PAPA; LUZ, 2008).

De acordo com Martins *et al.* (1999), uma análise detalhada das empresas familiares as divide em dois grupos:

- O primeiro, que é foco desta pesquisa, relaciona-se às empresas de pequeno e médio porte de capital fechado, com a propriedade bastante concentrada ou até exclusiva da família. O controle é centralizado em um ou mais membros da família, que ocupam os cargos administrativos mais importantes da empresa.
- O segundo grupo é composto pelas empresas familiares de maior porte que tendem a sofrer transformações como: abertura de capital, diminuição do grau de concentração da propriedade do capital, profissionalização da gestão e menos participação de familiares no quadro diretivo.

A empresa cresce com o apoio e sustentação no sentimento dos familiares que acreditam que devam se dedicar com o trabalho hoje, para se tornarem donos de um negócio



amanhã. A empresa familiar se origina do espírito do empreendedor, do membro da família, e se desenvolve com bases voltadas para os aspectos afetivos existentes entre os membros dessa família (GRZYBOVSKI; TEDESCO, 1998). Mas, com o passar do tempo, as escolhas desses indivíduos em compartilhar, ou não, este projeto, podem gerar divergências ocasionando conflitos entre aqueles que desejam a perpetuação do negócio, e aqueles que não se identificam com a empresa.

A organização familiar é um composto de duas instituições dialeticamente definidas: a família e a empresa. É um tipo de organização que tem sua origem na família, com vínculos diretos da socialização primária, formando um complexo sistema político, no qual os atores envolvidos desenvolvem relações em que há a presença do racional, de conflitos, interesses, afetividade, sentimentos (LIMA, 1999; DAVEL; COLBARI, 2000; 2003; PAPA; LUZ, 2008; PIMENTA; CORRÊA, 2008).

Assim, na empresa familiar estão em jogo as relações família e trabalho, cujos conflitos refletem no seu funcionamento e direcionamento, no sentido de sua expansão ou declínio. Deste embate surge um leque de possibilidades que pode configurar-se, simultaneamente, causa e consequência de grandes sofrimentos para o pai (presidente) e filho (sucessor). As relações podem promover avanços gratificantes para os personagens e a empresa, dependendo dos encaminhamentos dados à resolução dos conflitos (CAMPOS; MAZZILLI, 1998). Para entendê-los, devem-se compreender as expectativas comportamentais associadas com a identidade do sucessor membro da família, e também do membro da família, proprietário da empresa (SHEPERD; HAYNIE, 2009).

A flexibilidade e o resultado da gestão do negócio familiar, e do processo de sucessão, passam pela capacidade de diálogo e confiança na família, considerando que o fundador e o sucessor têm como objetivo o sucesso da empresa – onde um quer passar o que construiu até o momento e o outro quer se preparar para o que está por vir (FREIRE *et al.*, 2010).

O processo social apresenta uma grande especificidade na organização familiar, na medida em que não compete apenas ao processo de socialização secundária, ou seja, a transmissão de conhecimentos com relação apenas à ordem organizacional, mas envolve padrões da socialização primária, conhecimentos com referências simbólicas e o aprendizado no seio da família, pois nessas organizações, os dois mundos se fazem presentes (LIMA *et al.*, 2008). A empresa familiar possui particularidade no seu processo de gestão, em que a história



da organização se entretetece com a história da família (DAVEL; COLBARI, 2003; GARCIA; MOREIRA, 2008).

Neste contexto, o processo sucessório é uma questão de grande preocupação, uma vez que está intrinsecamente relacionado com a sobrevivência e continuidade da empresa. De acordo com Gersick *et al.* (1997) e Duh, Tominc e Rebernik (2009) tal processo, originado seja pela morte do fundador, seja pela transferência de poder do sucedido ao sucessor, é um processo bastante peculiar na existência da organização familiar.

A sucessão é um processo que envolve interação social entre fundadores, sucessores de negócios, familiares e empregados que não são da família (LAM, 2011), é também considerado como uma questão emocional que pode criar sérios conflitos (MERWE; VENTER; ELLIS, 2009, LAAKONEN; KANSIKAS, 2011).

Empresas familiares devem, portanto, começar a planejar a sucessão numa fase inicial logo após a geração mais jovem entrar no negócio. É importante não adiar a abordagem das questões que envolvem a sucessão nas discussões acerca do negócio, para serem tratadas de forma mais confortável e racional, permitindo uma administração proveitosa do seu caráter pessoal e emocional (MERWE; VENTER; ELLIS, 2009, AGUILERA; CRESPI-CLADERA, 2012).

A composição da família e a distribuição de poder alteradas ao longo do tempo geraram transformações na empresa familiar. No princípio, era verificado o preparo sucessório do pai para o(s) filho(s). Atualmente, essas preparações envolvem pai e filha(s), mãe e filha(s), mãe e filho(s), não havendo uma regra que represente o preparo de sucessores (MACHADO, 2005).

Bernhoeft (1989) aponta que existem seis pontos principais relacionados ao processo sucessório: o(a) sucedido(a), o(a) sucessor(a), a organização, a família, o mercado e a comunidade. Cada um deles deve ser considerado e analisado durante a preparação e o acompanhamento do processo sucessório. Para o autor, o sucedido normalmente é uma pessoa bastante importante, tanto na esfera organizacional quanto no círculo familiar.

Nas organizações familiares, em geral, o sucessor escolhido é o filho, geralmente do sexo masculino. Neste momento pode ser instaurado um conflito familiar, uma vez que é preciso definir quais membros familiares querem assumir a sucessão e se o filho está disposto a assumir a empresa. Bernhoeft (1989) coloca que deve ser levado em consideração o interesse pessoal do sucessor, o relacionamento com o sucedido e sua ocupação tanto no espaço familiar quanto no espaço organizacional.

Quando um membro da família é escolhido para ser o sucessor, a dinâmica dessa família é afetada, pois o escolhido terá um papel diferente também dentro da dinâmica familiar. O trabalho direcionado para o terceiro fator, a organização, aborda a família organizacional, assim o levantamento da interferência da família na organização deve ser realizado, visando à preparação do processo sucessório.

