

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração

ANA LUIZA ALBUQUERQUE CRUZ

**CAMINHOS E DESCAMINHOS NA CONSTRUÇÃO DA LEGITIMIDADE DO
HERDEIRO-SUCCESSOR: o desafio da transição multigeracional**

Belo Horizonte
2012

Ana Luiza Albuquerque Cruz

**CAMINHOS E DESCAMINHOS NA CONSTRUÇÃO DA LEGITIMIDADE DO
HERDEIRO-SUCCESSOR: o desafio da transição multigeracional**

Dissertação apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração (CEPEAD) da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração - Estudos Organizacionais e Sociedade.

Orientadora - Prof^ª. Dr^ª. Janete Lara de Oliveira

Belo Horizonte
2012

C957c
2012

Cruz, Ana Luiza Albuquerque.
Caminhos e descaminhos na construção da legitimidade do
herdeiro-sucessor: o desafio da transição multigeracional / Ana Luiza
Albuquerque Cruz. - 2012
155 f., enc. : il.

Orientador: Janete Lara de Oliveira

Dissertação (mestrado). Universidade Federal de Minas Gerais.
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.

1. Empresas familiares - Teses. 2. Administração - Teses. I. Oliveira,
Janete Lara. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-
Graduação e Pesquisas em Administração. III. Título.

CDD: 658.041



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração

ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO da Senhora **ANA LUIZA ALBUQUERQUE CRUZ**, REGISTRO N° 486/2012. No dia 13 de abril de 2012, às 10:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Dissertação, indicada pelo Colegiado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração do CEPEAD, em 20 de março de 2012, para julgar o trabalho final intitulado "**Caminhos e Descaminhos na Construção da Legitimidade do Herdeiro-Sucessor: O Desafio da Transição Multigeracional**", requisito para a obtenção do **Grau de Mestre em Administração**, área de concentração: **Administração**. Abrindo a sessão, a Senhora Presidente da Comissão, Prof^a. Dr^a. Janete Lara de Oliveira, após dar conhecimento aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra à candidata para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa da candidata. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença da candidata e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final:

APROVAÇÃO;

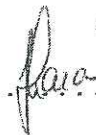
APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (NÃO SUPERIOR A 90 NOVENTA DIAS);


REPROVAÇÃO.

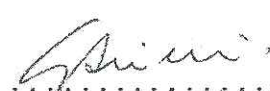
O resultado final foi comunicado publicamente à candidata pela Senhora Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, a Senhora Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 13 de abril de 2012.


NOMES

ASSINATURAS

Prof^a. Dr^a. Janete Lara de Oliveira.....
ORIENTADORA (CEPEAD/UFMG)

Prof^a. Dr^a. Denize Grzybovski
(FEAC/Universidade de Passo Fundo/ RS)

Prof^a. Dr^a. Georgina Alves Vieira da Silva.....
(UNA/MG)

Prof. Dr. Roberto Gonzalez Duarte.....
(CEPEAD/UFMG)

A José Antônio e Vilma, meus pais e maiores exemplos de esforço e dedicação. A André Luiz, meu irmão. A Thiago, meu grande incentivador na realização de meus sonhos. A estes que se fazem presentes em todos os momentos da minha vida.

A força, o amor e o amparo de vocês me tornaram mais forte para superar os obstáculos dessa trajetória. Por isso, meu carinho e admiração.

AGRADECIMENTOS

Ao chegar ao final desta importante etapa, deixo aqui meus sinceros agradecimentos a todos os que participaram, de alguma forma, da construção deste trabalho.

A Deus, por ser a razão de tudo e ter possibilitado realizar este trabalho. Por me iluminar e me conduzir quando me deparava, com frequência, com minhas limitações. Agradeço pelas alegrias e dificuldades que me fortaleceram e permitiram maior conhecimento. Sinto-me abençoada por ter TUA proteção a todo momento.

À minha família, por simplesmente estar ao meu lado. Mãe, obrigada pela força e pelo colo que foi sempre importante e requisitado. Obrigada pelo orgulho ao saber de minhas vitórias e pelo apoio e conforto nas derrotas, a sua confiança em mim e seu carinho foram fundamentais para eu continuar. Pai, obrigada pelo conhecimento sobre a vida, pelo suporte essencial ao meu trabalho, pela inspiração, pelo convívio diário.

Ao André Luiz, meu irmão, por me tirar do sério quando, ao me ver estudando dizia: - “Vai arrumar alguma coisa para fazer, menina”, por não compreender, mas aceitar. E, mais do que isso, por me ensinar o valor da distância que não separa, pois mesmo distante fisicamente, está pertinho do coração.

Ao Thiago, por acreditar e confiar em mim, por ser um grande incentivador da minha carreira profissional, pelos momentos felizes ao seu lado, pelo carinho, pelo amor, pelos mimos, por estar sempre disposto a ouvir meus desabafos. Amor, obrigada pela compreensão, pela paciência e pela força quando parecia que o desânimo venceria. Agradeço também à sua família pela compreensão de minha continuada ausência.

Mãe, Pai, Thiago e André Luiz, obrigada por aceitarem a minha dedicação excessiva e por respeitarem o meu espaço ao preservarem a *distância* fundamental para realizar o trabalho mais árduo: escrever a dissertação.

À minha orientadora Professora Dr^a. Janete Lara de Oliveira, obrigada por me guiar pelos caminhos acadêmicos. Sem sua assistência este trabalho não seria possível. Agradeço pelo cuidadoso olhar em tudo o que escrevo, o que tornou a versão final mais qualificada. Agradeço pelo trabalho em conjunto, pelo rigor científico e pelos ensinamentos que me ajudaram a ser uma pesquisadora melhor do que aquela do início da jornada. Pela oportunidade, pela confiança, pelo carinho, pelo zelo, pela amizade.

Aos professores do programa, mesmo os que não lecionaram para mim no mestrado, por deixarem suas marcas durante o convívio no CEPEAD. Especialmente aos professores da

linha de estudos organizacionais e sociedade pela formação sólida e o privilégio de ter convivido e de aprender o sentido real do que é a vida acadêmica.

Ao professor Dr. Roberto Gonzalez Duarte, por ter feito parte da minha trajetória acadêmica desde seu início, sem dúvida você foi um grande incentivador. Obrigado por ter acreditado em mim, pelo apoio constante, pelas boas horas de conversa, pelos conselhos e pela amizade. Tenha certeza de que nossa convivência foi sempre muito importante.

Ao professor Dr. Ivan Beck Ckagnazaroff, pelas sábias lições durante o mestrado e pelo carinho e simpatia.

Ao professor Dr. Alexandre de Pádua Carrieri, pelas valiosas sugestões e colaborações na execução deste trabalho e pela preocupação com minha formação e conduta acadêmica.

À professora Dr^a. Ana Paula Paes de Paula, pelos ensinamentos que me serão úteis não só na esfera profissional, mas também na pessoal. Por não se limitar em ser apenas professora, mas um exemplo a ser seguido.

Ao Professor Dr. Luiz Alex Silva Saraiva, pelas constantes ajudas nas minhas dúvidas, muitas vezes, até ingênuas.

À professora Dr^a. Georgina Alves Vieira da Silva e aos professores Mestre Dalton Penedo Sardenberg, Dr. Alexandre Pádua Carrieri, Dr. Roberto Gonzalez Duarte, pela participação na banca de defesa do projeto e pelas contribuições para tornar este trabalho mais qualificado.

Para ser mestre, foi preciso passar pela banca de defesa, cheia de medos e receios por diversas razões, tive o prazer e a felicidade de contar com pessoas brilhantes, cujas contribuições foram fundamentais para o aprimoramento da dissertação e também para desdobramentos de estudos futuros. Ficarei eternamente grata às professoras Dr^a. Denize Grzybovski e Dr^a. Georgina Alves Vieira da Silva que me honraram com seus conhecimentos sobre empresa familiar. E ao professor Dr. Roberto Gonzalez Duarte sempre presente e apoiador do meu crescimento pessoal e acadêmico.

À turma do mestrado fica minha gratidão pelos momentos de companheirismo ao longo desta caminhada e da angústia de ter que conciliar vida pessoal e profissional com aulas, intermináveis leituras e elaboração da dissertação.

Ao grupo de estudo de projetos – Ana, Raquel, Felipe, Daniel e Paulo Vítor –, por terem mostrado o valor da diversidade e pelo elevado grau de criticidade, os seus sempre foram o meu segundo olhar sobre tudo o que escrevi. A convivência, a amizade, os conselhos, o carinho, as risadas, as palhaçadas foram fundamentais para tornarem esta caminhada muito mais descontraída e prazerosa. Em especial, à Raquel que estendeu a proposta desse grupo de

estudo para a dissertação o que contribuiu de maneira efetiva para a elaboração deste trabalho, por estar sempre ao meu lado, acompanhando toda essa trajetória. Amiga, obrigada pela amizade e por tudo que ela significa.

Ao Rafael, pela amizade, companhia e discussões infindáveis sobre organizações familiares. Ao Alexandre e ao Daniel, pela alegria transmitida, pela convivência, pelo auxílio nos momentos de fraqueza e pelas discussões sem hora marcada e insubstituíveis que me fizeram escrever uma nova história dentro da minha própria história.

À Juliana e à Mayana que acompanharam esta trajetória no mestrado e me ajudaram a percorrê-la, sempre dispostas a ajudar e com palavras de incentivo. Obrigada pelos momentos de descontração, pelas risadas, pela amizade que vai ficar.

Aos bolsistas e pesquisadores do NEOS, pelo excelente trabalho e parceria ao longo desses anos.

Aos amigos e familiares por entenderem minhas ausências e desculpas. Obrigado por respeitarem a distância e terem mantido o sentimento sem deixarem sentir-me abandonada.

Ao revisor de Português, Professor José Maria Malta Lima, pelas contribuições durante essa fase final da dissertação.

Ao CNPq, por fornecer os subsídios necessários para a realização deste trabalho.

Aos *sujeitos de pesquisa* pela receptividade, paciência, por abrirem mão do escasso tempo para contribuir para a construção deste trabalho, e que foram co-autores deste trabalho. A todos os entrevistados, integrantes da Precon e da Drogaria Araujo, uma gratidão especial.

Aos funcionários do Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração por manterem a estrutura essencial e, ao longo desses dois anos, permanecerem com a atenção e simpatia no dia adia.

A todos vocês, Obrigada!

RESUMO

A proposta central desta dissertação consiste em buscar compreender o processo de construção da legitimidade do herdeiro-sucessor perante si mesmo, o sucedido, os membros da família e da organização, no âmbito das organizações familiares. No campo dos estudos organizacionais, o processo de sucessão é amplamente referenciado pela literatura da área. Contudo, poucos estudos discutem o processo de construção da legitimidade do herdeiro-sucessor. A base teórica utilizada foi estruturada a partir da revisão da literatura sobre os temas *organizações familiares e sucessão*, bem como da discussão sobre a construção da legitimidade do herdeiro-sucessor. Nesse sentido, as contribuições de Berger e Luckmann (2004) consubstanciaram as reflexões sobre as temáticas do trabalho. Em relação aos aspectos metodológicos, este estudo encontra-se alicerçado em uma estratégia qualitativa de pesquisa, adotando como técnica o estudo multicase. O principal instrumento de coleta de dados utilizado foi a entrevista semi estruturada e, de forma complementar, a trajetória de vida e a pesquisa documental e, para a análise dos dados, recorreu-se à análise de conteúdo. O *locus* da pesquisa corresponde a duas empresas familiares mineiras pertencentes ao ramo de drogarias e varejo e à atividade no mercado de pré-fabricados de concreto e industrialização de materiais de construção. O *corpus* do estudo, por sua vez, foi constituído pelos sucessores, sucedidos, membros da família e funcionários das organizações. A pesquisa empírica possibilitou evidenciar como os processos de socialização, de sucessão e de construção da legitimidade têm sido conduzidos nas famílias e organizações estudadas. A análise dos processos sucessórios foi capaz de demonstrar o denso imbricamento entre as socializações e os elementos de legitimação que condicionam e orientam a sucessão. A discussão acerca do processo de legitimação evidenciou, dentre outros aspectos, que, ao se legitimarem gradativamente, os sucessores foram conquistando espaços e reconfigurando as relações de poder no cerne das organizações. A pesquisa de campo permitiu apreender que a empresa familiar, supostamente instância de socialização secundária, invade os espaços de socialização primária, misturando-se ao universo que é comumente restrito à família. Em síntese, identificaram-se inter-relações entre socialização, sucessão e construção da legitimidade, de forma circular e incremental, podendo-se afirmar que esses processos são resultados de uma construção social, não acontecem sob a ótica de uma imposição objetiva e são, na verdade, resultados das interações constantes entre os membros da família e da empresa e demais atores no cotidiano.

Palavras-chave - organizações familiares, legitimidade, sucessão, socialização.

ABSTRACT

This dissertation's main proposal consists in understanding the process of construction of legitimacy of the heir-successor for him/herself, the succeeded and the family and organization members in terms of family-owned organizations. In the field of organizational studies, the process of succession is widely referenced in the pertaining literature. However, few studies discuss the process of construction of legitimacy of the heir-successor. The theoretical basis used was structured around the literature revision over the themes of *family-owned organizations* and *succession*, as well as the discussion over the construction of legitimacy of the heir-successor. In this sense, Berger and Luckmann (2004) contributions consolidated the reflections of the work themes. In regards to the methodological aspects, this study is based in a qualitative research strategy, adopting multicase study as the technique. The main element of data collection used was the semi structured interview, and, complementarily, the life trajectory and documental research. For the data analysis, content analysis was used. The research *locus* corresponds to two family owned companies from the state of Minas Gerais in the fields of pharmacies/distribution and concrete pre-fabricated items and industrialization of construction materials. The study's *corpus* is constituted by the successors, succeeded, family members and organizations' employees. The empirical research has made possible to evidenciate how the processes of socialization, succession and legitimacy construction have been conducted in the families and studies organizations. The analysis of succession processes was capable of demonstrating the dense interconnection between the socializations and the elements of legitimization that condition and orientate the succession. The discussion about the legitimization process has made evident, amongst other aspects, that when they are gradually legitimized, the successors conquered spaces and reconfigured the power relationships in the core of the organizations. Field research allows for the apprehension that the family-owned company, supposedly an instance of secondary socialization, invades the spaces of primary socialization, mixing itself to the universe that is commonly restricted to the family. Summarizing, inter-relationships between socialization, succession and legitimacy construction in both circular and incremental ways were identified, and we may state that these processes are the results of social construction, not happening under the perspective of an objective imposition. These are, in fact, result of constant interactions between the family and company members and other day to day actors.

Keywords - family-owned organizations, legitimacy, succession, socialization

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

1 Lista de figuras

Figura 1 - Conceito de empresa familiar	21
Figura 2 - A legitimidade do sucessor segundo Bayad e Barbot (2002)	39
Figura 3- Síntese da fundamentação teórica sobre a construção da legitimidade do herdeiro-sucesor.....	40
Figura 4 - Árvore genealógica resumida da Família Araujo	61
Figura 5 - Linha do tempo - Drogeria Araujo	65
Figura 6- Árvore genealógica resumida da Família Dias	101
Figura 7 - Linha do Tempo - Precon	104
Figura 8 – Esquema interpretativo sobre a inter-relação entre os processos de socialização, sucessão e construção da legitimidade	142

2 Lista de quadros

Quadro 1- Entrevistados na Drogeria Araújo	51
Quadro 2 - Entrevistados na Precon	52
Quadro 3 - Categorias de análise reveladas a partir dos eixos temáticos	53

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1 Um olhar sobre as organizações familiares	18
2.2 Família e organização: trajetórias que se cruzam	23
2.3 A transição multigeracional	27
2.3.1 O desafio de construir a sucessão	30
2.3.2 A preparação do processo sucessório	32
2.3.3 A sucessão sob o olhar da construção de legitimidade.....	35
2.3.3.1 <i>A construção da legitimidade do herdeiro-sucessor</i>	39
3 METODOLOGIA	45
3.1 Delimitação do estudo: método e técnica de pesquisa	45
3.2 Como acessar a realidade: a interação com o material empírico	49
3.3 Produzindo significados	56
3.4 As dimensões de análise	59
4 O CASO DA DROGARIA ARAUJO	60
4.1 Breve Histórico	60
4.2 O processo sucessório	66
4.2.1 As socializações dos herdeiros - inserindo-os na dinâmica da empresa e identificando-os com a Araujo	69
4.2.1.1 <i>A identificação</i>	70
4.2.1.2 <i>A inserção dos herdeiros na empresa</i>	76
4.2.1.3 <i>A preparação dos herdeiros e do processo sucessório</i>	79
4.3 A segunda sucessão	83
4.4 A construção da legitimidade	89
5 O CASO DA PRECON	100
5.1 Breve histórico	100
5.2 O processo sucessório	105
5.2.1 A socialização dos herdeiros: definindo o filho homem como sucessor <i>natural</i>	105
5.2.2 A preparação do processo sucessório	111

5.2.3 As sucessões: gestão e propriedade	115
5.3 A construção da legitimidade do sucessor	128
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	135
REFERÊNCIAS.....	139
ANEXO A - ROTEIRO SEMI-ESTRUTURADO DE ENTREVISTA.....	156

1 INTRODUÇÃO

“Não convém fazer escândalo de começo. Aos poucos, o escuro fica claro”

Guimarães Rosa

As organizações familiares são constituídas pelo encontro de duas esferas: a família e a empresa. Essa associação confere um caráter peculiar a esse tipo de organização e instiga os pesquisadores a compreenderem as dinâmicas resultantes dessa união (KETS de VRIES; CARLOCK; FLORENT-TREACY, 2009). Essas organizações, de maneira geral, podem ser caracterizadas por a família ser proprietária de um empreendimento e responsável pela gestão do negócio, bem como pelo fato de seus valores influenciarem os da empresa (GONÇALVES J., 2000). De acordo com Lima A. (1999), nas organizações familiares, as relações econômicas estão inteiramente imbricadas em relações de parentesco, tornando difícil nomear qual delas prevalece.

Partindo-se dessa prerrogativa, ao se pensar em empresas familiares, faz-se imprescindível compreender a instituição familiar na sociedade moderna (MACHADO, 2005). Esta pode ser entendida, concomitantemente, como um espaço social, econômico e de poder, que se manifesta e se reproduz em outros espaços, como no caso das organizações familiares (GRZYBOVSKI, 2007; PEREIRA, 2010). A dinâmica nessas organizações é notadamente marcada pelas especificidades da instituição familiar (LOPES, 2008). Os aspectos emocionais dos laços familiares, caracterizados pela solidariedade, afetividade, segurança e estabilidade, coexistem com o conflito, a competição e a desagregação, típicos da dinâmica humana. A dimensão afetivo-emocional acaba, muitas vezes, por forjar relações no âmbito do trabalho, como as instâncias de poder e de disputa, e por refletir os padrões de gestão e a cultura na organização (LOPES, 2008; DAVEL; COLBARI, 2003). É relevante salientar que a família é detentora de uma história e de trajetórias socialmente construídas que revelam o resultado da interação família-empresa, refletidas nas práticas organizacionais e nos valores que permeiam a organização (PEREIRA, 2010).

As organizações familiares constituem um campo de estudo, sobretudo na área dos estudos organizacionais, devido às suas singularidades, à posição que ocupam no ambiente em que estão inseridas, à forma como lidam com as alianças, os conflitos e as afetividades intrínsecas

à sua natureza. É importante destacar que a conjunção desses fatores em um empreendimento econômico não afasta esse tipo de organização dos demais tipos de negócios. Ou seja, dilemas impostos pelo mercado, tais como lucratividade, sobrevivência e competitividade, são comuns às empresas familiares como às demais organizações empresariais (LOPES; CARIERRI; SARAIVA, 2011), e esses aspectos somam-se aos supracitados para justificar as organizações familiares como linha de pesquisa, sobretudo, na área de estudos organizacionais. Dessa forma, compreender a dinâmica das organizações familiares significa, também, conhecer a cultura, o contexto e o modo de viver e de organizar da comunidade em que estão inseridas, uma vez que as bases dessas organizações condicionam a sua história (FISCHER, 2000).

Salienta-se que a empresa familiar se depara com desafios inerentes à sua natureza que podem comprometer a continuidade da empresa, englobando a forma como lidam com os conflitos e as relações familiares, a sucessão, a profissionalização e a questão do gênero (LETHBRIDGE, 2005) dentre outros. Entretanto, vale ressaltar que não é a família em si que necessariamente compromete a organização empresarial, ou vice-versa, mas o descaso ou desconhecimento dos problemas advindos desse relacionamento (BERNHOEFT; GALLO, 2003). A situação torna-se mais complexa quando se envolvem os aspectos emocionais e sociais nas relações entre sucessores e fundadores (LE BRETON-MILLER; MILLER. STEIR, 2004).

Nesse sentido, o processo sucessório - aspecto crucial dessa interação - aparece como um fator determinante de sucesso ou de fracasso para a continuidade das empresas familiares (GRZYBOVSKI; HOFFMANN; MUHL, 2008). Para Barach *et al.* (1988), incorporar um novo membro da família dentro da empresa implica enfrentar as nebulosidades dos limites entre a família e a organização. Apesar de ter a autoridade legal conferida pelo direito à herança e à futura propriedade da empresa, o herdeiro-sucessor busca ser aceito pela família (BARACH *et al.*, 1988), pelo próprio sucedido e também pelos demais *stakeholders*. Para Christensen (1979, p.182), “[...] o pai pode apontar o filho para o comando da empresa, mas não pode forçar a sua aceitação pelo restante da organização”.

Há também outra questão a ser enfrentada especificamente pelo sucedido e que afeta posteriormente o processo da sucessão que, segundo Barach *et al.* (1988, p.50), é caracterizada como o duplo desafio de “[...] educar a criança que deseja entrar na empresa e criar um ambiente de trabalho onde o jovem possa obter legitimidade”. É comum considerar a escolha do sucessor pelo sucedido como suficiente para que o processo sucessório seja bem conduzido e para assegurar a continuidade dos negócios. Para Bernhoeft (1991, p.79) é

necessário, todavia, que o herdeiro-sucessor¹ conquiste seu próprio espaço e “[...] se preocupe em apresentar méritos para conseguir resultados”. O herdeiro-sucessor busca, dessa forma, obter legitimidade em esferas distintas e, conforme lembrou Bernhoeft (1991), envolve a obtenção do apoio da família. Concomitantemente, busca-se segurança e habilidade para contribuir significativamente para o bom desempenho da organização e ao mesmo tempo criar laços de confiança com os demais envolvidos (BARACH *et al.*, 1988). “O processo só poderá se desenvolver adequadamente a partir da conquista do próprio sucessor” (BERNHOEFT, 1991, p.82), uma vez que o reconhecimento das suas competências conduz à construção da credibilidade (BAYAD; BARBOT, 2002). O herdeiro-sucessor precisa ganhar credibilidade por meio de sua experiência, demonstrando que é capaz de fazer o trabalho tão bem quanto seu antecessor o fizera e melhor do que qualquer outro, reafirmando a ideia de que ele conquistou e não simplesmente herdou a responsabilidade e o respeito requeridos por sua posição (BARACH *et al.*, 1988).

Concorda-se com as abordagens apresentadas no sentido de acreditar que a legitimidade é uma conquista, sobretudo em relação ao outro. Todavia, no que tange às prescrições de caminhos pelos quais o herdeiro-sucessor deve seguir para se tornar legítimo, o presente trabalho pretende adotar uma perspectiva distinta, na qual a legitimidade é uma construção social que se dá na interação com o outro, sendo justamente o outro o responsável pelo reconhecimento do herdeiro-sucessor como legítimo. Dessa forma, o trabalho não tem como objetivo identificar possíveis caminhos para serem seguidos por futuros sucessores, ao contrário, pretende-se compreender o processo idiossincrático² de construção da legitimidade do herdeiro-sucessor.

Diante do acima exposto e do dilema no qual apenas a transferência de poder ao herdeiro-sucessor não garante sua aceitação pela organização, pelo sucedido, pelos funcionários e nem a longevidade do negócio, pergunta-se - Como se processa a construção da legitimidade do herdeiro-sucessor perante si mesmo, o sucedido, a família empresária e os funcionários no âmbito das organizações familiares?

¹ O termo herdeiro-sucessor será usado apenas para fins estilísticos, não se pretende aqui fazer qualquer distinção de gênero.

² É importante esclarecer que a ideia de um processo idiossincrático de construção da legitimidade do herdeiro-sucessor refere-se a uma perspectiva partilhada por esse trabalho de que esse é um processo de construção social. Logo não há como estabelecer comparações nem modelos prescritivos a serem seguidos.

Para embasar esse problema, faz-se necessário explicitar alguns pressupostos³ da pesquisa, a saber: o entendimento da organização enquanto sistema social, perpassada por valores nos quais a lógica instrumental-econômica existe concomitantemente com outras racionalidades. Essa visão se torna ainda mais complexa quando considerada a relação empresa-família na qual a dimensão afetiva é constituinte tanto de uma como de outra. As organizações familiares originam-se de vínculos familiares e se configuram como um sistema social e político no qual as relações entre os atores englobam racionalidades, conflitos, interesses, afetividades e sentimentos, bem como abrangem as dinâmicas da organização empresarial (PIMENTA; CORRÊA, 2008). Em outras palavras, as organizações familiares são perpassadas e tangenciadas por valores e interesses da família e do indivíduo (SILVA; OLIVEIRA, 2008). A existência concomitante da racionalidade instrumental-econômica e da afetividade inerente aos laços parentais conformaria, assim, o caráter distintivo das organizações familiares.

No que se refere à legitimidade, a concepção weberiana pode fornecer as bases para se pensar na legitimidade no sentido de ser a aceitação do exercício do poder. Essa pode ser assegurada ao herdeiro sucessor pelo seu direito à propriedade e pelo cargo que ele assumiu. No entanto, a perspectiva adotada nesta pesquisa visa compreender a construção da legitimidade em esferas distintas que vão além da aceitação conferida pela herança e pelo cargo. Dessa forma, pretende-se considerar outros elementos que podem influenciar a construção da legitimidade, elementos que configuram uma outra dimensão da legitimidade, dentre os quais destacam-se o reconhecimento dos membros da família e dos membros da organização e a interação com os grupos que compõem a empresa, o que também pode ser consubstanciado pela perspectiva weberiana. Ressalta-se o caráter processual da legitimidade, bem como a relevância do sentido atribuído subjetivamente pelo indivíduo àquilo que se considera legítimo.

Parte-se do pressuposto de que a legitimidade é um processo social, que se dá na relação como o outro e está consistentemente ligada às crenças culturais, às normas e aos valores compartilhados. Nesse sentido, a legitimidade está relacionada aos significados que os indivíduos dão a determinada instituição como por exemplo, a família.

As empresas familiares, como grande parte das organizações com fins lucrativos, apresentam um caráter capitalista, racional, pautado, por exemplo, na competitividade, na performance

³ Este estudo partilha da concepção de organização como produto da própria atividade humana. A organização que é uma abstração não será aqui tratada como concreta, sendo coisificada e mistificada (PAÇO-CUNHA, 2008). No entanto, no presente trabalho, quando se usa a organização, a família ou outros termos como sujeitos das orações estamos recorrendo a essa estrutura apenas para fins estilísticos, rejeitando sua reificação.

econômica e na lucratividade. Simultaneamente expressam também outra lógica, na qual a afetividade se faz presente de forma mais intensa devido aos laços sanguíneos e afetivos presentes nas relações familiares (DAVEL, 2008; SARAIVA; CARRIERI; GRZYBOVSKI, 2008). Dessa forma, organizações familiares constituem um campo de estudo - sobretudo, na área de estudos organizacionais – que tem se desenvolvido sob diferentes perspectivas, dentre as quais, pode-se citar aquelas que abarcam questões materiais, questões econômicas, ciclos de vida, profissionalização, bem como investigações sobre os aspectos simbólicos, culturais, emocionais e políticos da vida organizacional, relacionando-os à imagem do universo familiar (DAVEL; COLBARI, 2000; CAMERA; ARAUJO, 2008; MAGALHÃES NETO; FREITAS, 2003; KETS de VRIES; CARLOCK; FLORENT-TREACY, 2009).

A temática da sucessão tem impulsionado uma gama de trabalhos relacionados aos estudos organizacionais. No levantamento realizado, verificou-se a existência de estudos⁴sobre as perspectivas individuais dos sucessores e sobre interação entre predecessores e sucessores. Sharma (2004) demonstrou que as pesquisas voltadas para os herdeiros-sucessores podem ser agrupadas em três blocos: 1. estudos dedicados ao exame dos atributos desejáveis a um sucessor; 2. pesquisas que buscam identificar os fatores que reforçam e aprimoram o desempenho do sucessor; 3. estudos sobre as razões que influenciam a decisão de um filho constituir carreira dentro do negócio da família.

Diante disso, essa pesquisa se justifica pela possibilidade de, ao abordar a problemática da sucessão, concentrar a discussão em outros aspectos relacionados aos herdeiros que também são fundamentais para a continuidade da organização familiar, mas que ainda são pouco explorados pela literatura. Em outras palavras, esta pesquisa se justifica por colocar em voga um debate sobre o herdeiro-sucessor que não se restrinja a aspectos funcionais e que permita a reflexão sobre a sobreposição de distintas esferas que influenciam os processos sociais que acontecem nas organizações familiares. Compreender o processo de construção da legitimidade do herdeiro-sucessor é também um modo de compreender alguns dos novos desafios advindos do processo sucessório apresentados à organização familiar, uma vez que a legitimidade do herdeiro-sucessor pode ser um dos fatores que influenciam, principalmente, a longevidade da organização

⁴ Podem-se citar os estudos de TILLMANN; GRZYBOVSKY, 2002; BORGES; LIMA; CARVALHO, 2008; ROSSATO NETO, 2003; MACHADO; SILVEIRA; GOUVEA., 2008; MACHADO, 2003; PEREIRA; OLIVEIRA, 2010; FLORES JR; GRISCI, 2010; MUSSI; TEIXEIRA; MASSUKADO, 2008 dentre outros.

Acrescenta-se, ainda, que a relevância econômica das empresas familiares nos contextos mundial e nacional por si só têm justificado a realização de inúmeras pesquisas sobre a temática, uma vez que essas organizações representam uma das formas predominantes nas economias de muitos países (MAGALHÃES NETO; FREITAS, 2003). No Brasil, estima-se que mais de 75% das empresas em operação encontram-se sob comando de famílias (MUSSI; TEIXEIRA; MASSUKADO, 2008) representando uma grande fonte de renda e emprego para o País (GARCIA, 2001; OLIVEIRA, 2006). Nesta pesquisa, esse argumento não constitui a justificativa central porque, independentemente da quantidade de empresas familiares, o interesse está nos processos sociais vivenciados pelas empresas familiares devido ao denso imbricamento de aspectos políticos, simbólicos e emocionais resultantes da interação família e empresa (DAVEL; COLBARI, 2003). Nesse sentido, pretende-se considerar as histórias e as trajetórias socialmente construídas pela família empresária e aquelas que se constituíram dentro empresa na tentativa de revelar as múltiplas interfaces entre família e empresa.

Por fim, a pesquisa se faz relevante pela discussão levantada sobre as organizações familiares o que reforça a proficuidade dessa temática como campo de pesquisa nos estudos organizacionais e na administração que, devido a sua pluralidade, permite a associação de estudos das mais variadas perspectivas e orientações acadêmicas.

Diante dessas justificativas e da problemática da pesquisa, propõe-se compreender como se processa a construção da legitimidade do herdeiro-sucessor perante si mesmo, o sucedido, a família empresária e os funcionários no âmbito das organizações familiares. De forma específica, a presente pesquisa objetivou:

1. analisar como se deu o processo sucessório nas organizações estudadas;
2. evidenciar o processo de construção da legitimidade do herdeiro-sucessor;
3. evidenciar, sob a ótica do sucessor, as dificuldades vivenciadas ao longo da sua trajetória como sucessor;
4. analisar como as relações inerentes ao grupo familiar influenciaram a trajetória do herdeiro-sucessor na organização e o processo de construção da sua legitimidade;
5. analisar a percepção dos funcionários e dos membros da família acerca da trajetória do herdeiro-sucessor nas organizações estudadas.

Para tal, utilizou-se o método multicaseos (YIN, 2005) por permitir um aprofundamento e detalhamento da dinâmica vivenciada pelas empresas familiares. Realizaram-se dois estudos de caso. O primeiro na Drogaria Araujo, empresa pertencente ao setor de drogaria e varejo, somando 105 anos de tradição na região metropolitana de Belo Horizonte e que conta hoje com a terceira geração no comando dos negócios, após dois processos sucessórios. A quarta geração já se encontra inserida na empresa. O segundo estudo de caso é o da Precon, empresa que concentra suas atividades no mercado de pré-fabricados de concreto e na industrialização de materiais de construção, atuando há quase 50 anos na mesma região. A empresa passou por uma transição na gestão e na propriedade e hoje encontra-se sob a gestão da segunda geração. Para a presente pesquisa, o estudo de caso permitiu a apreensão das especificidades das dinâmicas em cada empresa estudada. Na busca pela compreensão das interações (consensuais ou conflitivas) que permeiam a família e a empresa, fez-se uso de outras técnicas e fontes de dados, como a trajetória de vida e a pesquisa documental. A trajetória de vida permitiu a recuperação das experiências e memórias dos herdeiros-sucessores, além de conferir um caráter longitudinal à pesquisa. A partir dos dados obtidos, realizou-se uma análise em profundidade dos resultados de forma a compreender os processos sucessórios e os de construção da legitimidade do herdeiro-sucessor.

A dissertação está organizada em seis capítulos, incluindo a introdução que abarca a temática da pesquisa, os objetivos e a justificativa. O segundo capítulo apresenta uma revisão da literatura sobre o *locus* de estudo, as empresas familiares, abarcando uma discussão acerca de suas origens, conceitos e pressupostos. Apresenta-se em seguida a temática da sucessão, problematizando o processo de construção da legitimidade do herdeiro-sucessor. O relato do percurso metodológico se encontra no terceiro capítulo. Nos dois capítulos seguintes apresentam-se os resultados da pesquisa empírica. E, por fim, as considerações finais. As referências completam esta dissertação.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo aborda as organizações familiares como o *locus* do presente estudo. Apresentar-se-ão a temática das organizações familiares e suas especificidades, bem como serão discutidos⁵ os aspectos associados à sucessão abordando o processo de construção da legitimidade do herdeiro sucessor. Faz-se relevante ressaltar que os termos organização familiar e empresa familiar serão utilizados como sinônimos, ambos no sentido de representarem uma organização que tem um caráter racional, capitalista, focado na performance econômica e, sobretudo, que expressa a influencia de outra lógica, “[...] na qual laços sanguíneos, afetivos e familiares entram em jogo, redimensionando a perspectiva empresarial” (SARAIVA; CARRIERI; GRZYBOVSKI, 2008, p.16).

2.1 Um olhar sobre as organizações familiares

As organizações familiares são relevantes social e economicamente, tanto no âmbito nacional, quanto mundial e têm sido objeto de interesse crescente. Trata-se de um tipo de organização presente em diversos setores de atividade e, de acordo com Lethbridge (2005), apresentam uma heterogeneidade no que se refere a tamanho, competitividade e diversidade dos nichos econômicos em que estão inseridas.

Em uma revisão do campo de pesquisa sobre organizações familiares, Borges, Lescura e Oliveira (2010) constataram a sua jovialidade. No Brasil, apenas a partir da década de 1990 surgiram os primeiros estudos sobre a temática, principalmente voltados para os problemas vivenciados por essas organizações no momento da sucessão. Esses trabalhos tinham um caráter consultivo e, apenas no final dessa mesma década, os primeiros trabalhos científicos começaram a surgir dando início às discussões teóricas sobre as organizações familiares (BORGES, LESCURA; OLIVEIRA, 2010; GRZYBOVSKI, 2007).

⁵ Reconhece-se que ao longo do trabalho autores que não partilham a mesma perspectiva epistemológica serão utilizados na discussão das temáticas que norteiam esta pesquisa com o intuito de enriquecer e aprofundar o entendimento sobre as organizações familiares.

Um mapeamento da produção internacional revela que os temas mais abordados nos trabalhos sobre organizações familiares foram: sucessão, dinâmica entre família e empresa, estratégia e prática de gestão, ciclos de vida, crescimento e desenvolvimento da empresa, distinção entre empresas familiares e não familiares, cultura e desempenho (DYER JR; SÁNCHEZ, 1998; BIRD *et al.*, 2002; SHARMA, 2004; CASILLAS; ACEDO, 2007; DEBICKI *et al.*, 2009). No âmbito nacional, os temas mais pesquisados identificados por Paiva, Oliveira e Melo (2008) foram: sucessão, estratégia, modelos de gestão, profissionalização, cultura, aprendizagem, representações sociais, mudanças, empreendedorismo e sistemas contábeis.

Embasando essas perspectivas, observa-se uma série de conceituações acerca do que constituiria uma organização familiar. Como afirmam Camera e Araújo (2008), trata-se de um constructo amplo que, dependendo das dimensões ou das variáveis enfocadas, pode ser expresso por meio de conceituações distintas.

Para Davel (2008, p.10), “[...] a definição do que se considera como organização familiar é frequentemente escorregadia, questionável e discutível, [pois dependendo do critério utilizado, pode-se concluir que] toda organização é familiar. [Na medida] em que a relações de trabalho são constituídas simbolicamente com base na matriz familiar” a organização pode ser considerada familiar mesmo sem possuir elos sanguíneos. Em outras palavras, é possível observar a manifestação de comportamentos comuns ao ambiente familiar (por exemplo, a camaradagem e o paternalismo) em outras esferas da vida social do indivíduo, como, por exemplo, no ambiente profissional.

Não se considera, no entanto, que todas as organizações sejam familiares simplesmente por apresentarem um ambiente familiar, no qual as experiências simbólicas e subjetivas associadas à família são transpostas para o ambiente organizacional. As organizações resultantes do vínculo familiar (e sanguíneo) entre seus membros apresentam idiossincrasias que instigam os pesquisadores, uma vez que as experiências familiares conferem um caráter particular às dimensões organizacionais (DAVEL, 2008).

Diante disso, é importante explanar a diversidade de concepções, dimensões e aspectos enfatizados pelos pesquisadores dessa temática. Sob a ótica administrativa, Tagiuri e Davis (1985) conceituam a empresa familiar enfatizando a influência da família na gerência da empresa, sendo, então, uma organização na qual membros de uma família, por meio do

exercício de laços de parentesco ou pelo direito à propriedade, influenciam a direção do negócio.

Partindo de outro critério, o do controle acionário, Gallo e Sveen (1991) conceituam empresa familiar como aquela em que apenas uma família detém a maior parte do capital da empresa e, dessa forma, define a sua gestão. Westhead *et al.* (2002) acrescentam à ideia do controle acionário a participação da família na gestão ou no conselho administrativo. Davis (2004), por sua vez, enfatiza o critério da influência da família sobre a empresa, sobretudo, no que se refere à sucessão. Para esse autor, o que caracteriza uma empresa familiar é a intenção de desenvolver o processo sucessório dentro da própria família, ou seja, é tratar a problemática da sucessão do executivo-proprietário de forma que o seu controle seja transmitido para a geração seguinte.

Sob outra perspectiva, Bernhoeft (1991) enumera algumas características que estão presentes em uma organização familiar, tais como a confiança mútua e o estabelecimento de laços afetivos estreitos, que influenciam os comportamentos e as decisões empresariais. O autor ressalta ainda que essas características demonstram a dificuldade em separar o emocional e o racional nas empresas familiares.

Em uma tentativa de compilar a multiplicidade de conceitos relacionados à empresa familiar, Silva, Fischer e Davel (1999) consideram que uma empresa familiar, para ser caracterizada como tal, deve contemplar aspectos como sucessão na gestão, transferência de patrimônio, direção familiar, estágio geracional da empresa, gestão influenciada pela família, propriedade familiar, tradição e valores familiares.

No contexto dos conceitos apresentados, pode-se argumentar que o que distingue uma empresa familiar das demais é a existência de uma relação entre a família e a empresa, que não se limita ao âmbito da gestão e abrange, principalmente, a esfera da propriedade e da influência da família sobre a condução dos negócios (OLIVEIRA *et al.*, 2009). Então, a empresa familiar diferencia, de fato, das demais, não apenas por ter estruturas organizacionais distintas, mas, sobretudo, por ter “[...] embutido em seu próprio escopo uma área na qual se confundem três dimensões, a família, a empresa e a propriedade” (CAMERA; ARAÚJO, 2008, p. 1).

Diante da diversidade de definições acerca do conceito *empresa familiar*, considera-se a possibilidade de este estudo dialogar com as diferentes perspectivas apresentadas uma vez que

se propõe a analisar processos relacionados à família, à gestão e à propriedade. Dessa forma, adota-se a definição de Fischer, Silva e Davel (2000) que contempla as principais características - representadas pelo esquema que se segue - que uma empresa deve apresentar, simultaneamente, para ser considerada familiar.