Para Bernhoeft (1989), em relação ao quarto fator, a família, é preciso considerar seu histórico; interesses e motivações e verificar se há pessoas pertencentes a ela envolvidas em outros negócios. Além disso, é necessário avaliar aspectos do mercado em que a organização está inserida, como: perfil dos clientes, dos fornecedores e da concorrência. Por fim, dados relacionados ao campo de atuação da organização devem ser identificados, pois direcionarão o trabalho de desenvolvimento do sucessor, bem como o planejamento da empresa.

Vozikis, Weaver e Gibson (2009), baseados no quadro conceitual proposto por Pyromalis *et al.* (2006), apontam cinco fatores críticos que afetam a sucessão familiar: a propensão do fundador em deixar a empresa; o desejo do sucessor em assumir a empresa; a adequada preparação do sucessor; a existência de relações positivas e boa comunicação entre os membros da família; e o planejamento da sucessão.

A família desempenha a função de construtora da fase inicial da vida dos indivíduos, designando, dentre outros, a função de legitimar a distribuição de papéis e tarefas, que, por sua vez, são transferidos para as empresas familiares. No entanto, na visão de cada membro, essa divisão do trabalho pode ser considerada desagradável ou não (DAVEL; COLBARI, 2000; LOPES, 2008).

A compreensão da ordem familiar é de fundamental importância para o entendimento deste tipo de organização (DAVEL; COLBARI, 2000). Assim, para se conhecer a dinâmica tanto da família como da empresa, é necessário um enfoque sociocultural que permita a compreensão desses mundos, desvendando suas várias dimensões, quais sejam, “sociais, culturais, simbólicas, políticas, emocionais, relacionais, comunicacionais, linguísticas, temporais, comunitárias e étnicas” (DAVEL; COLBARI, 2003, p 11).

Para compreender os processos que a empresa familiar vivencia, autores sugerem perspectivas que considerem a complexidade dos elementos que permeiam e se entrecruzam neste tipo de organização, quais sejam: valores familiares, emocionais, e de negócio. Pimenta e Corrêa (2008) propuseram uma nova perspectiva de análise para as organizações familiares a partir dos movimentos recentes de questionamentos acerca de antigas certezas e



direcionamentos, que fazem emergir dúvidas sobre as questões atuais do universo do trabalho na empresa familiar, buscando respostas que consideram a presente complexidade.

Entre as orientações, Pimenta e Corrêa (2008) deixaram evidente a importância em considerar o aspecto social, nas atividades das organizações familiares, alertando para a atuação do indivíduo como centro das atenções e referência. Se o social não é entendido como parte do processo, em sua totalidade, como produtor de fenômenos que envolvem aspectos psicológicos e sociais ao mesmo tempo, forma lógicas diferenciadas da lógica puramente individual, falha-se em perceber as relações existentes entre o todo e suas partes, entre o universal e o particular, entre a unidade e a totalidade. O indivíduo, assim, por meio da vivência e das relações entre os dois mundos, empresa e família, é o agente construtor tanto da organização, como da família e de si mesmo.

Davel e Colbari (2003) defendem um posicionamento de que as organizações, como um todo estão permeadas de múltiplos fatores, tais como, cultura, emoção, coesão, confiança, cooperação, associação, comprometimento, lealdade, engajamento, inovação, iniciativa, conflito, rivalidade, poder, discriminação e exclusão. Porém, nas organizações familiares, os processos sociais estão mais presentes, dado que os moldes familiares seriam responsáveis por desenhar papéis e relacionamentos, causando uma densa associação entre aspectos políticos e simbólicos com os aspectos emocionais e simbólicos que foram construídos ao longo da existência da família. Neste sentido, é praticamente impossível suprimir os valores, emoções, laços afetivos e padrões que norteiam essas relações no ambiente organizacional que possui como referência à família.

Complementando essa perspectiva, de acordo com Lescura *et al.* (2010), as empresas familiares são sistemas complexos que necessitam de um olhar capaz de fornecer um melhor entendimento das diversas forças presentes neste universo, composto simultaneamente pela família e pelo negócio. O processo sucessório é pautado na transposição de um sonho, de um projeto de vida, que é familiar, em que o herdeiro deve aceitar dar continuidade. Este processo faz emergir uma rede de emoções e ações que envolvem o pai e o filho no jogo de perpetuação do projeto da família, na continuidade da empresa familiar.

Assim, analisar a sucessão nas empresas familiares sob a perspectiva do projeto do pai/antecessor/fundador, considerando como deve e o que deve ser transmitido aos sucessores, pode fornecer um melhor entendimento das diversas forças que estão presentes nestas empresas, considerando a complexidade que envolve estas organizações, e assim o seu processo sucessório.

2.2 Família, processo sucessório e o *conatus*

A partir do século XIX, a família passou a ser analisada por dois pontos: de um lado, o da naturalidade, em que ela se apresenta como uma representação “biológica, eterna, anterior a qualquer forma de sociedade”. Por outro lado, a família é configurada como historicista, no sentido de que há uma história vivida por detrás dos significados compartilhados e no modo como a família se apresenta, em que o “casamento e família eram realidades inseridas na dinâmica econômica, social e cultural” (DAVEL; COLBARI, 2000, p. 46; SARTI, 2004).

A família é um domínio social, não se apresentando simplesmente como uma soma de indivíduos que dividem o mesmo espaço e histórias, mas como um universo de relações. Machado (2005) define o caráter social da família como o lugar em que, inicialmente, se ouvem as primeiras falas, que são responsáveis pela construção da imagem que o indivíduo terá de si e do mundo exterior, e como ordenará e dará sentido às experiências vividas.

A família atua, também, como uma referência básica na condução de processos motivacionais e condicionantes para a integração dos indivíduos no universo da produção (DAVEL; COLBARI, 2000). O patrimônio familiar é propagado de geração a geração a partir dos vários elementos que o compõem, quais sejam, “as trocas matrimoniais, a transgressão de princípios organizadores da ordem social em termos de herança (quanto, como, a quem e quando), o recurso ao costume antigo e a (dis)posição do capital simbólico e econômico” (TEDESCO, 2008, p. 101). Assim, o processo sucessório nas organizações familiares envolve uma diversidade de fatores, dentre eles aqueles que compreendem a herança, não somente financeira, mas as emocionais familiares.