Figura 1 - Conceito de empresa familiar



Fonte: FISCCER, SILVA E DAVEL, 2000, p.5, adaptada pela autora da dissertação.

Para compreender as especificidades das organizações familiares, faz-se necessário retomar, mesmo que brevemente, o contexto histórico social dessas organizações e perpassar pela trajetória da família brasileira. As origens das organizações familiares, no Brasil, associam-se à hereditariedade dos negócios, uma realidade presente no Reino de Portugal, sobretudo, na monarquia, e transferida para o Brasil durante a colonização. Vidigal (1999) aponta que, no Brasil, as raízes desse tipo de organização estão ligadas às capitâneas hereditárias, primeira forma de empreendimento privado no qual prevalecia o princípio da primogenitura como critério para a transmissão da propriedade.

Para Freyre (1984), a sociedade colonial desenvolveu-se patriarcal e aristocraticamente, sendo que a família representava a grande entidade colonizadora, constituindo-se como força social, econômica e política. O desenvolvimento histórico da família empresária no Brasil é marcado por questões de gênero, paternalismo e patrimonialismo que podem ser apontados como alguns aspectos que demonstram como as relações estabelecidas no interior da família se ligam às relações econômicas. É importante destacar que tais aspectos estão presentes na sociedade de modo mais amplo e, de acordo com Holanda (1995), de forma especial na

sociedade brasileira. Nas organizações familiares, dado o imbricamento das relações parentais e econômicas, principalmente o paternalismo e o patrimonialismo são observados com maior frequência. Conforme destacam Davel e Colbari (2003, p. 2), “[...] os processos sociais seriam mais visíveis em organizações familiares devido a essa conjunção relativamente densa de aspectos políticos e simbólicos com aspectos emocionais construídos no passado recente e longínquo”.

Uma decorrência desse modelo de família é o paternalismo que marca a sociedade brasileira e pode ser encontrado, de modo mais evidente, nas organizações familiares. Como afirma Holanda (1995), o paternalismo observado na sociedade brasileira decorre de uma herança rural e se caracteriza, em suma, pela autoridade irrestrita do proprietário-líder e pelo estabelecimento de laços diretos e permeados de alta carga emocional entre os membros proprietários. Uma primeira e relevante decorrência desse traço cultural nas organizações familiares é a forte concentração de poder e o personalismo, que se caracterizam pela atribuição da responsabilidade pelo processo decisório a uma pessoa, principalmente naquilo que se refere às decisões de cunho estratégico.

Por fim, destaca-se o patrimonialismo como uma consequência importante do modelo de família tradicional. Os limites entre os bens da família e os da empresa nem sempre são definidos claramente, o que faz com que muitos dirigentes familiares considerem os ativos da empresa como propriedade pessoal e os passivos, como obrigações da empresa (PEREIRA, 2010). Em suma, o patrimonialismo se reflete em uma administração comum dos bens pessoais e da empresa, como se fossem um patrimônio único e privado (GONÇALVES, S., 2000).

Como se pode observar, as particularidades das organizações familiares, para alguns autores, estão associadas a fatores históricos marcantes da cultura familiar brasileira. Nesse sentido, os valores, crenças e princípios tidos como pilares da família deixam de pertencer apenas à família e passam a influenciar a gestão dos seus negócios como um todo. Isso significa o reconhecimento de que a complexidade dos fenômenos que ocorrem nessas organizações vai além da compreensão dos modelos explicativos comumente utilizados pela literatura nessa temática. Dessa forma, uma abordagem que considera a variedade de dimensões analíticas presentes nas empresas familiares, fortalece as organizações familiares como objeto de pesquisa sobre o qual estudos mais complexos e com maior profundidade possam ser desenvolvidos.

2.2 Família e organização: trajetórias que se cruzam

A família, conforme salientam Davel e Colbari (2000), pode ser compreendida com base na concepção naturalista e na historicista. A primeira entende a família como entidade anterior a qualquer forma de sociedade e configurada natural e biologicamente. A segunda concepção, por sua vez, trata a família como uma realidade histórica, inserida numa dinâmica social, econômica e cultural, compreendendo-a como um fenômeno social.

Partindo dessa abordagem historicista, Engels (1975, p. 91) afirma que a família constitui um fenômeno social e “[...] deve progredir na medida em que progrida a sociedade, que deve modificar-se na medida em que a sociedade se modifique; como sucedeu até agora. A família é produto do sistema social e refletirá o estado de cultura desse sistema”. Dessa forma, faz-se necessário enfatizar as singularidades do grupo familiar, uma vez que cada família assimila, de forma particular, o contexto no qual se desenvolve e, ao mesmo tempo, (re)constrói esse mundo social a partir das suas singularidades. Nesse sentido, Sarti (2004, p.13) argumenta que

[...] cada família constrói sua própria história, ou seu próprio mito, entendido como uma formulação discursiva em que se expressam o significado e a explicação da realidade vivida, com base nos elementos objetiva e subjetivamente acessíveis aos indivíduos na cultura em que vivem.

A família constitui-se como uma instância de socialização auxiliando a adequação dos indivíduos a papéis culturalmente padronizados e a formação da personalidade individual (CARRIERI, 2005). Nas palavras de Davel e Colbari (2000, p.46)

[...] a família, vinculada ou separada da esfera de produção, sempre foi instância privilegiada de socialização e de controle social, constituindo-se como referência básica no desencadeamento de processos motivadores e condicionadores da inserção dos indivíduos na atividade produtiva.

A família atua, então, como *locus* da primeira socialização que um indivíduo experimenta. A socialização corresponde, de acordo com Berger e Luckmann (2004, p. 175), a uma “[...] ampla e consistente introdução de um indivíduo no mundo objetivo de uma sociedade ou de um setor dela”. O indivíduo, ainda na infância, experimenta a socialização primária em

virtude da qual ele se tornará membro da sociedade. O indivíduo nasce em uma estrutura social objetiva, dentro da qual encontra os *outros significativos* (associados à função materna e paterna) que estabelecem a mediação entre ele e o mundo social objetivo.

A família, enquanto outro significativo do indivíduo, apresenta-lhe aspectos do mundo em consonância com a localização da própria família na estrutura social. Nesse processo de socialização, a criança absorve essa percepção “[...] com uma coloração particular que lhe é dada por seus pais” (BERGER; LUCKMANN, 2004, p. 176). No caso das crianças provenientes de uma família empresária⁶, tem-se um contexto com elementos específicos, o que as diferencia das crianças que não experimentam a realidade em que família e negócio se misturam. Em outras palavras, a família apresenta um mundo que lhe é próprio para a criança e, no caso de um indivíduo que nasce no contexto de uma organização familiar, a empresa lhe é apresentada como parte essencial do mundo em que ele irá habitar. Dessa forma, o indivíduo “[...] aprende que é aquilo que é chamado [e isso] implica em uma localização social determinada. [Isso significa dizer que as identificações realizam-se, assim,] em horizontes que implicam um mundo social específico” (BERGER; LUCKMANN, 2004, p. 177). Por vezes, o nome e sobrenome da criança implicam uma localização social como herdeiro dos negócios da família e guardião do legado de seus antepassados. Ao receber essa identificação, a criança carrega consigo atribuições do lugar que ocupa. A empresa, nesse sentido, liga as crianças ao legado do pai e praticamente determina sua inserção nos negócios e nos papéis relacionados ao lugar que ocupam nesse mundo (LOPES; CARIERRI; SARAIVA, 2011).

Berger e Luckmann (2004) ressaltam que, na socialização primária, não há problemas de identificação, pois não há possibilidades de escolher os *outros significativos*. Como resultado dessa imposição, a criança identifica-se automaticamente com eles. Nas palavras dos autores, “[...] temos que nos arranjar com os pais que o destino nos deu” (BERGER; LUCKMANN, 2004, p. 180).

Os conteúdos interiorizados na socialização primária fornecem aos indivíduos “[...] programas institucionalizados para a vida cotidiana” (BERGER; LUCKMANN, 2004, p. 181) que acabam por contribuir para a construção da identidade do indivíduo, separando-os dos outros. Ou seja, esses programas se incumbem de explicitar aos indivíduos as formas de comportamento e as posturas relacionadas às ações e aos papéis desempenhados

⁶ A expressão *família empresária* está sendo usado para enfatizar o processo de socialização de uma criança nascida em uma família que possui um negócio próprio e que nele atua.

cotidianamente. Ser menino é diferente de ser menina, assim como ser filho do dono da empresa é diferente de ser um funcionário.

Assim, como ressaltam Lima, Pimentel e Soares (2008, p. 215), no contexto de uma organização familiar:

[...] a socialização primária (no seio da família) serve como uma “ordem natural” legitimadora dos elementos transmitidos na socialização secundária, conferindo-lhe quase que um *status* ontológico; são, por esse motivo, impossíveis (ou praticamente implausíveis) de serem questionados. Isso porque a socialização primária fornece uma base ontológica, institucionalizada, das relações sociais e de sua ordem, pois os indivíduos aprenderam num percurso fortemente permeado pela afetividade – “é assim que as coisas são feitas”.

A principal característica da socialização primária é, portanto, o fato de a família ser a base das relações sociais que, por sua vez, são permeadas por uma alta carga de subjetividade e afetividade, tornando-se, conscientemente ou não, referência até o final da vida (LIMA; PIMENTAL; SOARES., 2008). Desse modo, de acordo com Carrieri (2005, p.15), a família orienta o indivíduo em sua socialização, “[...] mapeando comportamentos desejáveis e indesejáveis em relação sempre a um determinado grupo, em um processo de controle ou ajustamento social”. Ela atua como elemento mediador entre o indivíduo e a sociedade utilizando, para isso, de aspectos afetivos e emocionais na configuração de um padrão moral e socialmente aceito.

Para Berger e Luckmann (2004, p. 184) “[...] a socialização nunca é total nem está jamais acabada [e, assim, eles colocam outra questão] - como é mantida na consciência a realidade interiorizada na socialização primária?” – o que nos remete a outra forma de socialização: a secundária.

A socialização secundária corresponde “[...] à interiorização de ‘submundos’ institucionais ou baseados em instituições” (BERGER; LUCKMANN, 2004, p. 184) o que, em outras palavras, corresponde aos processos de socialização subsequentes à socialização primária. Esses *submundos* se apresentam como realidades parciais, nas quais os indivíduos absorvem conhecimentos específicos, enraizados ou não na divisão social do trabalho. Os processos correspondentes à socialização secundária partem do pressuposto de que uma socialização primária já ocorreu, ou seja, que os indivíduos em questão têm uma subjetividade já delineada. Tal pressuposto, na verdade, configura-se como um problema, na medida em que a nova realidade deve sobrepor-se à realidade previamente interiorizada, que tende a persistir. Para que isso se dê de forma mais consistente, alguns procedimentos conceituais,

principalmente pedagógicos, são utilizados de modo a integrar os diferentes corpos de conhecimento e conferir aos novos maior tom de realidade (BERGER; LUCKMANN, 2004).

Em contraste com a socialização primária, na socialização secundária, a identificação entre indivíduos pode ser dispensada, sendo necessário apenas o mínimo de identificação mútua incluída na comunicação entre seres. Tal fato confere a esse processo formalismo e anonimato, atribuindo ao conteúdo internalizado menor inevitabilidade subjetiva. Por conseguinte, aquilo que é apreendido torna-se menos real e, assim, o conhecimento é mais facilmente colocado à prova. Ao indivíduo confere-se maior oportunidade de questionamento (BERGER; LUCKMANN, 2004).

Como a socialização secundária soma-se aos outros tipos de interações sociais que o indivíduo experimenta ao longo da vida em contato com grupos secundários, que não apenas a família, a organização constitui um tipo de espaço institucional privilegiado de socialização (BERGER; LUCKMANN, 2004). Dessa forma, a organização familiar se configura como uma importante instância de socialização, uma vez que os membros da família empresária convivem desde a infância com a influência das questões empresariais na dinâmica da família. Embora a dimensão familiar seja fundamental para compreender as relações sociais que se estabelecem em organizações empresárias de base familiar, é relevante refletir também sobre a situação inversa, em como a empresa pode influenciar algumas dinâmicas familiares.

Para Lima, Pimentel e Soares (2008, p. 218), “[...] a interiorização dos papéis familiares poderia se apresentar mais eficazmente também pela responsabilidade dos indivíduos como aquilo que será o sustento dos membros da família”. Dessa forma, esse argumento, usado pelos pais sobre os filhos, constrói uma realidade na qual o filho é levado a se comprometer com os negócios da família desde cedo. Nesse caso, a empresa está constantemente presente na socialização dos filhos, já em sua instância primária.

Ainda na infância, os membros da família empresária absorvem papéis que os direcionam no caminho da empresa, pois a rotina dos pais apresenta-lhes uma realidade que os vincula diretamente com o negócio da família. No entanto, a socialização secundária também pode apresentar novas e diferentes oportunidades, o que pode gerar conflitos na vida dos herdeiros-sucessores. A possibilidade de uma vida distante dos negócios da família ou o questionamento aos pais sobre a maneira de condução os negócios podem trazer inúmeros conflitos psicológicos e familiares para esses indivíduos.

No caso das famílias empresárias, a empresa, supostamente uma instância de socialização secundária, invade também o espaço de socialização primária, misturando-se ao universo que é comumente restrito à família. Isso implica que, na maioria das vezes, a socialização perpassa a ideia de comprometimento com a continuidade do negócio da família. Dessa forma, faz-se necessário discutir a problemática da sucessão que é considerada pela literatura um eixo fundamental para a compreensão das organizações familiares e uma das situações mais delicadas que esse tipo de organização vivencia, sobretudo, por ser preponderante para sua continuidade. Como ressalta Machado (2008, p.186), a complexidade desse processo vai além do preparo dos sucessores e do planejamento do processo, por refletir a “[...] existência de influências sociais e culturais que estabelecem fronteiras invisíveis” entre o indivíduo, a família e a empresa.

2.3 A transição multigeracional

Dentre a multiplicidade de temas sobre as organizações familiares, a sucessão constitui o eixo principal deste trabalho, dado que o entendimento da forma como esse processo ocorreu pode auxiliar imensamente na compreensão do processo de construção da legitimidade do herdeiro-sucessor.

A sucessão é uma das temáticas mais estudadas no âmbito das organizações familiares. Handler (1994) realizou uma revisão da literatura sobre sucessão em empresas familiares e agrupou os estudos encontrados em cinco grandes categorias. A primeira engloba pesquisas que tratam a sucessão como um processo contínuo que abarca a ideia de transição multigeracional. A segunda agrupa estudos preocupados em analisar o papel do fundador e sua influência na empresa e no processo sucessório, além de retratar a dificuldade vivenciada por alguns fundadores em aceitar a sucessão. A terceira categoria é composta por pesquisas que focam as gerações futuras e suas perspectivas, bem como os fatores que influenciam a decisão dos potenciais sucessores entre buscar outra carreira ou entrar na empresa. A quarta categoria refere-se às pesquisas que adotam múltiplos níveis de análise para compreender a sucessão, perpassando por questões individuais, interpessoais e organizacionais envolvidas nesse processo. Por fim, há aqueles estudos que se dedicam à caracterização de uma sucessão bem-sucedida, principalmente enumerando as possíveis razões de fracassos no processo.

Em uma análise da produção nacional entre 1997 e 2009, Borges, Lescura e Oliveira (2010) corroboram os achados de Handler (1994) quanto à multiplicidade de estudos sobre a sucessão, notando que este tema é o que recebe maior atenção dos pesquisadores. Esses autores observam que os trabalhos nessa temática abordam aspectos tais como o planejamento da sucessão, a profissionalização, as práticas de gestão, a cultura, o simbolismo, as questões de gênero e a estratégia dentre outros.

Uma das razões que justifica o foco na sucessão é o fato de essa ser considerada por muitos autores a situação mais delicada existente no âmbito das organizações familiares (GRZYBOVSKI; HOFFMANN; MUHL, 2008; CHITTOR e DAS, 2007). Existe uma gama de razões apontadas por diversos autores que justificam essa percepção e que serão brevemente apresentadas a seguir.

Grzybovski, Hoffmann e Muhl (2008) argumentam que a sucessão abarca fatores de ordem técnica, como a profissionalização dos herdeiros e de ordem sociocultural, como níveis de confiança entre fundador e herdeiro. A formação profissional do herdeiro, para os autores, envolve uma sólida formação universitária, experiências de trabalho fora da empresa da família e desenvolvimento de habilidades gerenciais, dentre outras. Tillmann e Grzybovski (2002) ressaltam que o baixo nível de preparação dos herdeiros e falta de profissionalização dos candidatos membros da família proprietária podem comprometer a continuidade da organização. No âmbito dos fatores de ordem sociocultural, destaca-se a relevância de analisar a relação sucedido-sucessor, pois o empreendimento foi construído e idealizado pelo sucedido (fundador) e este normalmente está preocupado se o sucessor tem vocação profissional para dar continuidade aos negócios. Nesse sentido, conquistar a confiança do sucedido pode minimizar o sentimento de que ninguém pode substituí-lo no comando da empresa. Ressalta-se que a preparação dos sucessores para gerir os negócios da família pode contribuir para atenuar essa desconfiança por parte do sucedido.

Lambrecht (2005), por sua vez, reafirma a complexidade desse momento justamente por envolver atores diferentes em constantes interações. Para o autor, a família, o indivíduo e a organização são os principais atores e influenciadores da sucessão. O indivíduo é representado, de um lado, pelo papel desempenhado pelos sucedidos, sobretudo, o de permitir que a empresa continue sob um novo comando. E, por outro, pelos sucessores revelando capacidades de conduzir os negócios da família. Ainda em relação ao indivíduo, o autor

argumenta que a mãe desempenha um papel relevante, mesmo se não atuar na empresa, ao manter os valores da família e atuar como conselheira e mediadora dos interesses familiares.

No que tange à família, Lambrecht (2005) enumera alguns elementos-chave para o relacionamento família-empresa, dentre eles, os valores familiares e a influência destes na condução dos negócios e os símbolos e o papel que estes representam perante a família dentre outros. Por fim, a organização influencia a sucessão no que tange ao delineamento de responsabilidades entre os membros da família gestores do negócio e à lucratividade do negócio de forma a se sustentar e a gerar resultados satisfatórios para os seus membros. Lambrecht (2005) enfatiza que cada um desses atores são propulsores que constroem o caminho para a transferência de uma empresa familiar para as gerações futuras.

Além disso, Handler e Kram (1988) observam a ocorrência de resistências ao processo sucessório manifestada em várias dimensões. Destaca-se a resistência do fundador em deixar o negócio que ele próprio criou. Nesse sentido, os autores argumentam que essa resistência pode ser reduzida por meio de um acompanhamento específico com o fundador, ajudando-o com seus medos e preocupações que tornam, muitas vezes, a sucessão intolerável ao fundador. De forma complementar, Leone (2005) acrescenta que a sucessão pode sofrer resistência por significar mudança nas regras no processo de tomada de decisões, o que gera tensões sobre quem pode ou deve tomar decisões estratégicas para a empresa, podendo representar uma fonte de estresse interpessoal entre os membros da família gestores do negócio, executivos e demais familiares. Nesses termos, a sucessão pode significar novas alianças, nova estrutura de poder e novas formas de tomar decisões (LEONE, 2005).

Leone (2005) ainda argumenta que a sucessão envolve de maneira geral pelo menos três níveis de conflitos potenciais. O primeiro é o do sucedido com ele mesmo, quando este se defronta com a incerteza e a dúvida na transmissão do poder perpassando pelo medo de ver alguém destruir a empresa e o sonho construído com esforço. O segundo conflito é caracterizado pela escolha do sucessor, o que, muitas vezes, implica separar competência de consanguinidade. E, por último, o conflito entre sucessores, este causado por disputas de poder e sentimentos de rejeição (LEONE, 2005).

Em se tratando de sucessão em empresas familiares, observa-se na literatura a recorrência das abordagens baseadas em modelos teóricos para a compreensão dos processos sucessórios.

Destaca-se o modelo de Gersick *et al.* (1997) que propõem uma análise tridimensional⁷ associada a uma abordagem do ciclo de vida no qual a sucessão é tratada como um fenômeno linear e evolutivo. A sucessão, nessa concepção, seria um evento isolado, transitório e esporádico. No entanto, esse modelo tem falhado na tentativa de explicar como ocorre a transferência das empresas familiares entre várias gerações. Visando suprir essa lacuna, outra perspectiva surge com os estudos de Lambrecht (2005), que considera a sucessão como um processo contínuo de transferência multigeracional no qual aspectos gerenciais, familiares, culturais, sociais e estratégicos devem ser considerados como parte do processo. Ainda pode-se citar o modelo proposto por Bayad e Barbot (2002) que aborda a sucessão como um processo dinâmico de transmissão geracional e patrimonial que integra três dimensões: empresa, fundador e sucessor.

2.3.1 O desafio de construir a sucessão

Para além de compreender a sucessão por meio desses modelos teóricos, a presente pesquisa caminha na tentativa de considerar as constantes interações entre indivíduos, família e empresa, uma vez que essas interações são elementos intervenientes no processo sucessório. Dessa forma, concorda-se com Landsberg (1999) que considera a sucessão um processo e, não, um evento que se formaliza no momento em que a propriedade e a gestão, não necessariamente ao mesmo tempo, serão repassadas ao sucessor, podendo este ser um membro da família ou um profissional de mercado, conforme salientam Chittor e Das (2007). Acrescenta-se ainda que a sucessão pode ocorrer de forma gradativa e planejada ou por meio de um processo inesperado ou repentino quando ocorre algo que afasta o dirigente do cargo (LEONE, 2005). Ressalta-se que a sucessão é aqui entendida, não apenas no âmbito da propriedade, mas, sobretudo, na transferência da gestão da empresa para a geração futura ou para profissionais⁸ não membros da família.

⁷ Modelo é composto por três eixos que se subdividem. 1, Eixo da propriedade: proprietário controlador, sociedade entre irmãos e consórcio de primos. 2. Eixo da família: jovem família empresária, entrada na empresa, trabalho conjunto e passagem do bastão. 3. Eixo da empresa: início, expansão e maturidade.

⁸ Esta pesquisa, no entanto, considerou apenas as situações em que a sucessão ocorreu entre membros da família proprietária uma vez que o foco da pesquisa está no herdeiro-sucessor.

Gentil (2003) observa que, no Brasil, a sucessão patrimonial é priorizada nos processos sucessórios, em detrimento da sucessão da gestão. Grzybovski, Hoffmann e Muhl (2008) argumentam que a sucessão patrimonial pode ocorrer em razão da vontade do proprietário de se desligar ou de seu falecimento. Observa-se que, quando ocorre a sucessão patrimonial, há uma reestruturação societária na qual novos atores surgem como proprietários. Para Brockhaus (2004), existem três possibilidades de um membro da família se tornar proprietário dos negócios familiares, a saber: 1. pelo recebimento da herança; 2. pela compra das ações de outros membros da família; 3. pela doação das ações entre gerações. Nesse sentido, cabe aqui enfatizar que a condição de herdeiro não necessariamente faz um membro da família tornar-se um possível sucessor. A herança é um direito legal ao patrimônio construído pela família e, para ser herdeiro, é necessário apenas ter nascido em uma família proprietária de uma empresa (BERNHOEFT, 1991).

A transmissão gerencial, para Bayad e Barbot (2002), é um processo que se inicia com a entrada do sucessor na empresa, muitas vezes, incentivada pelo fundador. Grzybovski, Hoffmann e Muhl (2008) argumentam que a sucessão da gestão está associada ao momento em que o proprietário-gestor transmite ao sucessor o poder que o cargo lhe confere. Nesse momento, o herdeiro torna-se sucessor. Essa condição de sucessor, todavia, não é assegurada somente pelo direito à herança, pelo mérito, pela competência e pelos outros requisitos que variam em cada organização, mas é também resultado de uma construção do indivíduo, da família e dos membros da organização.

Acredita-se que a sucessão é uma jornada construída pela família, pelo indivíduo e pelos membros da organização envolvendo a definição do destino dos indivíduos, alimentando ou encerrando sonhos e expectativas compartilhadas, construídos às vezes ao longo de décadas. Dessa forma, a ideia da sucessão pode ser identificada antes mesmo de os sucessores se inserirem formalmente nos negócios.

No contexto de uma família empresária, os pais, ao criarem seus filhos, por vezes, os induzem a se reconhecerem e se identificarem como *proprietários de uma empresa* levando-os a seguir os caminhos dos pais, perpetuando o negócio. Nesse sentido, os filhos são socializados tendo como referência o trabalho realizado pelos pais desde a fundação da empresa. Eles se acostumam, desde a infância, com o universo da empresa e, já no interior da família, percebem os papéis dos pais e tendem a se inserir nessa lógica. As brincadeiras no seio da família reproduzem os cenários que remetem à empresa e à profissão do pai, e o brincar de

empresário ou de dono de empresa revela-se, algumas vezes, comum na infância dessas crianças. Nas organizações familiares “[...] a produção da empresa se faz em casa e a orientação e a predominância de papéis tornam-se mais incisivas” (LIMA; PIMENTEL; SOARES, 2008, p. 218). Isso também pode ser percebido pela forma como a família lida com as questões de gênero, disseminando valores preconceituosos e excludentes, que justificarão mais tarde a exclusão das mulheres do processo sucessório. Assim, os membros de uma família empresária são simultaneamente submetidos a uma dupla dinâmica social: o universo do trabalho e as relações no âmbito familiar (DAVEL; COLBARI, 2000). As socializações na família e na empresa perpassam por questões como a inserção dos filhos nos negócios, a educação, a tradição familiar, a continuidade dos negócios, questões essas que (re-) surgirão ao longo do processo sucessório.

2.3.2 A preparação do processo sucessório

A sucessão envolve múltiplas esferas que não podem ser deixadas de lado quando tal processo se aproxima, dado que o afastamento do predecessor das atividades de gestão requer ações cuidadosas para auxiliá-lo nesse difícil momento de desligamento e para criar um *ambiente* no qual o sucessor possa assumir completamente o cargo, desempenhar o seu trabalho e construir sua legitimidade.

O planejamento sucessório e a profissionalização surgem como instrumentos para nortear a família e a empresa, bem como para minimizar conflitos. Assim, a família, ao se propor pensar a sucessão, acaba por identificar, compreender e construir o seu próprio plano de transição multigeracional (LAMBRECHT, 2005).

Lansberg (1999) ressalta a importância de o planejamento sucessório envolver a preparação e o aprendizado. A saída do fundador representa uma ruptura significativa na empresa familiar devido à sua influência na gestão, nos interesses da empresa e da sua família e pelo tempo de permanência do cargo (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997). A preparação do sucedido, então, envolve ajudá-lo a lidar com a resistência e a incerteza na transmissão do poder, com a dificuldade de escolher o sucessor e com o desenvolvimento de uma nova carreira (LEONE, 2005) de forma que consiga se desprender do negócio aceitando e

permitindo que o sucessor conduza a empresa (LAMBRECHT, 2005). O sucedido desempenha o importante papel de permitir que o negócio perpetue nas mãos dos sucessores (LAMBRECHT, 2005) participando, por exemplo, do treinamento e do desenvolvimento de habilidades do sucessor (MACEDO *et al.*, 2004) e dando ao sucessor liberdade, confiança e oportunidade de descobrir e cultivar suas próprias responsabilidades e de aprender com seus erros.

No que tange à preparação dos possíveis sucessores, a profissionalização tem sido alvo de grande dedicação por parte dos estudiosos da temática. Em algumas pesquisas sobre as organizações familiares, os laços familiares e as questões emocionais têm sido entendidos como incompatíveis com as exigências de eficiência e competitividade. Família e negócio passaram, assim, a ser interpretados como dois sistemas em competição pelo poder e pelo controle da organização, um de caráter racional e outro, emocional, os quais deveriam ser distanciados para que se construíssem negócios eficientes⁹ (FLETCHER, 2000). Nesse contexto, “[...] a separação entre questões familiares e negócios foi alçada à condição de princípio orientador básico para um empreendimento bem-sucedido” (DAVEL; COLBARI, 2003, p. 4). Surge, assim, uma série de discussões acerca das possíveis iniciativas para atenuar os prejuízos decorrentes da relação família-empresa. Dentre as propostas delineadas, tem-se a de profissionalização do negócio familiar que se apresenta como uma alternativa de sobrevivência diante dos dilemas vivenciados pelas organizações familiares, principalmente, o da sucessão.

Nesse sentido, a profissionalização é entendida como uma possível solução¹⁰ para os problemas advindos da relação empresa-família, pois inseriria a figura do gestor profissional de mercado não membro da família como o responsável pela condução dos negócios. Dyer (1989) afirma que a transição para uma gestão profissionalizada pode acarretar problemas, sobretudo, aqueles causados pelas diferentes orientações e valores da família e dos gestores.

⁹ O presente trabalho não partilha dessa perspectiva e reconhece a possibilidade de que influências familiares não necessariamente trazerem prejuízos para o desempenho dessas organizações, dessa forma, tais influências podem ser vistas como motivadoras de sua eficiência. Conforme apontado por Davel e Colbari (2003), a cultura e as relações familiares também são fontes de coesão, cooperação e comprometimento, favorecendo adesão cultural ao trabalho e habilitando o exercício da liderança entre outros. Acredita-se, assim, que o caráter familiar de uma organização pode constituir uma importante influência para a sobrevivência e para o desempenho positivo de um empreendimento. No entanto, sabe-se que, no que tange à profissionalização, essa justificativa – da necessidade de separar a família da empresa – é muito frequente na literatura.

¹⁰ Discute-se, contudo, inexorabilidade da profissionalização, uma vez que cada organização familiar articula idiossincraticamente a interface entre a família e a empresa determinando caminhos variados de configuração e gestão do negócio.

Diante desses problemas, buscam-se alternativas para integrar as habilidades profissionais e técnicas àquelas empresas familiares que não partilham de uma gestão profissional, dentre as quais, aparece a profissionalização dos membros da família. A profissionalização envolveria, assim, a preparação dos sucessores e dos grupos familiares envolvidos, a fim de possibilitar que os indivíduos desenvolvam a visão e as ferramentas indispensáveis para nortear sua compreensão acerca de questões complexas nas esferas da família, da propriedade e da empresa.

A literatura, comumente, prescreve alguns critérios para a preparação dos possíveis sucessores para assumir o cargo, dentre os quais, se destacam: 1. aquisição de experiências externas (LAMBRECHT, 2005); 2. início de sua atuação na empresa por atividades operacionais (LAMBRECHT, 2005); 3. elevado nível de escolaridade e formação profissional (BROCKHAUS, 2004); 4. existência de plano de desenvolvimento de carreira dentro da empresa (GRZYBOVSKI, HOFFMANN, MUHL, 2008). Adicionalmente, algumas qualidades são enumeradas como relevantes a um herdeiro que pretende assumir a empresa da família, como a integridade, o comprometimento com o negócio, a capacidade de conquistar o respeito dos empregados não familiares, bem como as habilidades interpessoais, autoconfiança e inteligência (SHARMA; RAO, 2000) dentre outros.

A literatura enfatiza também a importância de um rigoroso processo de seleção do sucessor que inclui fatores como a aderência à meritocrática, avaliação externa, treinamento e experiência em posições de gerências (CHITTOR; DAS, 2007). Encontra-se nos estudos sobre essa temática uma gama de critérios para a seleção dos sucessores, dentre os quais, a primogenitura aparece como um dos mais antigos e frequentes. Em muitos casos, essa regra prevalece como padrão para a escolha do sucessor, sendo que as mulheres são consideradas potenciais sucessoras apenas quando todos os descententes são mulheres ou quando são as filhas mais velhas. Essa regra de preferência afeta o processo de socialização dos herdeiros, sobretudo estabelecendo novas categorias: os considerados potenciais sucessores e os que não o são (ÁLVAREZ; LÓPES-SINTAS; GONZALVO, 2002).

Para além da prescrição de critérios e características para se tornar um sucessor, o processo de preparação remete aos processos de socialização, uma vez que as experiências na esfera da família e da empresa são relevantes para sua efetiva inserção na gestão da empresa. Ainda, na infância, os sucessores aprendem que a empresa da família faz parte do mundo que eles habitam e, por meio dos laços afetivos e emocionais, a família auxilia na identificação dos

sucessores com a empresa e, até mesmo, na introdução deles nesse mundo objetivo. Os sucessores, ao se inserirem nos negócios da família, passam a vivenciar outras realidades que também se apresentam no contexto da empresa, como, por exemplo, o convívio com os demais membros da empresa, as experiências adquiridas ao longo do trabalho e a vivência ao lado do sucedido/fundador. Essas socializações podem exercer pressões nos membros da família para que procedam de acordo com determinados padrões de conduta tidos como aceitáveis pelos grupos, sejam eles a família ou os membros da empresa, especialmente aqueles mais antigos (COLLINS *et al.*, 2000). Adicionalmente, em alguns casos, pode acontecer de a preparação do sucessor envolver a tentativa do sucedido de socializá-lo em seu mundo e, até mesmo, no sentido de despertar novos traços de sua personalidade (GRZYBOVSKI, 2002).

Autores ressaltam que o planejamento é condição necessária para a condução do processo sucessório, embora insuficiente por si só. Santiago (2000) argumenta que a consistência entre os valores do sucedido e do sucessor são mais relevantes do que a existência de um planejamento formal para a sucessão. A reflexão sobre a sucessão e seu planejamento permite que os critérios sejam estabelecidos *a priori* de forma a prevenir que rivalidades, ciúmes, vaidades e disputas comprometam a continuidade dos negócios. O que não garante o sucesso do processo, mas implica que, mais do que planejar o processo sucessório, a família busque uma forma para a condução dessa questão.

2.3.3 A sucessão sob o olhar da construção de legitimidade

A problemática da sucessão, além dos pontos acima apresentados, está nitidamente entrelaçada ao processo de construção da legitimidade. Tendo em vista a relevância do conceito de legitimidade para a problemática desta pesquisa, apresenta-se, primeiramente, breve contextualização do conceito para, então, ser discutido processo de construção da legitimidade, sem que se pretenda esgotar o assunto.

De acordo com Rossoni (2009), a legitimidade é discutida, basicamente, sob três enfoques, cujas origens estão entrelaçadas. No entanto, destacam-se dois¹¹. O primeiro enfatiza o papel da legitimidade sobre qualquer tipo de ordem social (BIERSTEDT, 1987; OUTHWAITE, 1996; BLAU, 1963; SILBEY, 2006, LEVI, 2002), e busca explicar as origens da obediência e da ordem social por meio da aceitação de um comando ou restrição em razão do senso de obrigação e da necessidade moral, bem como o entendimento da coerção ou da promessa de recompensas (SILBEY, 2006).

O segundo enfoque tem caráter legal e político e é predominante nas ciências políticas. A legitimidade está vinculada ao estado ou a qualquer um de seus elementos, como o governo e o regime dentre outros. Sendo assim, dentro do escopo da política, “[...] um regime é legítimo se a população interessada acredita que ele seja legítimo” (OUTHWAITE, 1996, p. 413).

Johnson, Dowd e Ridgeway (2006), ao realizarem uma revisão da literatura sobre legitimidade em diferentes perspectivas, sobretudo, a psicologia social e a institucional, concluíram que algumas abordagens enfatizam a criação e a legitimação de um novo objeto social enquanto outras focam de forma mais expressiva a manutenção de legitimidade de um objeto social uma vez que ele já foi criado. No entanto, para além das diferenças de enfoque, observou-se que as definições compartilham similaridades fundamentais. Primeiramente, a legitimidade consiste na construção do objeto social de forma consistente, como as crenças culturais, as normas e os valores que são considerados compartilhados pelos outros em situações locais e talvez mais amplamente por atores em comunidades vizinhas. Segundo, embora a legitimidade seja mediada pela percepção e pelo comportamento individual, ela é, fundamentalmente, um processo coletivo. Isso acontece por meio da presença implícita da audiência que assume aceitar a ampla rede de crenças, normas e valores, para então construir um objetivo como legítimo (JOHNSON; DOWD; RIDGEWAY, 2006).

A terceira semelhança entre as conceituações é a consideração de que a legitimidade depende do aparente consenso entre atores na situação local, em que a maioria das pessoas aceita um objeto como legítimo. Como uma construção social da realidade, a legitimidade apresenta

¹¹ Optou-se por destacar as duas abordagens que enfatizam a ordem ou a instituição, sendo que o terceiro enfoque recai sobre o filho como objeto de legitimação, considerado legítimo se a paternidade é reconhecida. Ou seja, abarca a legitimidade como a condição de uma criança gerada na constância de um casamento, implicando direitos e obrigações filiais absolutas ao nascente (BIERSTEDT, 1987).

uma dimensão cognitiva que constitui determinado objeto como válido para os atores, tem característica social objetiva e mostra ainda dimensão normativa e prescritiva que representa o objeto social como certo (JOHNSON; DOWD; RIDGEWAY, 2006).

Para Weber (2009), a legitimidade enquanto processo social refere-se, tanto à ordem social, quanto ao sentido subjetivamente dado pelo indivíduo a tal ordem. Dessa forma, a validade de uma ordem social se dá na medida em que ela reflete as crenças dos atores e, simultaneamente, as normas são consideradas obrigatórias e seu descumprimento acarreta sanções.

Nesse sentido, Weber (2009) observa que, mesmo que os indivíduos não compartilhem as regras, os valores e as crenças, o seu comportamento torna-se orientado por uma ordem que está de acordo com regras e crenças que se presumem aceitas pelos outros. Devido ao fato de os indivíduos perceberem que os outros suportam essa ordem social, a ordem parece um fato social válido e objetivo. Consequentemente, o indivíduo age de acordo com as regras, valores e crenças dessa ordem, mesmo não concordando com ela (JOHNSON; DOWD; RIDGEWAY, 2006).

Cabe aqui explicitar que a concepção weberiana é adotada por muitos estudiosos da temática. Zelditch Jr. (2001, p. 33) argumenta que “[...] algo é legitimado se está de acordo com as normas, valores, crenças, práticas e processos aceitos pelo grupo”. Ridgeway e Berger (1986), por sua vez, definem legitimidade como um processo pelo qual valores culturais presentes em um contexto social são construídos para explicar e dar suporte à existência de uma entidade social, seja esta um grupo, uma estrutura de desigualdade, uma posição de autoridade ou uma prática social.

Suchman (1995, p.574) conceitua legitimidade como “[...] uma percepção generalizada ou uma suposição de que as ações de uma entidade são desejáveis, apropriadas e adequadas dentro de um sistema de normas, valores, crenças e definições socialmente construído”. Em outras palavras, a legitimidade é entendida como um significado de uma entidade, construído, compartilhado e consistente com as crenças, normas e valores aceitos pelo grupo como um todo (JOHNSON; DOWD; RIDGEWAY, 2006).

Observa-se, contudo, que esses autores compartilham a noção de que a legitimidade é uma construção coletiva da realidade social, na qual os elementos da ordem social estão em consonância com as normas, valores e crenças que o indivíduo presume ser altamente

compartilhada (JOHNSON; DOWD; RIDGEWAY, 2006). Nesse sentido, o termo legitimidade remete à crença, à aceitação e à interpretação dos agentes de que algo é considerado correto, adequado, pertinente, aceitável e que deve ser reproduzido e ensinado como tal.

Diante do problema de pesquisa já exposto e da breve argumentação sobre a temática, no presente trabalho, a legitimidade é entendida como uma construção social-histórica e coletiva, imersa em relações sociais, ou seja, é um processo que se dá na relação com o outro. Nesse sentido, a legitimidade só existe no momento em que é conferida pelo outro em questão – no caso das empresas familiares - o sucedido, a família e os funcionários.

Tendo, portanto, apresentado algumas concepções sobre legitimidade, cabe então explicitar algumas reflexões e considerações acerca da legitimidade do herdeiro-sucessor como um processo a fim de compreender melhor essa construção social- histórica e coletiva.

É importante fazer um parêntese e esclarecer que o *frame* do presente trabalho é o processo sucessório nas organizações familiares, especificamente, as construções estabelecidas pelas famílias, pelos sucedidos e pelos sucessores na tentativa de dar continuidade aos negócios da família. Ao longo da revisão bibliográfica e de outras pesquisas empíricas, percebeu-se que apenas assumir a gestão da empresa e o poder que esse cargo confere não garante ao sucessor o reconhecimento, o respeito, a confiança dos demais membros da organização. Diante disso, a condição de sucessor traz consigo a exigência de uma legitimação, no sentido de que o sucessor, além de ter sido escolhido, precisa ser reconhecido pelos demais membros da família e da empresa. Mas o que, de fato, está envolvido no processo de construção da legitimidade do herdeiro-sucessor?