Segundo Lescura *et al.* (2010) e Cater III e Justis (2010), os filhos de fundadores de empresas são envolvidos desde a infância nas atividades do negócio, sendo natural sua participação no dia a dia da organização. A partir disso, se inicia a construção da identificação, ou não, com o negócio, a transmissão, ou não, do projeto de vida. A empresa influencia na formação dos valores e identidade dos membros da família.

O pai transmite aos filhos, conscientemente ou inconscientemente, sua maneira de ser, pautada nos valores adquiridos e apreendidos ao longo da experiência de vida. A isso, Bourdieu (1997) entende como uma transmissão que é realizada por meio de um “projeto” do



pai, “projeto” esse denominado *conatus*. De acordo com o autor, herdar é perpetuar o *conatus*, “aceitar fazer-se instrumento dócil desse ‘projeto’ de reprodução” (BOURDIEU, 1997, p. 9). Assim, o *conatus* pode ser usado para designar o projeto familiar estabelecido pelo fundador da organização visando a sua perpetuação, sendo transmitido aos herdeiros desde a infância, pois, em muitos casos, eles se envolvem com a organização desde muito pequenos (LESCURA *et al.*, 2010).

Como mencionado por Leone (1992) há a expectativa dos dirigentes que seus negócios sejam, posteriormente, geridos por membros da família, especificamente pelos descendentes diretos, cabendo ao fundador o despertar do interesse dos filhos, futuros sucessores que devem aprender a aceitar a responsabilidade pela continuidade do que é da família.

Os contatos iniciais com a empresa e vida profissional do pai emergem como o despertar do interesse para a perpetuação da empresa familiar, garantindo a perpetuação do *conatus*. A preparação ocorre quando os indivíduos ainda são crianças, como parte de uma “brincadeira”, e permanecem durante a adolescência e vida adulta.

A literatura deixa evidente a importância do acompanhamento do processo sucessório nas organizações, já que a sucessão é fundamental para as empresas pautadas no familiar. No entanto é um processo que pode gerar traumas de acordo com a maneira em que é conduzido e aceito pelos envolvidos (ESTOL; FERREIRA, 2006).

Segundo Lozano e Urbano (2008) o processo de sucessão começa antes da entrada do sucessor na empresa e o pertencimento se inicia quando o sucessor obtém o seu primeiro trabalho em tempo integral na organização. Os autores ainda colocam que se nesta fase do pertencimento o sucessor se sente satisfeito e exerce de forma responsável e comprometida as suas funções, provavelmente ele continuará na empresa, cooperando com a transição na tomada de liderança da organização e contribuindo para a continuidade do negócio.

De acordo com a pesquisa de Rossato Neto (2003) é natural que ocorra uma pressão sobre o herdeiro para que ele aceite, e escolha, a mesma carreira desenvolvida pelo pai. Segundo este estudo, o permanecer por muito tempo junto ao pai reflete um sentimento de seguir aquilo que já está determinado, como uma missão, e estes herdeiros podem se sentir em uma situação de frustração por não terem opção diferente daquela de seguir o projeto familiar.

A perpetuação do *conatus* não significa apenas a continuidade da organização, mas a continuidade dos valores familiares. “Responsabilizar-se por um projeto edificado pelo



pai significa cumprir, dentro das regras de parentesco, uma obrigação instituída no seio familiar.” Assim, negando o *conatus*, o filho está se responsabilizando por prejuízos (na visão do pai) que vão além do término da organização, mas implicam também na morte dos valores e tradições cultivados ao longo da existência da família (LESCURA *et al.*, 2010, p. 10-11).

3 Aspectos metodológicos

Quanto à natureza, por se tratar de um estudo associado às Ciências Sociais, esta pesquisa é aplicada, já que busca a solução para problemas concretos. A pesquisa é descritiva, pois observa, registra, analisa, classifica e interpreta os fatos sem interferir sobre eles (ANDRADE, 2004).

A abordagem do estudo é qualitativa. De acordo com Minayo e Sanches (1993), tal abordagem é típica de pesquisas que procuram revelar aspectos subjetivos e simbólicos, em compreender as relações e as atividades humanas com os significados que lhes dão formas. Essa abordagem busca definir o que se encontra imerso na experiência e ações dos indivíduos, que se refere à subjetividade, ao nível simbólico, aos significados e à intencionalidade.

O estudo multicase foi utilizado como uma estratégia para alcançar o objetivo proposto. Triviños (1987, p. 133), conceitua que “o estudo de caso é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma *unidade* que se analisa profundamente”. O estudo multicase (TRIVIÑOS, 1987, p. 136) consiste em “estudar dois ou mais sujeitos, organizações [...] sem necessidade de perseguir objetivos de natureza comparativa”.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas em profundidade, semiestruturadas. Esse tipo de entrevista, de acordo com Manzini (1990/1991) é fundamentado em um roteiro de perguntas básicas, que podem ser completadas por outras questões relacionadas no decorrer da entrevista, permitindo que as informações surjam de forma não padronizada.

A coleta de dados foi feita em duas empresas familiares de Uberlândia, compreendendo um restaurante (Empresa A) e uma indústria e comércio de ressolagem de pneus (Empresa B), ambas tendo vivenciado sua primeira sucessão. As entrevistas foram gravadas e transcritas na íntegra e compreenderam o mês de julho de 2012 para a Empresa A e os meses de fevereiro a junho do mesmo ano para a Empresa B.

Na Empresa A, as entrevistas foram obtidas por depoimentos de seis pessoas:

filho mais velho (Filho 1), filho do meio (Filho 2), esposa do filho (Funcionário 1), 1 garçom (Funcionário 2) e 2 cozinheiros (Funcionário 3 e Funcionário 4). A empresa foi fundada pelos pais em 1990, que já tinha outro restaurante desde 1983. Os dois restaurantes funcionaram simultaneamente de 1990 a 1996, ano que o restaurante mais antigo foi fechado para reforma, mas depois não reabriu. Os pais deixaram a empresa em 2000 para se dedicarem às atividades da fazenda da família e o restaurante passou a ser administrado pelo filho mais velho e o mais novo. Os pais ainda têm uma filha, mais nova, que não atua na empresa. Hoje a mãe vai com mais frequência ao restaurante que o pai, mas ambos não participam da tomada de decisão.