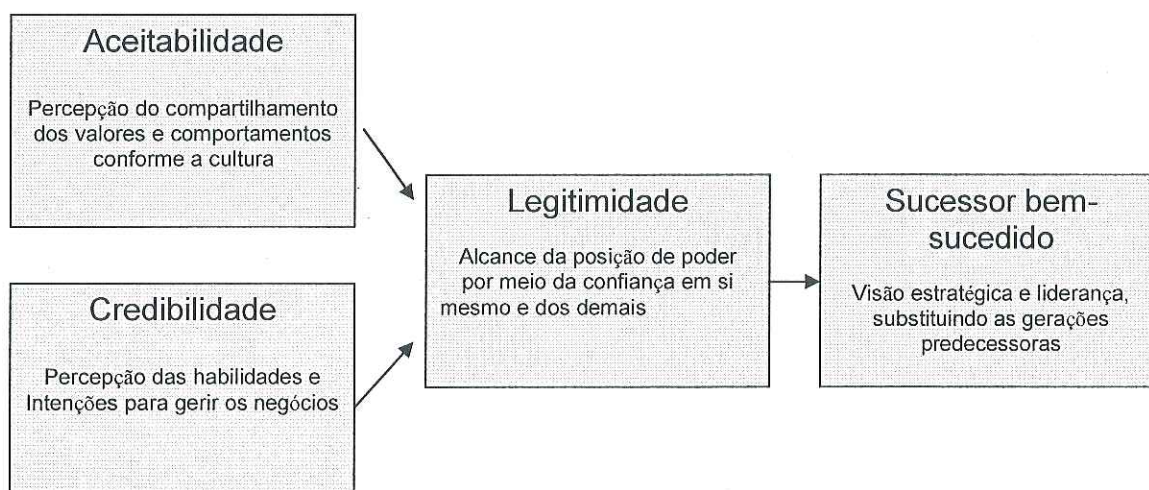
Alguns estudos sobre sucessão abordam a questão da legitimidade. Pode-se citar o realizado por Bayad e Barbot (2002) que argumentam que a aceitabilidade e a credibilidade do herdeiro-sucessor são dimensões que conduzem à legitimidade. A aceitabilidade, nesse caso, é o grau em que os outros percebem como os valores e o comportamento do sucessor estão de acordo com a cultura da empresa¹². A credibilidade¹³, por sua vez, relaciona-se com a percepção dos demais membros da organização sobre as habilidades e intenções do sucessor para gerir os negócios da empresa. Essas duas dimensões são independentes uma da outra, mas, se consideradas separadamente não são suficientes para o sucesso do sucessor. Nesse

¹² “The extent to which others perceive one believes and behaves as prescribed by the culture”.

¹³ “The perception of the others in the organization of his or her ability and intention to deliver valued results”.

sentido, um sucessor bem-sucedido seria, para os autores, um sucessor que tem visão estratégica e exerce uma liderança substituindo as gerações anteriores. O que pode ser sintetizado como mostra a figura 2:

Figura 2 - A legitimidade do sucessor segundo Bayad e Barbot (2002)



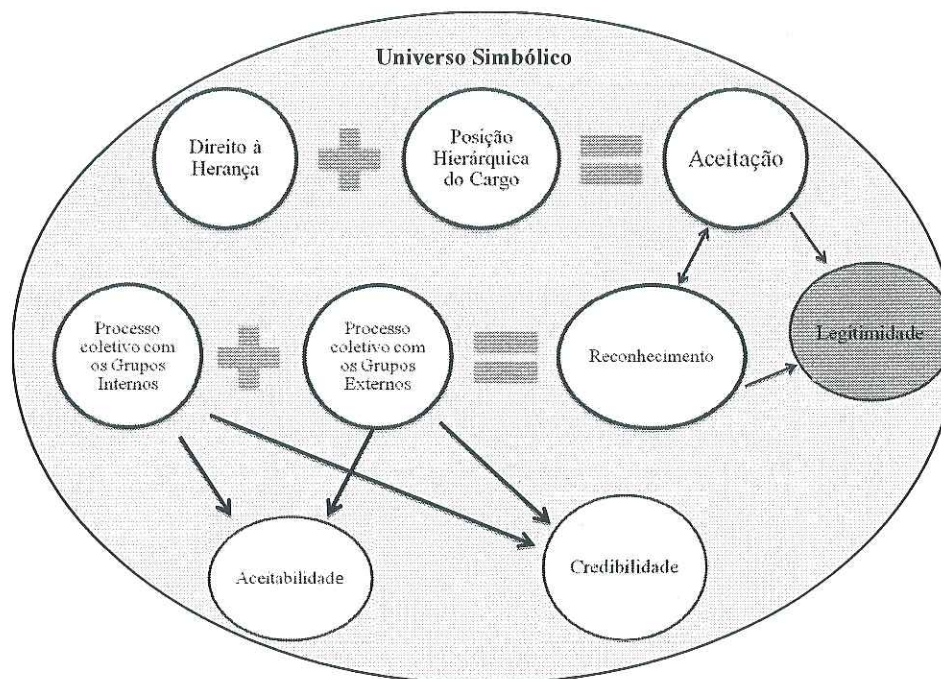
Fonte: Bayad e Barbot, 2002, p.6.

A proposta desses autores soma-se à ideia de que a legitimidade dos sucessores não ocorre de forma automática após a designação para o cargo que assumirá. Acredita-se que o processo de legitimação se dá na interação com o outro e envolve a conquista de espaços e reconfiguração das relações de poder no cerne da organização.

2.3.3.1 A construção da legitimidade do herdeiro-sucessor

A partir dos aspectos identificados na teoria, uma síntese pôde ser elaborada pela autora de forma a explicitar cada uma dessas dimensões e seus aspectos constituintes, os quais estão representados na figura 3.

Figura 3- Síntese da fundamentação teórica sobre a construção da legitimidade do herdeiro-sucedor



Fonte: elaborada pela autora da dissertação

Primeiramente, algumas considerações sobre o *universo simbólico*. Os homens, em suas interações cotidianas, constroem os significados em relação às instituições, estabelecendo, por exemplo, o que é certo e errado, definindo o que caracteriza os comportamentos considerados adequados e os desviantes. O conjunto desses significados constitui o *universo simbólico*, que consiste no espaço de significação compartilhado que possibilita o desenvolvimento das interações sociais. Esses significados que, por serem construções sociais, estão em constante movimento (construção - reconstrução) definem a legitimação de determinada ação ou instituição, levando-as a ser exatamente *aquilo que deveriam ser* (BERGER; LUCKMANN, 2004).

A formação do homem é diretamente afetada e moldada pelo ambiente, uma vez que ele está no mundo e se inter-relaciona com esse mundo de formas variadas e complexas. Destaca-se o caráter dinâmico da relação indivíduo-ambiente, na qual ambas as partes se influenciam e produzem estruturas sociais distintas. O homem, em seu desenvolvimento, se relaciona com o

ambiente natural, bem como com uma ordem cultural e social específica que é transmitida para ele pelas outras pessoas de sua convivência como, por exemplo, a família. É nessa constante interação como o ambiente externo que o homem “produz a si mesmo”, tornando impossível a sua compreensão fora desse contexto (BERGER; LUCKMANN, 2004, p. 72).

Nesse sentido, a interação indivíduo-empresa se faz muito presente ao longo das socializações de um indivíduo nascido e criado em um contexto no qual a família é detentora de um negócio, podendo ser, também, responsável pela determinação dos papéis sociais desses indivíduos e pela conseqüente localização no mundo (BERGER; LUCKMANN, 2004). Em outras palavras, o relacionamento do membro de uma família empresária com o ambiente da empresa, com a cultura e os valores da família permite que esse indivíduo produza a si mesmo de forma a se identificar como parte dos negócios da família e, portanto, comprometido com a sua continuidade.

As crenças culturais, os valores e as normas compartilhadas pela família são transmitidas para todos os grupos envolvidos nas práticas cotidianas da empresa. Assim, essas instituições (família e empresa) precisam ser apreendidas e aceitas pelos indivíduos que, ao se incorporarem à instituição, passam a desempenhar papéis de forma a compartilharem essa realidade (BERGER; LUCKMANN, 2004). A legitimidade consiste, nesse sentido, na construção do objeto social de forma consistente com as crenças culturais, as normas e os valores que são considerados compartilhados pelos outros que compõem uma organização familiar. Essa concepção de legitimidade está, mesmo que sutilmente, implícita na abordagem de Bayad e Barbot (2002), no que tangem à aceitabilidade. Para esses autores, as experiências do sucessor em relação à família, as experiências somadas ao longo do trabalho na empresa e com o sucedido são elementos que contribuem para a sua aceitabilidade e sua efetiva inserção no dia a dia da empresa.

Em torno da família e da empresa cria-se um *universo* de significações que justificam as crenças, normas e valores comuns a essa realidade. Esse *universo* permite que os membros da família, os funcionários e outros grupos envolvidos nessa dinâmica se localizem como parte dessa realidade, uma vez que nela desempenham papéis sociais e, assim, se identificam como parte de uma sociedade que transcende a sua existência pessoal. Por fim, esse *universo simbólico* integra todos os “[...]domínios separados da realidade unificando-as em uma totalidade dotada de sentido que os ‘explica’ e talvez também os justifica” (BERGER; LUCKMANN, 2004, p. 132).

Envoltos por esse **universo simbólico** alguns “domínios da realidade” (BERGER; LUCKMANN, 2004, p.) podem ser enfatizados no que tange especificamente à construção da legitimidade do herdeiro-sucessor. Argumenta-se que a transferência da propriedade e da gestão do fundador para um sucessor escolhido acarreta profundas mudanças na organização. Nesse sentido, os diferentes grupos de indivíduos constituintes das instituições família e empresa podem manifestar interesses e valores diferentes e, dessa forma, constroem subuniversos compartilhados entre eles, mas diferentes do universo em questão. Dessa forma, torna-se relevante investigar como o herdeiro-sucessor constrói sua legitimidade perante esses diferentes grupos e, conseqüentemente, subuniversos.

Acredita-se que a legitimidade, nesse contexto, pode ser caracterizada de duas maneiras: *aceitação e reconhecimento*¹⁴. No que tange à *aceitação*, argumenta-se que a condição de assumir o poder investido pelo cargo do gestor, por si só, assegura ao herdeiro-sucessor uma *aceitação* baseada na dominação racional-legal conferidos tanto pelo *cargo* assumido quanto pela *herança*. Ressalta-se que esse poder pode ser conferido por critérios racionais-legais, tradicionais ou carismáticos e que a opção por um desses critérios está relacionada às formas de legitimidade da autoridade¹⁵ na estrutura social em questão (WEBER, 2009).

Nesse sentido, para Weber (2009), qualquer organização necessita de alguma forma de dominação, pois, para administrá-la, é fundamental que alguns poderes de mando estejam nas mãos de alguém. No entanto, defende-se que a princípio a anuência do exercício do poder é legitimada pela dominação racional legal. Ou seja, o *direito à propriedade* e a *posição hierárquica do cargo* assumido conferem ao herdeiro-sucessor a capacidade de provocar a aceitação de suas ordens perante os outros. Ressalta-se, todavia, que a esse tipo de dominação podem estar associadas a dominação carismática e a tradicional, dado que os tipos ideais

¹⁴ É válido fazer um parêntese para dizer que essa nomenclatura – aceitação e reconhecimento - é apenas um recurso para demonstrar ao leitor que a presente pesquisa reconhece e trata a legitimidade de maneiras distintas, sendo que a primeira considera como algo dado enquanto a segunda, como uma construção social. E ainda que o termo aceitação não se refere ao termo aceitabilidade proposto por Bayad e Barbot (2002).

¹⁵ Utilizam-se aqui os conceitos weberianos. Weber (2009, p.141) afirma existirem três tipos de dominação legítima, e a vigência de sua legitimidade pode ser, primordialmente: “ 1. de caráter racional: baseada na crença, na legitimidade das ordens estatuídas e do direito de mando daqueles que, em virtude dessas ordens, estão nomeados para exercer a dominação (dominação legal), ou 2. de caráter tradicional: baseada na crença cotidiana na santidade das tradições vigentes desde sempre e na legitimidade daqueles que, em virtude das tradições, representam a autoridade (dominação tradicional), ou, por fim, 3. de caráter carismático: baseada na veneração extracotidiana da santidade, do poder heróico ou do caráter exemplar de uma pessoa e das ordens por esta reveladas ou criadas (dominação carismática)”.

weberianos raramente são encontrados na realidade e, mais especificamente, no cotidiano das organizações.

No entanto, a designação desse herdeiro-sucessor sem a legitimidade conferida pelos demais grupos que compõem a organização pode comprometer seu funcionamento ou mesmo a continuidade dos negócios. E, justamente, por ser um contexto social em que diferentes grupos se interagem, a legitimidade do herdeiro-sucessor poderá resultar de uma construção estabelecida em diferentes dimensões e, nesse sentido, introduz-se a ideia de *reconhecimento*. A presente pesquisa caminha exatamente buscando compreender o processo de construção da legitimidade do herdeiro-sucessor, perante os diferentes grupos que interagem em uma organização familiar. Considera-se, a princípio, como *grupos internos*, a família e os funcionários e, como *grupos externos*, clientes e fornecedores¹⁶.

A legitimidade do herdeiro-sucessor perante esses *grupos* poderá resultar de uma construção social, sejam esses grupos os envolvidos nas práticas diárias da organização ou os que interagem com ela em situações específicas – prestação de um serviço ou como cliente, por exemplo. É importante enfatizar que esses *grupos*, no contexto da organização familiar (e talvez em um contexto mais amplo), compartilham crenças culturais, normas e valores. E a legitimidade refere-se ao sentido subjetivamente atribuído pelo indivíduo a uma determinada ordem social (WEBER, 2009). Em outras palavras, os significados que esses *grupos* dão a determinada instituição como, por exemplo, à família, constituem o *universo simbólico* que tem como finalidade legitimar as instituições construídas coletivamente (BERGER; LUCKMANN, 2004).

Destaca-se que, no âmbito dos grupos internos, a família ocupa um lugar diferenciado já que, enquanto espaço de socialização, é determinante na formação dos indivíduos. Conforme exposto, no caso das organizações familiares em que a família e a empresa se confundem, já no seio da família podem surgir elementos de legitimação como, por exemplo, as regras de sucessão vigentes na empresa familiar. São valores e comportamentos encorajados pela família que acabam sendo internalizados pelos indivíduos. Por outro lado, questões familiares como vaidade, rivalidade e disputas podem se manifestar no momento da escolha do sucessor, refletindo justamente essa imbricação das duas esferas: família e empresa. Nesse sentido,

¹⁶ A princípio a ideia era entrevistar alguns *stakeholders* (clientes e fornecedores que foram escolhidos pela importância que representam para todos os tipos de organizações), no entanto, no momento de operacionalizar a pesquisa essas entrevistas se demonstram inviáveis.

argumenta-se que a legitimidade ou não do herdeiro-sucessor tende a ser amplamente influenciada pela vivência familiar e pela forma como a empresa se insere nesse espaço.

Em suma, os processos de socialização e de construção da identidade dos membros da família empresária podem oferecer indícios para a compreensão de como o herdeiro-sucessor é percebido pelos demais membros da família, pois, como discutido, a socialização dos herdeiros, ainda quando crianças, transmite valores e tradições que os vinculam à empresa familiar. Essas formas de socialização podem revelar dinâmicas entre família e empresa, bem como a maneira como a família percebe o escolhido para a sucessão. Ressalta-se que a percepção e o comportamento individual são mediadores da legitimidade, embora esse seja um processo coletivo (JOHNSON; DOWD; RIDGEWAY, 2006).

Retomando a dimensão dos *grupos internos e externos*, acredita-se que outros elementos possam nortear a percepção sobre a *aceitação* e o *reconhecimento* do sucessor, ou seja, sua legitimação perante esses grupos. Pode-se citar a construção da identidade profissional do herdeiro-sucessor; o reconhecimento desse sucessor como competente, inovador, líder, responsável, comprometido, dedicado dentre outras características; a percepção de alguns *stakeholders* das mudanças da gestão; o desempenho econômico da empresa; as percepções sobre a nova gestão e as percepções sobre a trajetória do herdeiro-sucessor dentre outras. Reconhece-se que alguns desses elementos foram utilizados em um primeiro contato com o campo e que a presença ou a ausência de algum deles pode auxiliar na compreensão do processo de construção da legitimidade. Para além desses elementos, a ideia da *legitimidade* como construção social abre espaço para outras elaborações que possam surgir a partir do contato com a realidade empírica estudada.

Por fim, a ilustração no início dessa seção apresenta uma ligação entre a aceitação e o reconhecimento, de forma complementar e interativa. No entanto, a relação entre elas ainda é pouco compreendida constituindo, assim, mais um aspecto a ser discutido em pesquisas futuras. Diante do acima exposto, para se compreender o processo de construção da legitimidade de um indivíduo perante outros atores, alguns caminhos precisam ser percorridos, sobretudo, para aprofundar e consubstanciar a presente discussão. A presente pesquisa percorreu alguns caminhos que serão apresentados no capítulo seguinte.

3 METODOLOGIA

3.1 Delimitação do estudo: método e técnica de pesquisa

Este estudo constitui uma pesquisa de natureza qualitativa. Essa abordagem permitiu um maior aprofundamento no que tange aos significados das construções, ações e relações humanas, uma vez que “[...] o significado é o conceito central da investigação” (MINAYO, 1999, p.23).

Minayo (1999, p. 13), ao se referir às pesquisas sociais, ressalta que seu objeto é qualitativo e histórico, pois “[...] a provisoriedade, o dinamismo e a especificidade são características fundamentais de qualquer questão social”. Esse dinamismo da vida individual e coletiva, considerado pela autora como a própria realidade social, reforça a necessidade de se analisar o contexto no qual se insere o objeto de pesquisa. Para além da historicidade do objeto de pesquisa, Minayo (1999, p.14) ressalta também a “[...] consciência histórica” desses objetos, na medida em que os sentidos profundos dos fenômenos e dos processos sociais são dados pela subjetividade, ou seja, os seres humanos e os grupos atribuem intenções e significados às suas ações. A pesquisa qualitativa preocupa-se, então, com a compreensão de significados atribuídos a determinada experiência social. Nesse sentido, esse tipo de pesquisa envolve uma abordagem interpretativa, uma vez que os significados são provenientes da interpretação dos atores envolvidos no fenômeno social sob investigação. O que os pesquisadores buscam é entender e interpretar os “[...] fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem” (DENZIN; LINCOLN, 2006, p. 17).

De acordo com Denzin e Lincoln (2006, p. 34), “[...] toda pesquisa é interpretativa; é guiada por um conjunto de crenças e de sentimentos em relação ao mundo e ao modo como este deveria ser compreendido e estudado”. Essas crenças e sentimentos, por sua vez, influenciam a forma como o pesquisador observa o mundo e age sobre ele. Dessa forma, rejeita-se a noção da neutralidade do saber científico. Concorde-se com Minayo (1999) que, ao refletir sobre as relações sociais, o pesquisador está tratando de uma realidade na qual ele também é um agente uma vez que o observador e o objeto de estudo, nas ciências sociais, são da mesma natureza. É, então, a partir da interação entre pesquisador e objeto que os elementos, dados e subjetividades são expostos (DENZIN; LINCOLN, 2006).

Para Minayo (1999, p. 21), a pesquisa qualitativa

[...] trabalha com os universos de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Godoi e Balsini (2006) corroboram essa perspectiva ao afirmarem que o foco da pesquisa qualitativa são os processos e os significados que ocorrem na realidade social. Dessa forma, interpretar os significados e as intenções dos atores pode indicar caminhos para a compreensão do fenômeno social por eles vivenciado e da realidade na qual estão inseridos.

Goldenberg (2005) também argumenta que a pesquisa qualitativa objetiva a compreensão profunda de determinados fenômenos sociais e não se preocupa em estabelecer leis passíveis de generalizações, dado que a complexidade e a singularidade dos processos sociais não podem ser identificadas por meio de procedimentos estatísticos. Dessa forma, a abordagem qualitativa enfatiza a relevância dos aspectos subjetivos da construção social. Em termos gerais, a abordagem qualitativa parte do pressuposto de que a realidade é resultante de um processo de construção social e, dessa forma, não pode ser apreendida por meio de desenhos quantitativos de pesquisa (VIEIRA; ZOUAIN, 2004). Busca-se, assim, considerar o contexto em que os fenômenos sociais sob investigação estão inseridos, bem como a essência subjetiva da experiência humana.

Para Davel e Colbari (2003), a pesquisa qualitativa representa o método mais fecundo para apreender a dinâmica das organizações familiares, devido ao seu caráter circular e reflexivo, permitindo a consideração de diferentes versões da realidade, as representações e a explicação dos processos internos dessas empresas. Nessa perspectiva, a abordagem qualitativa permitiu um aprofundamento da realidade social das organizações estudadas, fundamentalmente, a partir do ponto de vista dos atores envolvidos no processo social, nesse caso, o de legitimação do herdeiro-sucessor, que envolve atores como o sucessor, o sucedido, os demais membros da família e da organização.

Tendo em vista a abordagem qualitativa de investigação, este estudo fundamentou-se na técnica do estudo de caso. Especificamente, tal técnica consiste no exame intensivo de um ou mais objetos de estudo, a fim de prover o mais profundo e completo entendimento do objeto (GREENWOOD, 1973; YIN, 2005).

De acordo com Yin (2005, p.32), um estudo de caso pode ser definido como uma investigação empírica que procura estudar “[...] um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. A escolha por essa técnica de pesquisa se deu a partir da ponderação de vários aspectos, dentre os quais, a procura por respostas para questões do tipo como e por que, assim como o exame de um conjunto de acontecimentos simultâneos (YIN, 2005).

O autor também argumenta que a técnica do estudo de caso engloba estudos de caso único como também pesquisa que envolvam mais de um caso denominada multicaseos. Yin (2005, p.33) destaca que algumas áreas do conhecimento consideram essas duas abordagens como sendo técnicas distintas, no entanto, o autor defende que “[...] estudo de caso único e de casos múltiplos, na realidade, são nada além do que duas variantes dos projetos de estudo de caso”. Corroborando essa ideia, Stake (1994) argumenta que essa técnica permite a utilização simultânea de um ou mais casos. Todavia, o autor ressalta que, no estudo de caso, o pesquisador dedica a sua atenção à compreensão de um caso particular considerando as suas particularidades e complexidades.

Salienta-se, dessa forma, que o estudo não focou a generalização de resultados, uma vez que o desenvolvimento de modelos aplicáveis a todo o conjunto das organizações familiares incorre no sério risco de cometer omissões, comprometendo a tentativa de aprofundar a realidade social das organizações em questão. Buscaram-se não apenas as semelhanças entre os casos a serem pesquisados, mas as suas singularidades, uma vez que a constatação de lacunas em relação à teoria vigente representa uma possibilidade para o avanço de determinados campos do conhecimento (GOLDENBERG, 2005).

Para Davel e Colbari (2003), o estudo de caso, quando aplicado ao estudo das organizações familiares, propicia ao pesquisador um conhecimento mais aproximado das ações individuais, e “[...] permite também captar padrões de interação recorrentes que explicitam as especificidades da dinâmica sociocultural das organizações familiares” (DAVEL; COLBARI, 2003, p. 11).

iante do objetivo de compreender o processo de construção da legitimidade do herdeiro-sucessor em uma organização familiar, o estudo de caso apresentou-se como uma técnica adequada para esta pesquisa por permitir uma investigação em profundidade do processo de legitimação, favorecendo a emergência de uma multiplicidade de elementos explanatórios

relacionados à problemática em questão. Assim, essa técnica tornou-se relevante para a realização desta pesquisa e também para aquelas que visem compreender fenômenos sociais complexos.

Como ponto de partida para delinear o campo, faz-se aqui necessário estabelecer como foram selecionados os casos de pesquisa. Tendo em vista a profundidade que se pretende alcançar por meio do estudo de caso e devido ao tempo disponível para a realização da pesquisa, optou-se pela realização de estudos de caso em duas organizações familiares.

Diante do problema de pesquisa apresentado no início do presente capítulo, alguns critérios nortearam a seleção dos casos estudados. As organizações deveriam atender os seguintes critérios: 1. ter passado por, pelo menos, um processo de sucessão; 2. o sucessor ser um membro da família; 3. o processo sucessório ter ocorrido há mais de 1 ano e há menos de 12 anos; 4. ter disponibilidade de participar da pesquisa.

O critério de ser o sucessor um membro da família se deu em função da necessidade de um recorte em termos de possibilidades, sendo que o sucessor membro da família possibilitará uma compreensão mais ampla das clivagens entre as relações inerentes ao grupo familiar e as relações profissionais estabelecidas no contexto organizacional. O tempo em que o processo sucessório ocorreu (entre um e 12 anos) se faz interessante para captar o processo de construção da legitimidade. Parte-se do pressuposto de que as empresas que acabaram de passar pela sucessão ainda podem estar vivenciando a transição no sentido de estarem se reorganizando e se adaptando ao novo contexto. Por outro lado, nas organizações nas quais o processo de sucessão se deu há algum tempo significativo, os atores envolvidos provavelmente já (re-)elaboraram as suas significações acerca do processo em função do tempo em que o herdeiro-sucessor está à frente da empresa. Por último, o interesse na participação da pesquisa é fundamental para que se possa atingir os objetivos. Assim, as duas organizações selecionadas atenderam os critérios estabelecidos. A primeira empresa pesquisada foi a Drogaria Araujo que atua no ramo de drogaria e varejo. A segunda foi a Precon, empresa que concentra suas atividades no mercado de pré-fabricados de concreto e na industrialização de materiais de construção.

3.2 Como acessar a realidade: a interação com o material empírico

Definida a natureza da pesquisa e estabelecido o estudo de caso como técnica de pesquisa, parte-se para o delineamento dos instrumentos que foram utilizados no levantamento do material empírico.

O principal instrumento de coleta de dados utilizado foi a entrevista semi estruturada visando uma compreensão ampla e profunda do processo de construção da legitimidade do herdeiro-sucedor. Para que se possa compreender esse processo como uma construção social, tornou-se relevante apreender o significado que os atores envolvidos atribuem ao processo de construção da legitimidade. Nesse sentido, considera-se que a legitimidade do herdeiro-sucedor é conferida a este pelo sucedido, pelos membros da família, pelos funcionários e por ele mesmo. Essa diversidade de sujeitos pôde trazer aspectos relevantes ao estudo, uma vez que possibilitou a apreensão de diferentes percepções acerca do fenômeno.

Para a obtenção de informações relevantes para a pesquisa, foram entrevistados alguns membros da família, o sucedido e alguns funcionários das organizações familiares estudadas. Como salientam Rubin e Rubin (1995), identificar as pessoas-chave que possam fornecer diferentes perspectivas sobre o processo, bem como aquelas dispostas a contribuir com a pesquisa e que conhecem sobre o que esta pretende explorar, são fatores importantes que devem ser considerados ao identificar as pessoas entrevistadas.

A definição do número de entrevistados respeitou os critérios de diversidade e saturação conforme propõe Marre (1991). No que tange à diversidade, identificaram-se pessoas diferenciadas que puderam contribuir para a pesquisa e que conheciam o que se pretendeu explorar. Já a saturação indicou que as entrevistas já coletadas esgotaram as informações necessárias e que qualquer nova entrevista não acrescentará novas informações ao estudo (MARRE, 1991). Ressalta-se que mais que a busca por satisfazer esses critérios, a seleção dos sujeitos esteve atrelada à disponibilidade dos sujeitos e a indicações dos nossos contatos na empresa. Houve situação de se querer conversar com outras pessoas envolvidas no processo e não haver abertura para isso.

Diante do acima exposto e conforme a disponibilidade dos sujeitos de pesquisa, foram realizadas 22 (vinte e duas) entrevistas, caracterizadas nos quadros 1 e 2. No caso da Drogaria

Araújo, foram 11 sujeitos entrevistados, totalizando aproximadamente 405 minutos de entrevistas (6 horas e 45 minutos), o que resultou em 151 páginas de transcrição para análise. Além das entrevistas, houve duas conversas informais com o gerente de marketing (o contato inicial na empresa) para explicar o trabalho e para coletar dados para a pesquisa documental. Na primeira delas o sucessor esteve presente por alguns minutos.

No caso da Precon, foram 10 sujeitos entrevistados, somando aproximadamente 297 minutos (4 horas e 57 minutos), o que totalizou 138 páginas de informações para análise. Além das entrevistas houve uma conversa informal com o atual presidente para explicar o trabalho. Os quadros 1 e 2 relacionam os entrevistados às respectivas empresas, ao cargo ocupado e à geração familiar a qual pertencem. A fim de respeitar o compromisso de confidencialidade e preservar os sujeitos, optou-se por suprimir-lhes os nomes, o vínculo com a empresa, o grau de parentesco, o gênero¹⁷ e outras informações. Apenas serão enumerados, aleatoriamente, de entrevistado 1 a entrevistado 11 no caso da Drogaria Araújo; e de entrevistado 1 a entrevistado 10, no caso da Precon.

¹⁷ Optou-se por usar apenas entrevistado e não entrevistada e retirar qualquer indicação de gênero que possa identificar o sujeito de pesquisa. Por exemplo, tratamos filhos e filhas apenas como filhos, mais genericamente. Pois, se optássemos pelo uso das expressões de acordo com o gênero, facilmente se identificaria o enunciador.

Quadro 1- Entrevistados na Drogaria Araújo

Entrevistado	Data de Entrevista e Duração da Entrevista	Tempo na Empresa
Membro da quarta geração	28 de julho de 2011 Aprox. 24 minutos mais o tempo do vídeo institucional	5 anos
Membro da organização (Gerente de loja)	29 de julho de 2011 Aprox. 23 minutos	26 anos
Membro da segunda geração	01 de agosto de 2011 Aprox. 40 minutos	56 anos
Membro da organização (assessor da diretoria)		69 anos
Membro da organização (auxiliar administrativo)		66 anos
Membro da organização (gerente de marketing)	12 de agosto de 2011 Aprox. 29 minutos	10 anos
Membro da quarta geração	18 de agosto de 2011 Aprox. 20 minutos	Aprox. 12 anos
Membro da organização (gerente de custos)	22 de agosto de 2011 Aprox. 30 minutos	17 anos
Parceiro da organização (publicitário)	24 de agosto de 2011 Aprox. 60 minutos	Trabalhou com a Empresa por aproximadamente 11 anos
Membro da quarta geração	25 de outubro de 2011 Aprox. 57 minutos	21 anos
Membro da terceira geração (sucessor)	25 de novembro de 2011 Aprox. 122 minutos	27 anos

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação

Quadro 2 - Entrevistados na Precon

Entrevistado	Data de Entrevista e Duração da Entrevista	Tempo na Empresa
Fundador	25 de outubro de 2011 Aprox. 30 minutos	39 anos
Membro da organização (diretor comercial)	26 de outubro de 2011 Aprox. 24 minutos	20 anos
Membro da organização (encarregado de manutenção elétrica)	28 de outubro de 2011 Aprox. 16 minutos	40 anos
Membro da organização (gerente de orçamentos e custos)	28 de outubro de 2011 Aprox. 10 minutos	15 anos
Membro da segunda geração (conselheiro)	06 de dezembro de 2011 Aprox. 37 minutos	20 anos
Membro da segunda geração (conselheiro)		20 anos
Esposa e mãe	06 de dezembro de 2011 Aprox. 45 minutos	-
Membro da terceira geração (ex-funcionário)	14 de dezembro de 2011 Aprox. 21 minutos	8 anos
Membro da organização (conselheiro)	16 de Dezembro de 2011 Aprox. 40 minutos	25 anos
Membro da segunda geração (sucessor)	16 de dezembro de 2011 Aprox. 69 minutos	30 anos

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação

Para nortear as entrevistas, utilizou-se um roteiro semi estruturado constituído de questões abertas resultantes da investigação teórica anteriormente realizada como sugere Goldenberg (2005). Para Roesch (2007), as questões abertas permitem ao pesquisador apreender as percepções dos sujeitos de pesquisa acerca do fenômeno e, ao sujeito, se expressar livremente a partir de estímulos do entrevistador, além de possibilitar a inserção de outras questões ao longo da entrevista (GODOI; MATTOS, 2006).

As dimensões de análise utilizadas para a estruturação da pesquisa, tanto sob o aspecto teórico, como também o empírico, foram *sucessão*, *socialização* e *elementos de legitimação*. Essas três dimensões foram operacionalizadas por meio das categorias detalhadas no quadro 3.

Quadro 3 - Categorias de análise reveladas a partir dos eixos temáticos

Eixos Temáticos	Categorias de Análise
Socialização	A família como instância de socialização
	A empresa como instância de socialização
Sucessão	Preparo dos sucessores
	Planejamento do processo
	Sucessão patrimonial
	Sucessão da gestão
	Conflitos entre gerações
	Disputa por poder
	Forma de Inserção na empresa
	Princípios norteadores do processo sucessório
	Dilemas pós-sucessão
	Aceitação
Elementos de Legitimação	Reconhecimento
	Interação com os grupos internos
	Crenças culturais, normas e valores compartilhados
	Interação com os grupos externos
	A percepção da trajetória do Sucessor

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação

O roteiro foi elaborado com base nos seguintes aspectos: recuperação da trajetória de vida do herdeiro-sucessor dentro da organização estudada; recuperação do(s) processo(s) sucessório(s) apontando as dificuldades vivenciadas pelo sucessor ao longo do processo e no período pós-sucessão, buscando apreender situações que possam ser vinculadas à sua legitimação; identificação dos imbricamentos entre as relações familiares e as relações profissionais estabelecidas no contexto organizacional visando compreender as influências familiares nas relações habituais no âmbito da organização, sobretudo, aquelas que podem ser associadas à conferência ou não de legitimidade ao herdeiro-sucessor; e apreensão da percepção dos funcionários e dos membros da família acerca da trajetória do herdeiro-sucessor na organização estudada.

De acordo com Davel e Colbari (2003), quanto mais aprofundado o contato com o material empírico, maior a possibilidade de o pesquisador captar os processos relevantes na teoria e na prática. Dessa forma, conforme afirmam Fine *et al.* (2006, p.128), “[...] a combinação de métodos múltiplos, materiais empíricos, perspectivas e observadores em um único estudo é como uma estratégia que acrescenta rigor, amplitude e profundidade a qualquer investigação”. Diante dessas razões e dos objetivos específicos¹⁸ da pesquisa, fez-se uso da trajetória de vida e da pesquisa documental como fontes complementares, mas não menos importantes, que puderam revelar as interações (consensuais ou conflitivas) entre os atores, bem como os afetos e sentimentos que perpassam a família e a organização. A exploração dessas fontes favoreceu a compreensão da família e da empresa como “[...] instâncias produtoras de significados, crenças, valores e símbolos e como local tanto de experiência emocional e sentimental quanto do exercício de poder e dominação” (DAVEL; COLBARI, 2003, p.12).

A trajetória de vida constituiu uma técnica relevante para esse estudo, principalmente por possibilitar a compreensão da história do herdeiro-sucessor nas organizações estudadas. A trajetória de vida, conforme expressam Gonçalves e Lisboa (2007), pode ser considerada como uma parte da história de vida, um ciclo ou etapa da vida do sujeito que vai ao encontro do interesse do pesquisador. Para a presente pesquisa, apreender os momentos da vida do

¹⁸ Os objetivos específicos são: 1. analisar como se deu o processo sucessório nas organizações estudadas; 2. evidenciar o processo de construção da legitimidade do herdeiro-sucessor; 3. evidenciar, sob a ótica do sucessor, as dificuldades vivenciadas ao longo da sua trajetória como sucessor; 4. analisar como as relações inerentes ao grupo familiar influenciaram na trajetória do herdeiro-sucessor na organização e no processo de construção da sua legitimidade; 5. analisar a percepção dos funcionários e dos membros da família acerca da trajetória do herdeiro-sucessor nas organizações estudadas.

herdeiro-sucessor na organização foi essencial para alcançar os objetivos do estudo. Concorde-se com essas autoras que “[...] em cada momento de sua existência, os indivíduos ocupam simultaneamente várias posições, que resultam obviamente do entrelaçamento entre os campos profissionais e familiares” (GONÇALVES; LISBOA, 2007, p. 88). Ressalta-se que essa sobreposição de papéis é ainda mais frequente no âmbito das organizações familiares, nas quais os papéis desempenhados na empresa e na família são, muitas vezes, indissociáveis. “Os indivíduos são, ao mesmo tempo, pais, filhos, cônjuges, genros, noras, gerentes, diretores, empregados, acionistas” e/ou herdeiros (SILVA; OLIVEIRA, 2008, p. 63).

A técnica trajetória de vida permitiu a recuperação das experiências e memórias dos herdeiros-sucessores – aspectos caros à pesquisa – possibilitando a compreensão de como eles significam sua entrada, permanência, ascensão e, os significados que atribuem à própria organização e aos relacionamentos profissionais e familiares. Simultaneamente, foi solicitado aos membros da família e aos funcionários participantes da pesquisa que relatassem suas percepções acerca da trajetória do herdeiro-sucessor na organização e foi dado a eles espaço e oportunidade de reviverem suas próprias experiências com e na organização.

A dimensão longitudinal, por meio da trajetória de vida, permitiu a apreensão de como o herdeiro-sucessor é percebido pelos demais atores e como a sua trajetória é significada para esses atores e por ele mesmo. Essa técnica pôde enriquecer a pesquisa ao fornecer a memória coletiva dos contextos que concedem aos casos estudados características particulares. Ao descreverem os contextos nos quais suas vidas aconteceram na organização os sujeitos tornaram possível o exame de como se deu o processo de construção da legitimidade do herdeiro-sucessor (JONES, 1983).

Por último, foram analisados documentos das empresas a fim de obter informações adicionais sobre o fenômeno a ser estudado. Além disso, foram coletados dados secundários relacionados às organizações, dentre eles, recortes de jornais, informações disponibilizadas nos *sites* das empresas, artigos e dissertações. De acordo com Laville e Dionne (1999), esses documentos podem oferecer uma ampla fonte de informação acerca da organização estudada.

O emprego dessa técnica multicase e desses instrumentos de coleta de dados possibilitou uma interpretação em profundidade do fenômeno, uma vez que permitiu ao pesquisador captar os fenômenos sociais relevantes para a pesquisa. As revelações que surgiram com essa multiplicidade de técnicas propiciaram explorar mais densamente as complexas relações entre

a família e a organização, “[...] grupos sociais movidos por interesses e valores distintos, mas que se fundem no caso das organizações familiares” (DAVEL; COLBARI, 2003, p. 12). Ressalte-se que as duas organizações estudadas não foram analisadas como fenômenos homogêneos. Apesar da possibilidade de apresentarem semelhanças, acredita-se que os sentimentos e interesses que norteiam as ações dos membros da família são constituintes dessas organizações bem como podem interferir na trajetória de cada herdeiro-sucedor.

3.3 Produzindo significados

Para a análise dos dados, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo que, conforme Rodrigues e Leopardi (1999, p. 19), é capaz de “[...] buscar o conhecimento daquilo que está por trás das palavras sobre as quais se debruça”. Ainda, segundo as mesmas autoras, essa técnica de análise possibilita evidenciar os “[...] elementos ocultos da linguagem, além de organizar e descobrir o significado original dos seus elementos manifestos” (RODRIGUES e LEOPARDI, 1999, p. 14). Dessa forma, a análise de conteúdo visa estruturar um acervo de conhecimento sobre o tema pesquisado por meio da busca de regularidades ou rupturas na expressão linguística, acessando, assim, as “[...] realidades subjetivas das representações simbólicas” (RODRIGUES; LEOPARDI, 1999, p.19).

Puglisi e Franco (2003) sustentam que a análise de conteúdo não se refere prioritariamente à palavra no sentido de ser esta unidade de análise indispensável para o rigor científico em relação à descrição das estruturas linguísticas. Para as autoras, os aspectos semânticos, entendidos como “[...] a busca descritiva, analítica e interpretativa do sentido que um indivíduo (ou diferentes grupos) atribuem às mensagens verbais ou simbólicas” (PUGLISI e FRANCO, 2003, p. 14), são fundamentais para compreender os significados da mensagem. O sentido, então, está associado à atribuição de um significado pessoal e objetivado que se concretiza na prática social e que se manifesta a partir das representações cognitivas, valorativas, sociais, emocionais, contextualizadas (PUGLISI; FRANCO, 2003). Ainda segundo as mesmas autoras, a contextualização valoriza o material analisado por possibilitar a interpretação dos conteúdos das mensagens dentro dos contextos sociais e históricos nos quais as mensagens foram produzidas, assegurando, assim, maior relevância aos resultados.

A análise de conteúdo permite fazer inferências sobre qualquer elemento da comunicação. Nesse sentido, concorda-se com Bardin (1977, p.38) quando ela diz que

[...] a análise de conteúdo pode ser considerada como um conjunto de técnicas de análises de comunicação, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens... a intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e de recepção das mensagens, inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não).