O Filho 1 é formado em Administração e desde a juventude esteve presente no negócio da família, sendo que em 2008 ele saiu do restaurante para trabalhar com os pais na fazenda, embora ainda continue como sócio. O Filho 2 também é formado em Administração e assim como o irmão mais velho desde jovem esteve presente no negócio da família. Atualmente é ele quem gerencia a empresa auxiliada pela gerente de produção e pelo Funcionário 1, que atua na empresa desde 1991, o que ocorreu de maneira informal até 1998. O Funcionário 1 auxilia, sobretudo na parte de recursos humanos, planejamento e gestão de estoques. O Funcionário 2 trabalha na empresa desde 1991, o Funcionário 3 desde 1987, e o Funcionário 4 desde 1984.

Já na Empresa B, as entrevistas foram obtidas por depoimentos de quatro pessoas: filho mais novo (Filho A), filho do meio (Filho B), gerente de contas (Funcionário A) e gerente financeira (Funcionário B). A empresa foi fundada em 1949 por um empresário que trabalhava junto com dois filhos. Em meados de 1985 a empresa entrou em dificuldade e mais dois sócios, que não têm grau de parentesco, entraram na empresa visando recuperar a organização. Em 1995 o fundador saiu da empresa e da sociedade, permanecendo os dois sócios que entraram em 1985. Atualmente os sócios não atuam mais diretamente na empresa e passaram a sociedade para o nome dos filhos, porém apenas um filho (Filho B) atua na empresa. Percebe-se então que existem duas famílias proprietárias da organização, mas após a passagem da sociedade para o nome dos filhos praticamente apenas uma dessas famílias atuou (pai e três filhos) e continua atuando de forma mais significativa. Não houve uma participação, envolvimento dos filhos quando crianças na organização, pois eles passaram a participar mais das atividades quando o fundador saiu, época em que já estavam adolescentes/adultos.

O Filho A é formado em Economia e atuou na empresa de 1998 a 2002. Ele assumiu a empresa por um pedido e necessidade do pai, que tinha uma fazenda em Mato Grosso e sentia dificuldades em gerenciar os dois negócios devido à distância. O Filho A não tinha intenção de continuar na empresa, pois estava envolvido com outras atividades. Assim, em 2003 o irmão mais velho (Filho C) do Filho A assumiu a empresa, permanecendo de 2003 a 2005. O Filho C não se interessava muito pela atividade e saiu para trabalhar com o Filho A. O Filho B, que possui ensino médio completo, assumiu a direção da empresa em 2005, cargo que ocupa até hoje. O pai, apesar de não atuar diretamente na empresa, sempre está presente e continua influenciando nas decisões.

A interpretação dos dados coletados foi realizada pela técnica de análise de conteúdo, a partir das categorias estabelecidas na revisão da literatura: projeto, preparação, pertencimento e conflito. No entendimento de Bauer (2002, p. 191), a análise de conteúdo tem a finalidade de reduzir a complexidade dos textos e falas, pois ela trabalha no sentido de filtrar a classificação sistemática e a contagem de extensos volumes de texto, em uma descrição curta de características representativas do que se pretende descobrir.

4 Análise e discussão dos dados

A partir da revisão de literatura e da coleta de dados foi possível analisar o processo sucessório em duas empresas familiares, considerando o *conatus*, segundo Bourdieu (1997).

Há no pai, o antecessor, o desejo de transmitir um “projeto” para o filho, seu sucessor, herdeiro que deverá dar continuidade ao que o pai construiu. O pai transmite “inconscientemente na sua maneira de ser e por sua maneira de ser, e também, explicitamente, por ações educativas orientadas para a perpetuação da linhagem” (BOURDIEU, 1997, p. 9). Isso ocorre na medida em que o filho reproduz e aceita a perpetuação daquilo que é pertencente ao negócio da família.

Nas duas empresas analisadas, verificou-se a vontade do pai em dar continuidade ao que a família construiu na forma de um “projeto” que o filho deve herdar e perpetuar.

Ah, influencia! Influencia e muito. Não só pela capacidade e tudo, mas é mais assim é... influência moral, entendeu? [funcionário quando perguntado se o pai influencia nas decisões da empresa]. (FUNCIONÁRIO B, EMPRESA B, junho de 2012)

[...] então ele sempre quis alguém é lógico, ele queria uma sucessão. (FILHO B, EMPRESA B, fevereiro de 2012)

[...] Mas assim, ele passou tanto conhecimento pro Filho B que assim, não deixou... o interessante dele como mentor de tudo né? [...] Falou: agora quem vai administrar é o meu filho. Eu quero que o crédito meu passe pra ele. Então se algum dia ele vier a faltar não fica aquele negócio: nossa, a Empresa acabou. (FUNCIONÁRIO A, EMPRESA B, fevereiro de 2012)

Aí, um belo dia, assim, foi literalmente isso, eles chegaram e falaram “a partir de amanhã você vai continuar com o restaurante [...]”. (FILHO 2, EMPRESA A, julho de 2012)

O meu pai não aceita isso...

[...] Não admite que isso foi bom. Eles acham que ele tinha que continuar, tanto que eles de certa forma, eu por ser mais velho, eles protegeram, assim... não queriam que ele saísse. Então foi isso [sobre a saída de um dos filhos do negócio da família]. (FILHO 2, EMPRESA A, março 2012)

É importante destacar que apesar da vontade do pai de que o sucessor perpetue a empresa, muitas vezes existe certa dificuldade do fundador se desvincular da organização, o que ocorre na Empresa B. Neste caso, o fato de o pai participar da decisão deixa o filho mais seguro em suas ações, conforme Vozikis *et al.* (2009).

Segundo o Filho B, da Empresa B, o pai tem 100% de influência nas decisões: “ele tem a experiência e a gente tem a vontade. Então sempre que a gente vai fazer alguma decisão, a gente está sempre trocando ideias”. (FILHO B, EMPRESA B, fevereiro de 2012). A funcionária B (fevereiro de 2012) também percebe que “a maior influência ainda é do pai, o Filho B ainda necessita de muito conselho do pai”.