Assim, segundo Bardin (1977), a análise de conteúdo tem uma função heurística, enriquecer a tentativa exploratória e aumentar a propensão à descoberta. Nas palavras da autora

[...] a leitura efetuada pelo analista, do conteúdo das comunicações não é, ou não é unicamente, uma leitura “à letra”, mas antes o realçar de um sentido que se encontra em segundo plano. Não se trata de atravessar significantes para atingir significados, à semelhança da decifração normal, mas atingir através de significantes ou de significados (manipulados), outros “significados” de natureza psicológica, sociológica, política, histórica, etc. (BARDIN, 1977, p.41).

Produzir inferência em análise de conteúdo, de acordo com Puglisi e Franco (2003), pressupõe a comparação dos dados com os pressupostos teóricos de diferentes concepções de mundo, de indivíduo e de sociedade. Essa situação se expressa por meio dos contextos da *práxis* dos seus interlocutores associada ao momento histórico e social da produção e recepção da mensagem.

O presente estudo não se limitou à mera descrição das características das mensagens, pois acredita-se que pouco contribui para a compreensão das características dos produtores, conforme salientam Puglisi e Franco (2003). Dessa forma, buscou-se uma orientação a partir das proposições teóricas reunidas sob a perspectiva do processo de construção da legitimidade do herdeiro-sucessor. Nesse sentido, a partir das proposições teóricas, buscou-se um aprofundamento nos significados apreendidos nas entrevistas, de forma a abarcar, inclusive, elementos que, embora não explícitos, possam ser inferidos a partir da totalidade dos dados. Destarte, é importante ressaltar que a análise se apoiou nos indícios manifestos e capturáveis no âmbito das entrevistas, de forma a evitar que a análise se torne um exercício exclusivamente de projeção subjetiva.

Considerando as várias modalidades de análise de conteúdo (MINAYO, 2008), foi adotada neste estudo a análise categorial ou temática, considerada por Bardin (1977) como o processo de análise do texto a partir de unidades categorizadas e agrupadas analogicamente em relação aos eixos temáticos. Bardin (1977, p.105) considera o tema como uma “[...] unidade de significação que se liberta naturalmente de um texto analisado segundo certos critérios

relativos à teoria que serve de guia à leitura”. Nas palavras de Bardin (1977, p. 105), “[...] fazer uma análise temática consiste em descobrir os ‘núcleos de sentido’ que compõem a comunicação e cuja presença ou frequência de aparição podem significar alguma coisa para o objetivo analítico escolhido”. A análise temática, operacionalmente, compreendeu três etapas apresentadas por Bardin (1977): pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

A pré-análise correspondeu à etapa de organização do plano de análise e de separação dos documentos que foram submetidos aos procedimentos analíticos. O *corpus* foi constituído pelo conjunto das entrevistas realizadas e pelos documentos recolhidos.

A fase de exploração do material correspondeu ao tratamento dos dados, sobretudo, ao processo de codificação. Nessa etapa foram delimitadas as unidades de análise: 1. as unidades de registro, foram definidas a partir da seleção de trechos de entrevistas codificados em relação aos eixos temáticos estabelecidos; 2. as unidades de contexto que foram cada um dos documentos resultantes das entrevistas, da trajetória de vida e dos documentos. Posteriormente, realizou-se a categorização, definida por Bardin (1977, p. 117) como uma “[...] operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), como os critérios previamente definidos”.

A terceira fase - tratamento dos resultados obtidos e interpretação – constituiu-se do estabelecimento de relações entre as análises empíricas e as questões que nortearam a pesquisa. Essa etapa compreendeu o exercício da pesquisadora em propor inferências e realizar interpretações fundamentadas no seu quadro teórico e norteadas pelo problema de pesquisa.

Tendo sido definida e justificada a técnica de análise dos dados, faz-se necessária a delimitação das dimensões de análise e das categorias definidas a partir dos eixos temáticos.

3.4 As dimensões de análise

No capítulo referente à análise dos casos, foi apresentada uma breve contextualização das organizações estudadas seguida das respectivas análises. No que se refere ao processo de categorização, foram definidos *a priori* alguns eixos temáticos mais amplos no intuito de nortear o desenvolvimento da análise. O referencial teórico foi elaborado perpassando por três grandes temáticas relacionadas às organizações familiares: os processos de socializações, de sucessão e de construção da legitimidade. O estabelecimento de relações de circularidade entre esses três processos é inevitável, embora deva ser realizado com cautela e não necessariamente nessa ordem. Diante desse imbricamento entre os processos, encontrou-se uma grande dificuldade em colocar em caixinhas prédefinidas as percepções dos sujeitos entrevistados. No entanto, apenas para fins analíticos, optou-se por tratar separadamente cada um dos processos, configurando-se, assim, três eixos temáticos, também representados no quadro 3 (vide página 49): socializações, sucessão e elementos de legitimação.

O eixo socialização contemplou aspectos sobre as formas de socialização que os membros da família vivenciaram, considerando desde o momento em que o herdeiro-sucessor entra na empresa até o momento atual, ressaltando suas memórias e significados sobre os momentos considerados importantes na sua história. Além disso, os significados que os membros da família e os funcionários atribuíram à trajetória desse herdeiro. Destacando o papel da família e da empresa nesse processo.

O eixo sucessão abarcou a percepção de todos os atores envolvidos no processo. Especificamente, como a família, os funcionários, o sucessor e o sucedido significaram esse processo, passando pelas políticas e diretrizes que condicionaram tal processo, pelas questões societárias, bem como pelos eventuais conflitos e dificuldades vivenciadas.

A partir do eixo elementos de legitimidade, buscou-se delinear como se deu o processo de construção da legitimidade do herdeiro-sucessor considerando as relações sociais nas quais o outro conferiu ou não a legitimidade ao herdeiro. A questão da legitimidade foi buscada a partir da apreensão do significado que o outro confere ao herdeiro-sucessor.

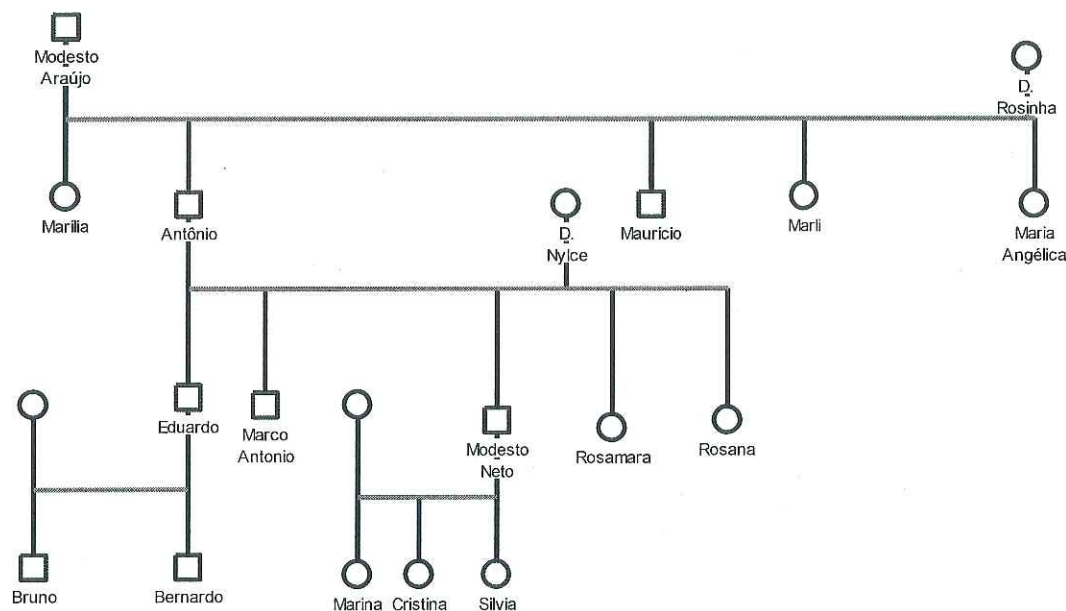
4 O CASO DA DROGARIA ARAUJO

4.1 Breve Histórico

A origem da Drogaria Araujo remete à história de seu fundador Modesto Carvalho de Araujo, quando, em 1909, vindo do interior de Minas Gerais, desembarca em Belo Horizonte. A capital mineira completava pouco mais de 10 anos de sua inauguração e variados tipos de comércio emergiam na cidade, um deles a *Pharmácia Mineira*. Em resposta a um convite de seu padrinho e contanto com uma experiência anterior na farmácia na qual trabalhava, Modesto muda-se para a nascente cidade para trabalhar como balconista e manipulador da *Pharmácia Mineira*. Além deste trabalho na farmácia, Modesto acumulou outro emprego, como guarda civil, para que pudesse ajudar a sua família que não pôde acompanhá-lo nos primeiros anos dessa mudança. Após algum tempo, o proprietário da farmácia muda-se para o Rio de Janeiro para atuar como farmacêutico do exército e convida Modesto a tocar o negócio. Modesto aceitou prontamente, passando a exercer outras atividades como atender o balcão, aplicar injeção, fazer curativos e manipular receitas. Para desempenhar a nova função, deixou seu emprego de guarda civil, pois precisava se dedicar inteiramente à farmácia.

Em 1913, ao saber das intenções dos donos de vender a farmácia, Modesto se propõe a comprá-la. Para fazer a negociação, ele viaja ao Rio de Janeiro e oferece pagar o valor pedido em 36 vezes. A proposta foi aceita pelo dono com a condição de que não houvesse atraso no pagamento das parcelas. A partir desse momento, Modesto torna-se o único proprietário da *Pharmácia Mineira* e inicia também um processo de modernização do negócio. Nessa época, ele morava nos fundos da farmácia e instalara uma campainha ao lado da cama para que pudesse atender os clientes também durante a noite. Em 1915, ele casa-se e começa a constituir uma família, que hoje apresenta a seguinte árvore genealógica.

Figura 4 - Árvore genealógica resumida da Família Araujo



Fonte - Elaborada pela autora da dissertação

No ano de 1918, a gripe espanhola espalhou-se pelo mundo, chegando ao Brasil e a Belo Horizonte, causando muitas mortes. Diante desse cenário, Modesto preparou-se para contribuir para minimizar os efeitos da influenza na população da cidade, adquirindo um carregamento de remédios usados no seu combate. Os pais e os irmãos, já trazidos do interior para viverem na capital, ajudavam Modesto a atender a demanda por medicamentos, trabalhando 24 horas. Devido à grande procura por esses remédios e à sua escassez, os preços subiram, mas Modesto não acompanhou essa tendência e os manteve fixos, além de distribuir gratuitamente quinino, usado para combater e prevenir a doença. Com essa atuação no combate à gripe espanhola, Modesto conquistou mais respeito e estima da população.

Em 1921, em razão da abertura de uma farmácia nas redondezas com o mesmo nome, Modesto transforma a *Pharmacia Mineira* em Drogaria Araujo, registrando o novo nome na junta comercial. Cinco anos depois, institui o plantão noturno. Às 22 horas fechava-se a grade da porta da farmácia e um funcionário ficava até às 6 horas da manhã seguinte.

No início da década de 30, Antônio, filho de Modesto, começa a trabalhar na farmácia, executando atividades de entrega, de atendimento a clientes e também de limpeza da loja. Aos

21 anos, em 1937, Antônio é formalmente contratado como funcionário da farmácia e, com o passar dos anos, torna-se o braço direito do fundador e, em 1944, torna-se sócio da Drogaria Araujo. Nesse espaço de tempo, a Araujo havia deixado de ser uma firma individual e se tornado uma empresa limitada com a entrada de outro sócio: um primo do fundador. Após alguns anos, esse novo sócio vende suas cotas para um português amigo do Modesto e também entra na sociedade um genro do fundador. Nessa época, Modesto administra o negócio ao lado de seu filho Antonio, que assume a superintendência da empresa, e de Manoel Duarte, diretor comercial.

Nos anos de 1950, os proprietários da Araujo decidem comprar o prédio da nova Matriz, na rua Curitiba. Desde 1948 (data da mudança para nova Matriz) até hoje, a loja funciona 24 horas por dia, sete dias por semana. No ano seguinte à compra desse prédio, a Araujo ganha o título de melhor estabelecimento farmacêutico de Belo Horizonte em uma pesquisa de opinião pública.

Em 1963, a Araujo se transforma em Sociedade Anônima, com o falecimento do sócio Manoel, sucedido por Joaquim Duarte que assume a diretoria comercial e a condição de sócio. Nesse mesmo ano, inaugura-se o Drogatel, uma proposta de Antônio para profissionalizar o serviço de entrega em domicílio oferecido pela Araujo desde os primeiros anos da empresa. Anteriormente, esse serviço era realizado por meio de automóveis, bicicleta ou por funcionários que percorriam a cidade a pé. Com o Drogatel, essa prestação de serviço ganhou nova estrutura na tentativa de colocar a Araujo presente em todos os cantos de Belo Horizonte, nas palavras do fundador.

[...] a idéia de prestar esse novo serviço surgiu em face das dificuldades de nossos dias, com a aceleração do ritmo de vida, deficiência de transporte, alto custo da condução, exigindo, portanto, rapidez na entrega dos medicamentos necessários, assim como maior tranqüilidade para as donas de casa e chefes de família. (Modesto - Drogaria Araujo, p.97).

Ainda nessa década, inicia-se a entrada da terceira geração nos negócios da família, representada pelo Eduardo, filho de Antonio, que entrou na Drogaria *praticando os rudimentos do ofício*, de acordo com suas palavras. Posteriormente, passou a auxiliar diretamente o pai e o avô, sobretudo, na modernização da Drogaria e no diálogo entre as gerações. Ao se lembrar desse momento, Eduardo destacou

[...] o grande problema da não continuidade das empresas, o porquê de as empresas morrerem, ocorre quando o fundador fica velho e não vê o novo. Ou quando o mais

novos quer fazer diferente, mas não tem humildade necessária para lidar com o mais velhos” (Eduardo – Drogaria Araujo, p. 113).

A década de 70 é caracterizada como uma fase de expansão e de diversificação dos negócios, marcada pela abertura de sete filiais e pela inauguração da Agroveterinária, em 1977, conduzida simultaneamente pela segunda (Maurício) e pela terceira gerações (Marco Antonio). Em 1979, falece Antônio, aos 61 anos, e, em menos de dois meses depois, o fundador, aos 87 anos. Com a morte do pai e do avô, Eduardo assume a presidência da Araujo.

Nos anos 80, a convite do irmão Eduardo, Modesto Neto entra nos negócios da família depois de resistir às pressões anteriormente feitas pelo avô para se inserir na empresa e após acumular alguns anos de experiência fora, sobretudo, no mercado financeiro. A partir da entrada do Modesto Neto, a Drogaria Araujo passa a ser conduzida simultaneamente pelos dois irmãos. Ainda nessa década, a Araujo passou por dificuldades devido ao lançamento do Plano Cruzado que não conseguiu reduzir a inflação que atingia a casa dos 80% ao mês. Durante esse período, gerir estoque era uma dificuldade. Para superar a situação, contrataram um consultor e ensinaram administração financeira para os compradores, para aprenderem a calcular valor presente e valor futuro e trazer o valor futuro para o presente dentro da inflação. Além disso, diante de um boato de congelamento de preços, os irmãos decidiram gastar todo o capital disponível da empresa em mercadoria, um ativo que estaria fora do alcance do governo. Foi assim que superaram esse contexto nacional.

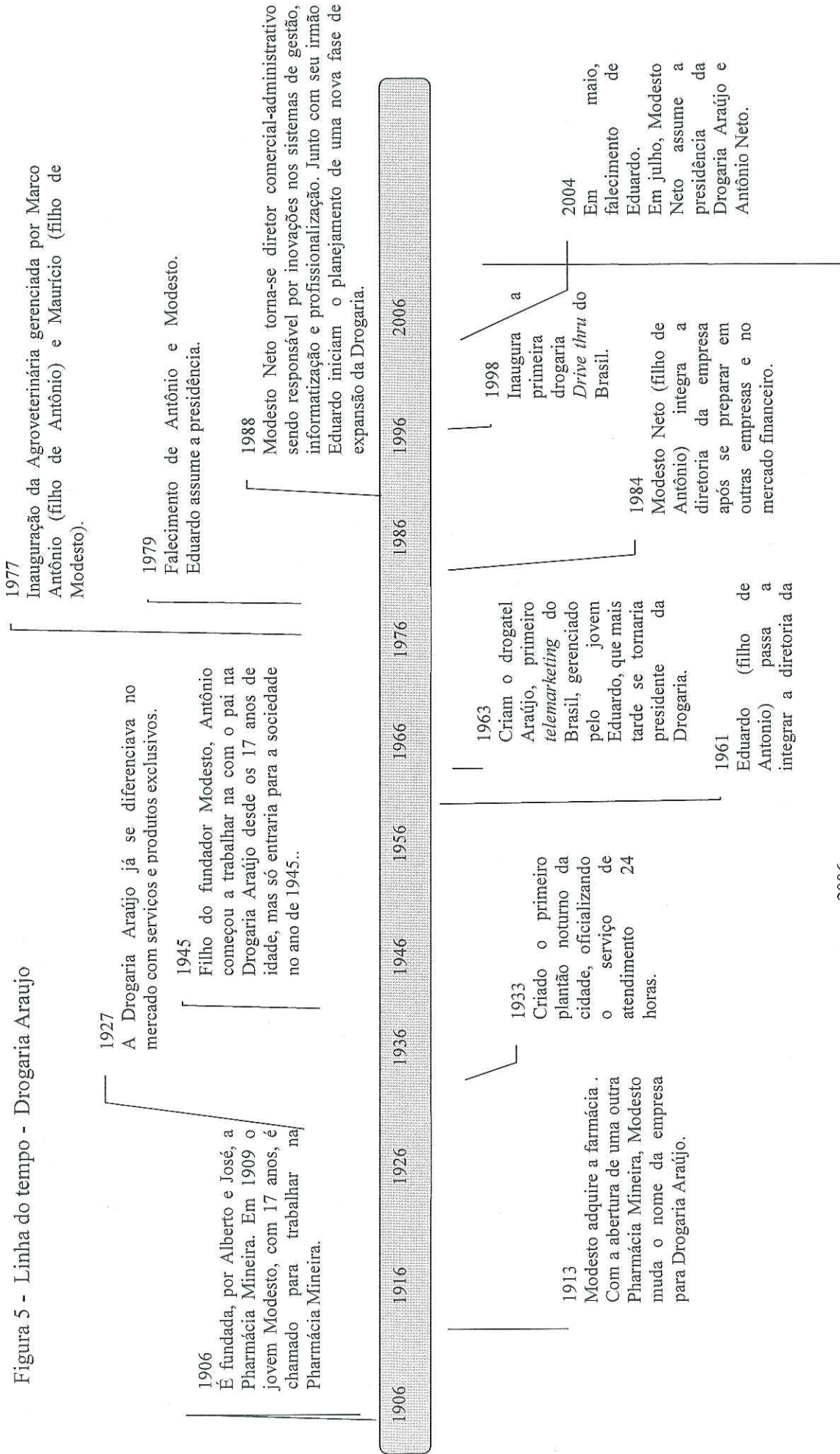
(001) O plano cruzado, por exemplo, foi uma guerra que as empresas brasileiras sofreram. Então a gente chegou a ter quase que nada para vender, você olhava lá de fora não tinha quase nada nas prateleiras para vender porque o governo tabelou no varejo mas não tabelou na indústria, então eu vendia um produto a R\$ 5,00 ele tabelou, eu ia comprar ele era R\$ 7,00. Então eu não podia comprar, tinha os fiscais do Sarney aqui na rua, todo mundo com as tabelinhas na mão. E a maneira que o Modesto lidou com isso, a gente achou que ia quebrar, porque não tinha como. A gente olhava e desesperava mas a maneira como que ele lidou com isso foi assim, muito profissional. Conseguiu criar dentro da dificuldade uma oportunidade, mas não era passe de mágica, era competência e a empresa, em vez de quebrar como muitos quebraram, ela saiu na frente e ganhou muito destaque com isso.” (Entrevistado 9)

A década de 90 marca o lançamento de um novo conceito para a Araujo: o de *drugstore*, redirecionando-a para o segmento de varejo. As lojas ganharam novo desenho, mais aberto e padronizado, de forma a enfatizar o auto atendimento, alinhando à drogaria os serviços de conveniência. Começa a se planejar a expansão que tornaria a Araujo a maior empresa varejista de Minas Gerais e uma das maiores arrecadoras de ICMS do estado.