Em relação à *preparação*, as entrevistas indicam que ela ocorreu mais fortemente na Empresa A. Mesmo assim, não foi planejada formalmente ou consciente, capaz de envolver os filhos na história do negócio e da família, para que estes assumissem o papel de seus antecessores (pais) como administradores da empresa familiar. Na Empresa B, a preparação ocorreu também de forma informal, no entanto os filhos já estavam adolescentes/adultos.

[...] ah não sei, acho que não, sei lá não sei te dizer [...] por que eu vim para cá sem nada projetado, vamos dizer assim, foi acontecendo. [...] É... Eu sempre fui de garrar, então eu fui aprendendo, o que eu fiz, desde antes de eu começar a trabalhar, eu vim aqui acompanhava fechamento, acompanhava desmontar, montar máquina, eu sempre gostei muito, igual na fazenda montar as máquinas, parte elétrica, isso tudo eu sei um pouco. (FILHO B, EMPRESA B, fevereiro de 2012)

[...] Ia junto com o pai, via tudo que o pai tava olhando, as finanças, tal, tudo. Tava interessando já no negócio. Isso que é importante! Começar cedo e interessar pelo

negócio. Que era deles! Do pai deles! (FUNCIONÁRIO A, EMPRESA B, junho de 2012)

Eu trabalho desde pequeno, desde os meus 12, 13 anos, assim ajudando os meus pais, né. Não vou dizer também que foi uma coisa imposta, mas assim [...] É porque nós nos mudamos pra cá em 80 e, algum tempo atrás, quando nós morávamos em outra cidade, eu cheguei a trabalhar, mas, para vocês terem uma ideia eu tinha 5 anos e ajudava meus pais em algumas atividades, e aquilo começou como uma brincadeira né [...] Como eu te falei não foi uma coisa imposta, mas uma brincadeira, uma vontade que a gente tinha de as vezes de brincar mexer com comida [...]. (FILHO 2, EMPRESA A, julho de 2012)

A identificação pelo negócio se traduz no sentimento de *pertencimento* àquele conjunto de ações e emoções presentes na organização familiar, na medida em que ocorre a preparação do filho.

De um lado, o envolvimento do indivíduo dentro do espaço da empresa pode gerar e intensificar, a vontade de continuar o que a família construiu. No entanto, a preparação não é suficiente para que o filho tenha desejo e envolvimento necessários a permanecer na empresa. Por outro lado, permanecer no negócio pode não estar associado a se sentir pertencente ao universo da empresa familiar. Podem ocorrer pressões por parte do pai para fazer o herdeiro assumir seu lugar e seguir o seu “projeto”, assim como a falta de alternativa, o desemprego pode mascarar um desejo contrário à vontade do pai.

De acordo com Lescura *et al.* (2010), a sucessão é um jogo de perpetuação da empresa, do “projeto” familiar, que faz emergir emoções e ações que envolvem tanto o herdeiro quanto o pai.

É a partir dos contatos iniciais que o fundador faz despertar o interesse nos filhos. Estes contatos desencadeiam as emoções no herdeiro de se sentir pertencente ao “projeto” do pai, na medida em que este aceita a responsabilidade de perpetuar a empresa da família (LEONE, 1992).

Emoções estas identificadas nos casos analisados. Na Empresa B os Filhos A e C, que participaram das atividades da empresa, não se sentiram pertencentes ao universo do negócio familiar, até que a identificação aconteceu para o terceiro filho, que assumiu a empresa. Esse sentimento de não pertencimento pode ter sido influenciado pelo fato dos filhos terem se envolvido no negócio já adolescentes/adultos, quando o fundador saiu da organização e eles já tinham outras expectativas em termos de carreira.

O Filho A chegou aqui e colocou um tanto de gente para trabalhar porque ele não queria administrar. Quando uma pessoa contrata quatro, cinco pessoas para ficar ao redor dele ali, faz uma coisa, delega parte do seu trabalho para quatro, cinco é

porque não quer fazer. Ele não estava disposto a fazer e não era o que ele queria. Saiu ele e veio o Filho C, que é o mais velho. O Filho C também não se adaptou, parece que não era aquilo que ele queria, problema com isso, problema com aquilo. Já o Filho B veio na saída do Filho C, já veio assim querendo saber primeiro como que era o desenvolvimento da empresa. Como montava e desmontava os pneus. Na parte externa mesmo, num tava, sabe, você via que ele não tava se importando pela parte administrativa. Porque queria conhecer o negócio do pai e não trabalhar nele. Era a prioridade dele, foi por isso que ele deu certo, porque ele aprendeu todo o processo de produção, ele aprendeu todo o processo de venda, aí que o pai foi trazendo aos poucos, falando o que é que tava acontecendo na administração, tirava uma ideia com ele, fazia uma reunião de banco, chamava, e ele foi interessando. Tanto é que ele é o maior administrador da empresa hoje. (FUNCIONÁRIO B, EMPRESA B, fevereiro de 2012)

[...] então ele tem uma outra visão de um outro negócio nada a ver com isso aqui. Não era o que eles queriam mesmo, tanto é que eles saíram daqui para vender. (FUNCIONÁRIO B, EMPRESA B, fevereiro de 2012)

[...] por que assim, meu pai veio pra cá em 85, mas ele tinha outra empresa que era dele também na época, e na época não podia entrar filho, então já existia a norma deles, então a gente já não tinha nem mais a coisa pra sucessão dele, então cada um criou uma expectativa pra outra coisa né. (FILHO B, EMPRESA B, fevereiro de 2012)

Na Empresa A o sentimento de pertencimento ocorre de forma mais intensa em um dos filhos. Neste caso, dois deles compartilham a identificação pelo negócio, mas com envolvimento diferenciado, apesar de ambos terem vivido a preparação, o despertar do interesse. Um teve seu interesse ampliado a partir desta preparação e consequente envolvimento; já o outro, não encontrou o desejo de pertencer, no sentido de não querer se envolver ativamente nas ações e emoções que fazem parte do universo do negócio familiar, ainda que participe de algumas atividades associadas à empresa.

[...] já era uma coisa que eu queria fazer... [...] Exatamente, porque a... eu sempre gostei de trabalhar com isso. Tanto que desde pequeno e mesmo na adolescência eu ajudava os meus pais. Isso era uma característica minha. Então acho que foi juntar a fome com a vontade de comer. Acho que foi isso. (FILHO 2, EMPRESA A, julho de 2012)

[...] Ele ficou como sócio, né, da empresa, mas não tomo iniciativa. [...]. Não tem afinidade com a área, assim nunca teve, ajudaria, é uma pessoa assim extremamente disposta. Se você falar: - Nossa, Filho 1, faltou um garçom. Ele diz: - Venho. [...] É... é uma pessoa que você pode contar pra aquilo [se referindo ao Filho 1, que não se envolve ativamente no negócio da família]. (FUNCIONÁRIO 3, EMPRESA A, julho de 2012)

Houve um terceiro filho que não se identificou com o negócio familiar, e que não passou pela preparação, já que havia decidido seguir outra carreira profissional não associada ao negócio da família, não aceitando o *conatus*.

Considerando os *conflitos*, eles perpassam pela preparação e identificação. Eles estão presentes de uma maneira particular nos negócios da família, pois além do convívio entre os membros que participam das atividades de qualquer organização, nas familiares, a estes conflitos se acrescentam aqueles associados à família, advindos de experiências de vida diferentes somados ao próprio convívio no seio familiar, que fazem emergir concepções e visões divergentes, advindos das duas instituições: empresa e família.

Como mencionado por Rossato Neto (2003) a pressão sobre o herdeiro para aceitar o “projeto” é natural, ao mesmo tempo que sentimentos contrários à vontade do pai podem ser desencadeados. Segundo Lescura *et al.* (2010) o *conatus* envolve a transmissão de aspectos do negócio, mas também de valores familiares. Negar o negócio implica em negar a família, intensificando os conflitos.

Na Empresa B, os conflitos não emergem nas falas dos entrevistados, apesar de haver trechos que mostram a não aceitação do “projeto” do pai.

Então eles acharam por bem mudar de tipo de profissão, de firma. E deixaram o lugar pro irmão, que é o Filho B. Então não teve nenhum problema assim, não teve atrito nenhum, graças a Deus, tudo correu normalmente. [...] Acho que não tem motivo nenhum assim, deles terem saído assim ter saído pra outra firma, nem nada. [...] Tudo tranquilo. (FUNCIONÁRIO A, EMPRESA B, junho de 2012)

Na Empresa A há trechos das falas que remetem a conflitos, no sentido de não aceitar herdar por completo a maneira de ser do pai. As falas remetem a uma discordância do herdeiro em aceitar todos os “palpites” do pai, no sentido de haver pontos de vista distintos quanto a gerir o negócio, “[...] os filhos disseram para os pais... não queriam os pais aqui mais sabe, que era para ele deixar [o restaurante]” (FUNCIONÁRIO 2, EMPRESA A, julho de 2012).

Ah teve, teve um pouco sim, mas no geral isso foi minimizado porque como era de uma outra mentalidade, o Filho 2 tem dois cursos superiores... Então assim já vem assim de uma formação um pouco mais refinada. Todas as mudanças que ele implementou, como favoreceram demais a equipe, isso foi minimizado. (FUNCIONÁRIO 1, EMPRESA A, julho de 2012)

Na Empresa A, o pai manifesta discordância em alguém que não possui o sangue da família assumir o negócio, o que pode interromper o “projeto” e a transmissão da herança de ser (como o pai). Associada a ideia de não perpetuação do “projeto”, quando o “sucessor” não é filho, entende que sequer houve um projeto de sucessão. Para o pai, não houve intenção



de transmitir a empresa familiar como parte do *conatus*, mas o fato dos filhos assumirem foi fruto de decisões racionais (de negócio) e não familiares.

[...] então muitas coisas que [o pai] não concordava... [o pai] é muito sabe... eu acho que eles não se batiam muito bem não [funcionário se referindo a relação entre o pai e o cônjuge de um dos herdeiros]. (FUNCIONÁRIO 2, EMPRESA A, julho de 2012)

De um ponto de vista crítico entende-se que os conflitos são tabus vivenciados pelos membros das empresas, e também das famílias; assim, não é esperada a menção explícita dos conflitos nas falas dos entrevistados. Tanto na Empresa A quanto na Empresa B, quando lhe eram perguntados dos conflitos entre pai antecessor e o filho sucessor, o sentimento de família fica evidente, sugerindo que entre membros da família não se permite aparentemente conflitos. Assim, o conflito na família é o conseqüente conflito na empresa, e vice-versa, podendo revelar sentimentos capazes de mostrar desajustes na harmonia do negócio da família, e dentro da família, prejudicando a perpetuação do *conatus*.

5 Considerações finais

As organizações familiares são importante objeto de estudo na literatura brasileira e mundial, dada a importância econômica e social que representam. É possível dizer que a maior parte das empresas existentes no mundo são controladas e dirigidas por núcleos familiares.

Os estudos são amplos e abordam questões distintas para tentar compreender a complexidade que envolve os processos, principalmente de gestão, nestes núcleos. Este, em especial, teve como objetivo compreender o processo sucessório em empresas familiares de Uberlândia, Minas Gerais, sob a perspectiva do *conatus*. Para tanto, realizou-se uma pesquisa de cunho qualitativo e, por meio do estudo multicase, foi feita análise de conteúdo a partir das entrevistas de profundidade para discutir aspectos simbólicos e sentimentais que estão envolvidos no *conatus*, o projeto familiar idealizado, fundamentado em Bourdieu (1997).

O processo sucessório nas empresas familiares pesquisadas revelou uma diversidade de sentimentos e ações que se manifestam continuamente e simultaneamente, na tentativa de dar continuidade ao negócio da família.

Os resultados apontam que existe na figura do pai/antecessor/fundador o “projeto” de transmitir valores e experiências ao filho/sucessor para que este se envolva nos negócios da

família, assumindo a vontade do pai em perpetuar o que foi construído. Este desejo e a forma como ele é materializado pelo herdeiro auxilia na compreensão do processo sucessório.

Em ambas as empresas, o pai transmitiu aos filhos, conscientemente ou não, sua maneira de ser, pautada nos valores adquiridos e apreendidos ao longo da experiência de vida, possuindo como referência direta a empresa da família. Na Empresa A, os filhos dos fundadores foram envolvidos desde a infância nas atividades do negócio, tornando-se natural sua participação no dia a dia da organização. Já na Empresa B, os filhos se envolveram tardiamente na empresa.

Alguns filhos compartilharam esse “projeto” do pai, enquanto outros não. O sentimento de pertencimento com o negócio nem sempre se manifesta, sendo que cada filho compartilha desse “projeto” do pai com intensidades diferenciadas, variando da total identificação à total falta de identificação. Quando a identificação não existe é mais forte a existência de conflitos entre o pai/antecessor/fundador e o filho/sucessor.

É importante salientar, no entanto, que ambas as organizações são bem sucedidas e que, apesar dos sentimentos, desejos, e projeto do fundador terem sido ou não herdados pelos seus respectivos sucessores, a abordagem sob a perspectiva do *conatus* foi importante para detectar os sentimentos e desejos que estão escondidos nas decisões funcionais das organizações.

Ao tratar da sucessão familiar sob a perspectiva do *conatus*, este trabalho permitiu uma análise que diferiu da visão funcionalista, que é a mais comum, e assim contribuiu para que se tratasse a respeito do tema a partir de um novo olhar, que pode ser empregado em outras pesquisas.

A pesquisa apresenta como fator limitador do método utilizado pela pesquisa, ou seja, estudo de caso, a impossibilidade de ampliar ou generalizar os resultados da pesquisa para o universo das empresas familiares. Uma vez que tal método visa proporcionar resultados mais aprofundados, o que acaba não permitindo que se pesquise um número suficiente de empresas que permita generalizações.

Como pesquisa futura, sugere-se que seja feito um estudo comparativo de casos em empresas que tenham sido assumidas por herdeiros homens e mulheres, buscando verificar se a repercussão do *conatus* no processo sucessório apresenta diferenças significativas em função do gênero do sucessor.

Referências

AGUILERA, R. V.; CRESPI-CLADERA, R. Firm Family Firms: Current Debates of Corporate Governance in Family Firms. **Journal of Family Business Strategy**, Philadelphia, v. 3, issue 2, p. 66-69, jun. 2012.

ANDRADE, M. M. Pesquisa científica. In: ANDRADE, M. M. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004. cap. 1. p. 15-50.

BAUER, M. W. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Ed.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 189-217.

BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel, 1989.

BOURDIEU, P. As contradições da herança. In: LINS, D. (Org.). **Cultura e subjetividade: saberes nômades**. Campinas: Papyrus, 1997. p. 1-17.

BOTTINO-ANTONACCIO, C. F. **Empresas familiares: uma compreensão sistêmica**. 2007. 260f. Tese (Doutorado em Psicologia Clínica) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia Clínica do Departamento de Psicologia do Centro de Teologia e Ciências Humanas da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.

CAMPOS, L. J.; MAZZILLI, C. Análise do processo sucessório em empresa familiar: um estudo de caso. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 22; 1998, Foz do Iguaçu. **Anais Enanpad 1998**, Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 1998.

CATER III, J. C.; JUSTIS, R. T. The Development and Implementation of Shared Leadership in Multi-Generational Family Firms. **Management Research Review**, Bingley, v. 33, n. 6, p. 563-585, 2010.

CRAIDE, A. **“Não se deve chorar o leite derramado”**: culturas organizacionais em uma empresa familiar do ramo leiteiro. 2005. 182f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa da Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.



CRAIDE, A.; CAVEDON, N. R.; ECCEL, C. S. “Não se deve chorar pelo leite derramado”: as oportunidades e desafios de uma empresa familiar do ramo leiteiro. In: CARRIERI, A. de P.; SARAIVA, L. A. S.; GRZYBOVSKI, D. (Orgs). **Organizações familiares: um mosaico brasileiro**. Passo Fundo: Universidade de Passo Fundo, 2008. p. 326-356.

DAVEL, E.; COLBARI, A. Organizações familiares: desafios, provocações e contribuições para a pesquisa organizacional. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 27, 2003, Atibaia. **Anais Enanpad 2003**, Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2003. CD-ROM.

DAVEL, E.; COLBARI, A. Organizações familiares: por uma introdução a sua tradição, contemporaneidade e multidisciplinaridade. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v. 7, n. 8, p. 99-116, maio/jun. 2000.

DUH, M.; TOMINC, P.; REBERNICK, M. Growth Ambitions and Succession Solutions in Family Businesses. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, Bingley, v. 16, issue 2, p. 256-269, 2009.

ESTOL, K. M. F.; FERREIRA, M. C. O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 4, p. 93-110, out./dez. 2006.

FERRERO, M. G.; VÁSQUEZ, A. G.; DÁVILA, M. A. T. The Role of Heirs in Family Business: the Case of Carjaval. **Rev. Innovar**, Bogotá, v. 20, n. 36, p. 49-65, ene./abr. 2010.

FREIRE, *et al.* Processo de sucessão em empresa familiar: gestão do conhecimento contornando as resistências às mudanças organizacionais. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, São Paulo, v. 7, n. 3, p. 713-736, 2010.

GARCIA, E. da C.; MOREIRA, M. O. M. “Somos uma grande família”: o papel do mito da grande família no controle psicossocial por vínculos. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 32; 2008, Rio de Janeiro. **Anais Enanpad 2008**, Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-Graduação, 2008. CD-ROM.

GERSICK, K. E. *et al.* **De geração para geração: ciclos de vida das empresa familiares**. 4. ed. Rio de Janeiro: Negócio, 1997.

GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. Empresa familiar X competitividade: tendências e racionalidades em conflito. **Revista Teoria e Evidência Econômica**, Passo Fundo, v. 6, n. 11, p. 37-68, nov. 1998.

HAMILTON, E. Entrepreneurial Learning in Family Business: a Situated Learning Perspective. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, Bingley, v. 18, n. 1, p. 8-26, 2011.

LAAKONEN, A.; KANSIKAS, J. Evolutionary Selection and Variation in Family Businesses. **Management Research Review**, Bingley, v. 34, n. 9, p. 980-995, 2011.

LAM, W. Dancing to two tunes: Multi-Entity Roles in the Family Business Succession Process. **International Small Business Journal**, Thousand Oaks, v. 29, n. 5, p. 508-533, 2011.

LEONE, N. A. A sucessão em PME comercial na região de João Pessoa. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 27, n. 3. p. 84-91, jul./set. 1992.

LESCURA, C. *et al.* Contradições da herança: reflexões teóricas acerca do *conatus* nas organizações familiares. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 34; 2010, Rio de Janeiro. **Anais Enanpad 2008**, Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-Graduação, 2010. CD-ROM.

LIMA, A. P. de. Sócios e parentes: valores familiares e interesses econômicos nas grandes empresas familiares portuguesas. **Etnográfica**, Lisboa, v. 3, n. 1, p. 87-112. 1999.

LIMA, G. C. O.; PIMENTEL, T. D.; SOARES, A. S. “Criar”, “aprender”, “mandar”: trajetórias socializantes de organizações familiares na feira *Hippie* de Belo Horizonte. In: CARRIERI, A. de P.; SARAIVA, L. A. S.; GRZYBOVSKI, D. (Orgs.). **Organizações familiares: um mosaico brasileiro**. Passo fundo: Universidade de Passo Fundo, 2008. p. 210-263.

LOPES, F. T. **Fotografia de família: histórias de poder em organizações familiares**. 2008. 139f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2008.

LOZANO, P.M.; URBANO, D. **Pertenencia inicial de descendentes a la empresa**. Revista Venezolana de Gerencia, Maracaibo, ano 15, p. 183-206, 2008.

LUSSIER, R. N.; SONFIELD, M. C. Founder Influence in Family Businesses: Analyzing Combined Data From Six Diverse Countries. **Journal of Small Business Strategic**, Hoboken, v. 20, n. 1, p.103-118, Spring-Summer 2009.

MACHADO, H. V. Reflexões sobre concepção de família e empresas familiares. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 10, n. 2, p. 317-323, maio/ago. 2005.

MARTINS, I. *et al.* **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócios, 1999.

MANZINI, E. J. A entrevista na pesquisa social. **Didática**, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1990/1991.

MERWE, S. V. D.; VENTER, E.; ELLIS, S. M. An Exploratory Study of Some of the Determinants of Management Succession Planning in Family Businesses. **Management Dynamics**, Cape Town, v. 18, n. 4, p. 2-17, 2009.

MINAYO, M. C. de; SANCHES, O. Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade? **Caderno Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, p. 239-262, jul./set. 1993.

PARDO-DEL-VAL, M. Succession in Family Firms from a Multistaged Perspective. **International Entrepreneurship and Management Journal**, New York, n. 5, p. 165-179, 2009.

PAPA, A. S.; LUZ, T. R. da. O papel do fundador na cultura de uma empresa familiar: um estudo de caso em João Monlevade - MG. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 32; 2008, Rio de Janeiro. **Anais Enanpad 2008**, Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-Graduação, 2008. CD-ROM.

PIMENTA, S. M.; CORRÊA, M. L. Organizações familiares entre diversidade, modelos e mitos: novas perspectivas de análise. In: CARRIERI, A. de P.; SARAIVA, L. A. S.; GRZYBOVSKI, D. (Orgs.). **Organizações familiares: um mosaico brasileiro**. Passo Fundo: Universidade de Passo Fundo, 2008. p. 29-59.

PYROMALIS, V. D.; VOZIKIS, G. S. Mapping the Successful Succession Process in Family Firms: Evidence from Greece. **International Entrepreneurship and Management Journal**, New York, n. 5, p. 439-460, 2009.

PYROMALIS, *et al.* An Integrated Framework for Testing the Success of the Family Business Succession Process According to Gender Specificity. In: POUTZIOURIS, P.,



SMYRNIOS, K.; KLEIN, S. (Eds.). **Handbook of Research on Family Business**. Northampton: Edward Elgar Publishing, 2006, p. 422-442.

QIN, Z.; WANG, Q. Father-Daughter Succession in China: The Conceptual Framework and a Case Study. **The Business Review**, New York, v. 20, n. 1, p. 68-75, Summer 2012.

ROSSATO NETO, F. T. “Ainda somos os mesmos e vivemos como nossos pais”: o processo sucessório nas bancas do mercado Público de Porto Alegre. 2003. 194p. **Dissertação** (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

SAMPAIO, R. F.; MANCINI, M. C. Estudos de Revisão Sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. **Revista Brasileira de Fisioterapia**, São Carlos, v. 11, n. 1, p. 83-89, jan./fev. 2007.

SARTI, C. A. A família como ordem simbólica. **Psicologia USP**, São Paulo, v. 15, n. 3, p. 11-28, 2004.

SHEPERD, D.; HAYNIE, J. M. Family Business, Identity Conflict, and an Expedited Entrepreneurial Process: a Process of Resolving Identity Conflict. **Entrepreneurship Theory and Practice**, Waco, v. 33, p. 1245-1264, November 2009.

TEDESCO, J. C. O empreendimento familiar no meio rural: racionalidades adaptativas, capital social e recursos simbólicos. In: CARRIERI, A. de P.; SARAIVA, L. A. S.; GRZYBOVSKI, D. (Orgs.). **Organizações familiares: um mosaico brasileiro**. Passo fundo: Universidade de Passo Fundo, 2008. p. 92-126.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987. 175p.

VOZIKIS, G. S.; WEAVER, K. M.; GIBSON, B. Family Business Succession: Emphasis on the Family not the Business. **Indian Journal of Economics & Business**, Delhi, Special Issue, p. 139-153, 2009.

ZACHER, H.; SCHIMITT, A.; GIELNOK, M. M. Stepping into My Shoes: Generativity as a Mediator of the Relationship Between Business Owners' Age and Family Succession. **Ageing and Society**, Cambridge, v. 32, issue 4, p. 673-696, May 2012.



PUC Minas

E&G - REVISTA ECONOMIA E GESTÃO

ISSN 1984-6606

E&G

ZELLWEGER, T.; SIEGER, P.; HALTER, F. Should I Stay or Should I Go? Career Choice Intentions of Students With Family Business Background. **Journal of Business Venturing**, Philadelphia, v. 26, p. 521-536, 2011.