Nos anos 2000, a Araujo saltou de 12 lojas para 75 filiais (2006) e, atualmente, somam-se 110 lojas. No meio de toda essa expansão, em 2004, inesperadamente morre, aos 60 anos, Eduardo, o então presidente da Drogaria Araujo. Além de uma nova estrutura societária devido à entrada de novos acionistas, herdeiros de Eduardo, seu falecimento marca mais uma transição, agora para o Modesto Neto, atual presidente da Drogaria Araujo. Paralelamente à gestão atual, assiste-se a uma maior participação da quarta geração da família na empresa, alguns já inseridos nos negócios, desde a adolescência e assumindo cargos de diretoria e outros inseridos há pouco e ocupando seus lugares. Em 2006, comemorou-se o centenário da Araujo, com uma programação que se estendeu de setembro a dezembro, passando pela inauguração da filial centenário, a apresentação do estudo de caso Araujo 100 anos realizado pela Fundação Dom Cabral e um jantar de gala dentre outros eventos comemorativos.

Esse breve histórico pode ainda ser sintetizado pela figura 5.

Figura 5 - Linha do tempo - Drogaria Araujo



Fonte - Elaborada pela autora da dissertação

Após esse breve histórico da Drogaria Araujo, apresenta-se a análise dos resultados obtidos com a pesquisa empírica. Para compreender a construção da legitimidade do herdeiro-sucessor, o foco da pesquisa foi a trajetória do atual presidente. Várias questões surgiram com as falas: preparação dos herdeiros, as formas de inserção nos negócios da família, as dificuldades da sucessão e a escolha do sucessor dentre outros. Optou-se por apresentar os percursos pelos quais os sujeitos entrevistados passaram para narrar a sua trajetória e a do atual presidente dentro da empresa e o momento de transição em si, o que possibilitará compreender o processo de construção da legitimidade desse sucessor.

4.2 O processo sucessório

Em mais de 100 anos de história, ocorreram duas sucessões na Drogaria Araujo, e a análise desses momentos de transição é essencial para a compreensão da longevidade da empresa ao longo das gerações. De 1916 a 1979, a empresa se encontrava sob o comando do fundador (Modesto). A partir de 1945, a gestão dos negócios da família é compartilhada com um dos filhos do fundador (Antônio). No entanto, a transição de fato da primeira para a segunda geração não acontece, pois Antônio falece precocemente, quando o seu pai ainda estava no controle do negócio. No mesmo ano, morre também o fundador. Esse momento caracterizou o primeiro processo sucessório na Drogaria Araújo, quando, em 1979, a gestão foi repassada para um neto do fundador (Eduardo, filho de Antônio) inserindo a terceira geração no comando da empresa.

Eu jamais pensava em perder papai tão cedo. Era um homem forte. Nunca passou isso pela minha cabeça. De repente, a coisa toda estava de pernas para o ar. Ele morre primeiro. O vovô, 54 dias depois. **Você pára, balança a cabeça e reflete: e agora José? Você está no comando do barco.** (Eduardo - Drogaria Araujo, p.131 - grifos da autora da dissertação).

As palavras do Eduardo indicam que assumir a presidência naquele momento, além de envolver questões emocionais relativas à perda de familiares e peças-chave na gestão dos

negócios da família, não estava em seus planos. O trecho permite inferir que o falecimento desses dois membros da família em menos de dois meses traz dificuldades que poderiam influenciar a própria sobrevivência do empreendimento. Como a empresa sobreviveria sem dois de seus dirigentes principais?

As razões que levaram à primeira sucessão na Drogaria Araujo corroboram a constatação de Leone (2005), de que esse processo pode se dar de forma inesperada e repentina e permite afirmar que não fazia parte do planejamento da empresa que o neto, Eduardo, assumisse a gestão naquela época. A expressão *E agora José?*, ao fazer uma alusão ao poema José de Carlos Drummond de Andrade, remete à sensação de perda, de esvaziamento, de dúvida quanto à sua existência e de como seguir adiante, deixando implícita a ideia de que ele se via diante de uma situação não esperada para aquele momento. O que pode ser também corroborado pelas palavras da Dona Nylce, mãe de Eduardo, em uma carta expressando o seu apoio ao filho nesse momento.

Neste mês em que você assume a Presidência da Drogaria Araujo, que sempre foi a **menina dos olhos do seu pai**, o que poderia lhe dizer neste dia, meu filho? E o futuro? Esperar que se torne presente para vivê-lo com plenitude **pensando nos exemplos deixados por seu pai**. Enfrenta o sol, meu filho, e as sombras cairão atrás de ti. Beijos de sua mãe, 6.12.79. (D. Nylce, Drogaria Araujo, p. 131 – grifos da autora da dissertação).

A expressão *a menina dos olhos do seu pai* pode ser interpretada como um argumento utilizado pela mãe para comprometer ainda mais o filho com a continuidade daquilo que o pai construiu, expresso também pela fala *exemplos deixados por seu pai*. Agora é o momento de assumir a responsabilidade pelos negócios, ele estava *no comando do barco*.

Diante de uma circunstância inesperada e da necessidade de dar continuidade ao trabalho dos antecessores, ocorre a primeira sucessão na Drogaria Araujo. Como apresentado, é possível afirmar que não houve um planejamento formal de quando e como seria feita a transmissão da propriedade e da gestão para as próximas gerações. A ausência desse planejamento formal corrobora a literatura, que comumente ressalta que planejar é necessário para a condução do processo sucessório, mas não é condição suficiente para o sucesso do processo e, ainda, chama a atenção para a frequência com que se pode encontrar processos não formalizados.

Apesar do caráter inesperado e precipitado dessa sucessão, percebe-se que o Eduardo estava sendo preparado para assumir, no futuro, a gestão da Drogaria Araujo, o que pode ser confirmado pelas falas de um dos entrevistados.

Quando [o Eduardo] foi para a Araujo, o avô o colocou para fazer os serviços **mais simples** como varrer a loja. Como todo grande empreendedor faz com seus descendentes, queria que o neto **aprendesse na prática o dia a dia da empresa**, mesmo que isto pudesse parecer uma humilhação (Mário Ribeiro – Drogaria Araujo, p. 137 – grifos da autora da dissertação).

As palavras desse entrevistado remetem a outra forma de planejamento, mais informal, associada às socializações, sobretudo, no que tange à inserção das gerações nos negócios. Para esse entrevistado, a forma como o avô inseriu o neto na Drogaria definiu esse neto como o sucessor *natural* à presidência da Araujo naquele momento. De acordo com esse entrevistado, a vivência diária nas atividades operacionais da empresa foi a preparação para que o Eduardo tivesse condições de assumir os negócios na ausência do pai e do avô. Além disso, esse trecho permite inferir que o conhecimento tácito adquirido no *chão de fábrica* constituiu um elemento importante para a legitimação do sucessor.

O contexto em que ocorre a primeira sucessão na Drogaria Araujo possibilita discutir o planejamento como algo que vai além de prescrever critérios para a preparação dos sucessores e sucedidos. Faz também refletir sobre um planejamento que se inicia na infância dos herdeiros, na socialização dessas crianças em um mundo em que eles possam se localizar como possíveis sucessores e, posteriormente, na socialização desses herdeiros como membros de uma organização que, no caso, é também da família. Essas formas de socialização implicitamente fornecem as diretrizes norteadoras do processo sucessório, configurando-se como um planejamento tácito. Essa reflexão está apresentada na seção seguinte.

4.2.1 As socializações dos herdeiros - inserindo-os na dinâmica da empresa e identificando-os com a Araujo

Verificaram-se três etapas relacionadas à inserção das gerações na Drogaria, a saber: identificação, entrada e formalização. A identificação retrata um primeiro momento no qual a empresa é apresentada à criança que acaba se identificando como parte dela. A entrada refere-se ao momento em que o herdeiro começa a vivenciar o dia a dia dos negócios da família, início que ocorre, muitas vezes, sem um vínculo formal com a organização. A terceira e última fase envolve a formalização desse vínculo com a empresa, seja como funcionário, seja como proprietário. Ao descrever suas trajetórias de vida, os herdeiros perpassaram claramente por esses três momentos. Pode-se dizer que a identificação, a entrada e a formalização são resultados das socializações primárias e secundárias que esses herdeiros passaram e que se desdobram em um verdadeiro planejamento tácito sobre quem poderia ou não ser considerado um potencial sucessor. As sub-seções seguintes apresentam respectivamente esses três momentos narrados pelos herdeiros.

4.2.1.1 A identificação

As organizações familiares, como Lima, Pimentel e Soares (2008) ressaltam, apresentam processos peculiares de socializações, uma vez que esses processos vão além da transmissão de conhecimento relativos à esfera do trabalho (socialização secundária). Os processos de socialização nessas organizações envolvem a introjeção de símbolos, valores, crenças, formas de fazer e de pensar relacionadas à esfera da família e à esfera do trabalho que se mesclam. Em outras palavras, juntamente com a família, a empresa se configura como um espaço por meio do qual os membros da família empresária interagem socialmente desde a infância.

Na Araujo são várias as questões que perpassam as socializações dos membros da família. A empresa, como parte do mundo em que irão habitar, a localização social como herdeiros,

os padrões de comportamentos esperados, a identificação, como parte dos negócios da família, a entrada na empresa e a preparação dos prováveis sucessores são alguns dos percursos pelos quais as socializações se construíram e se constroem nessa família e nessa organização.

A Drogaria Araujo compõe o mundo dos membros da família Araujo desde o início das suas vidas. Tal fato pode ser percebido nas palavras de um dos entrevistados.

(002) A minha infância é interessante. Aqui a entrega [de mercadorias] era de bicicleta. Então, na hora que não tinha entrega, eu roubava a bicicleta para aprender a andar, e andava aqui na Avenida Afonso Pena mesmo, não tinha outro lugar não (Entrevistado 5).

Comumente, quando um sujeito narra a sua infância, espera-se que ele fale das coisas que os marcaram e, nesse caso, observa-se que o entrevistado faz uma associação entre sua infância e a empresa. Ao descrever os primeiros anos de sua vida, ele demonstra que a dinâmica da empresa se confunde com as brincadeiras de infância. Essa presença constante da empresa na esfera familiar permite inferir que a empresa constitui um aspecto relevante da estrutura social da qual ele faz parte, ou seja, a criança passa a se identificar como parte dos negócios da família. O que pode também ser percebido na fala de outro entrevistado, que relata que a empresa era, para as crianças, local de diversão e de brincadeiras.

(003) **Eu vinha para cá brincar.** Eu vinha para cá com meu pai e adorava, sempre gostei de brincar de escritório e a gente chegava aqui tinha um tanto de máquina de escrever no 3º andar eu achava o máximo, eu ficava brincando na máquina de escrever tinha uma sala de aula, ai a gente brincava de aulinha, depois brincava de lojinha e tinha uma coisa de ir lá na loja comprar picolé, então, sempre foi muito gostoso (Entrevistado 2 – grifos da autora da dissertação).

A presença da empresa na vida destes entrevistados pode também ser evidenciada pela percepção da rotina dos pais, como é confirmado por outro entrevistado.

(004) Então assim, **desde que eu nasci, ele [o pai] está aqui.** Antes ele vinha do mercado financeiro e minha mãe conta que ele trabalhava muito, veio para cá e continuou trabalhando até mais, se bobear. **Então a gente não via muito ele durante a semana.** Tenho duas irmãs e não encontrávamos muito. **O fim de semana era dele, mas muitas vezes, o fim de semana com ele era para gente ir passear com ele** (Entrevistado 1 – grifos da autora da dissertação).

(005) O passeio dele [o pai] era rodar a loja, então, vinham as três dentro do carro e a gente ia rodando as lojas e ele falava – **Vocês vão arrumar as prateleiras** hoje – então ficava horas se divertindo, arrumando e limpando. **Então desde criança, a gente cresceu nesse ambiente da Araújo. Chegavam as férias e a gente ficava naquela excitação para vir trabalhar com ele.** Então a gente vinha e tinha serviço para fazer – picar papel, entregar documento - e a Araújo sempre teve uma característica gostosa, que parece que é uma grande família (Entrevistado 1 – grifos da autora da dissertação).

A realidade do trabalho do pai marcada pela fala *veio para cá e continuou trabalhando até mais, a gente não via muito ele durante a semana* acaba por levar os filhos a vivenciarem a realidade da empresa, pois, para estarem com o pai, mesmo nos finais de semana, eles teriam que acompanhá-lo pela empresa e, por vezes, acabavam desempenhando algumas atividades relacionadas ao negócio. A excitação para trabalhar com o pai nas férias reflete uma necessidade de se inserir na realidade do pai. A fala *desde criança a gente cresceu nesse ambiente da Araújo* retrata claramente que esse sujeito foi socializado, ainda na infância, no ambiente da drogaria, visto que a rotina de trabalho do pai lhes permitia ter os primeiros contatos com a empresa.

Ressalta-se que, para um entrevistado, a rotina do pai nos negócios, apesar de reconhecida e valorizada, acarretou sacrifícios para a família, principalmente por causa da dedicação do mesmo à empresa, inclusive aos finais de semana, ser a razão de suas ausências em casa e de seu cansaço.

(006) Então o sacrifício que foi para família, ele [o pai] trabalhava final de semana e a gente esperando para fazer alguma coisa. No sábado ele chegava cansado e gente: “Não vai dar, tenho que trabalhar” **Tudo isso fez parte** (Entrevistado 2 – grifos da autora da dissertação).

Ao dizer que *Tudo isso faz parte*, o entrevistado demonstra certa conformidade como os sacrifícios da família em razão dos negócios, podendo também significar que os papéis familiares estão tão interiorizados que esses sacrifícios são vistos como parte da realidade da família.

A percepção do trabalho e das atitudes dos pais, somada à relação emocional com os mesmos durante a infância, podem ser apontadas como referências do processo de socialização, processo que se dá em meio às construções em casa e à realidade na empresa. Nesse momento, o que é apresentado ao sujeito acaba por contribuir para a construção de sua identidade que, na infância, não se reconhece como algo separado de seus pais

(BERGER; LUCKMANN, 2004). Dessa forma, ao passear com os filhos pela loja, o pai apresenta-lhes a empresa como um mundo do qual fazem parte e, ao permitir e incentivar que eles vivenciem essa realidade, esse pai os vincula diretamente aos negócios da família, o que pode ser percebido, também, pelas palavras do entrevistado.

(007) Não lembro exatamente o que, mas eu lembro que era pequena e a gente saiu em um sábado ou sexta à noite. Ele me chamou para ir com ele que a gente ia rodar, acho que umas 20 lojas, lacrando as máquinas de Coca Cola, porque a partir do dia seguinte, todo refrigerante que vendesse tinha uma multa. Ele **falou comigo que era uma missão muito importante e aí eu fui**. Ficamos até de madrugada, sem abrir a boca, nada, com aquele espírito gostoso de ajudar, de ver a empresa dando certo, crescer e tal. Então eu cresci com isso (Entrevistado 1 – grifos da autora da dissertação).

É possível observar que, além de vivenciar o dia a dia do pai na empresa, esse sujeito passa a se sentir como parte desse mundo, quando o pai o convida para uma *missão muito importante*. A ideia de missão desperta na criança a fantasia e a imaginação e, nessa brincadeira, ela sente que faz parte do processo e é importante.

No entanto, ao se inserir nessa realidade, alguns padrões de comportamentos passam a ser vistos como adequados para aqueles que ocupam ou ocuparão uma posição ou um cargo dentro da empresa familiar e que, por sua vez, podem diferenciá-los dos demais membros da empresa. Pode-se perceber, pelas palavras de um entrevistado não membro da família, que existe uma pressão e uma cobrança maior sobre os membros da família.

(008) O negocio é deles, eles querem crescer a empresa, **eles têm responsabilidade**. Eles têm que ter a responsabilidade deles, não é só por dinheiro. “**Tem 105 anos esse negocio aqui, não vai ser na minha mão que eu vou quebrar e fazer merda, tenho responsabilidade moral com a família de fazer esse trem funcionar, se funcionou assim antes**” (Entrevistado 8 – grifos da autora da dissertação).

Por essas palavras pode-se inferir que a localização social como herdeiros da Drogaria Araujo impõe sobre os membros da família inseridos nos negócios uma responsabilidade com o que foi construído ao longo de décadas. Pode-se afirmar, então, que essa localização social não significa apenas aceitar ou rejeitar os padrões de comportamentos requeridos por sua localização. Ser herdeiro dos negócios da família, muitas vezes, quer dizer ser guardião do legado de seus antepassados, ser aquele sob o qual recai uma exigência máxima, além do normal, o que, em alguns casos, conota uma ideia de ser herói, o que pode ser reforçado pelo trecho abaixo.

(009) **Imagina só a família inteira depende de você.** E não adianta em uma empresa familiar você ter a visão individualista, não adianta, a empresa quebra. **A empresa está para você acima da sua vida, isso é uma empresa familiar de 105 anos.** Você tem que querer muito. Tem que ter uma disciplina gigante. Você fala assim: **“Bacana, a turminha toda que passou ai fez crescer, e você foi naquele ditado: ‘Avô nobre, pai rico e o filho pobre’”.** Então é o seguinte, **você não quer viver isso, a responsabilidade toda da família está com você.** Então a responsabilidade da minha mãe, dos meus irmãos, você carrega com você. **E não é só o peso da sua família, é o peso das outras famílias.** Porque para mim seria muito fácil entrar aqui dentro e pensar no meu, e o do outros que se exploda, só que isso não é continuidade (Entrevistado 3 – grifos da autora da dissertação).

Aquela fantasia de criança deixa de existir quando o herdeiro se insere formalmente na empresa e se compromete com a sua longevidade. Aqui fica evidente que essa realidade, muitas vezes, se apresenta de forma dura, colocando o trabalho e a empresa acima de qualquer esfera de sua vida. O que implica sacrifícios, pressões e, por que não dizer, que a condição de possível sucessor não se configura como um fardo? Não é possível afirmar que os entrevistados membros da família percebiam a condição de herdeiro como fardo. No entanto, as falas deixam implícito algo nesse sentido: *o peso das outras famílias e acima da sua vida.*

Esse comprometimento com aquilo que a família construiu há mais de um século é, também, observado na fala de um parceiro entrevistado.

(010) A influência do Modesto, o primeiro [fundador], sobre os netos, foi decisiva para que essa continuidade, essa sucessão, permanecesse até hoje. (Entrevistado 11)

A transmissão de valores, de saberes, expressos pela palavra *influência*, entre as gerações, é reconhecida como um elemento de coesão da família e da empresa, pois, de acordo com esse entrevistado, o fundador da Drogaria Araujo *plantou* nas gerações seguintes a ideia da continuidade, de se preservar a unidade da empresa nas mãos da família. Diante da ausência de um planejamento formal e da constatação de que *as sementes da continuidade foram lançadas* impõe-se a questão: a inserção da terceira geração nas atividades da empresa não seria de certa forma uma tentativa de se pensar na continuidade?

A responsabilidade com aquilo que foi e será o sustento da família também compõe a fase de interiorização desses papéis familiares e se apresenta, no caso da Drogaria Araújo, como

um argumento utilizado pelos pais para levar os filhos a assumirem o comprometimento com os negócios da família.

(011) na hora que eu estava engrenando minha carreira lá (outra empresa que trabalhava), ele [pai] me convidou para vir, porque era o ano do Centenário. E ele conversou comigo, e eu em uma dúvida danada, eu sou apaixonada pela [outra empresa] também, acho um modelo de empresa admirável. E eu, “Meu Deus, e agora?”. E ele me falou “[Filha], olha, essa empresa é nossa, a gente tem que continuar ela, vem me ajudar?”. Na hora que ele me falou isso eu disse: é **claro que eu vou, e aí eu vim**”. (Entrevistado 1 – grifos da autora da dissertação).

(012) Basicamente é para isso que eu **fui criado e programado e tenho que dar continuidade na empresa** (Entrevistado 3 – grifos da autora da dissertação).

Quando o entrevistado diz *claro que eu vou*, pode-se perceber que já está enraizado nele esse compromisso com o negócio, pois, desde a infância, a Drogaria faz parte da sua vida, seja pelo trabalho de seu pai, pelo sustento da família, como espaço de lazer, como momentos de estar ao lado do pai, muitas vezes, ausente em casa, seja por representar uma extensão de seu lar. Quando o pai argumenta *essa empresa é nossa* ele reforça o que o filho vem aprendendo nesses anos todos: o lugar dele no mundo envolve a Drogaria Araujo. O que também é destacado no trecho (012) quando o entrevistado conta que ele está na Araujo como alguém que foi “programado” para dar continuidade à empresa, e é isso que ele está fazendo. A escolha da palavra *programado* remete à ideia de uma máquina, algo sem subjetividade, sem desejo ou, até mesmo, sem alternativas. Àquele que é programado não é dada escolha, ou opção. Assim, questiona-se: será que, ainda que eles não explicitem, existe um lado negativo de ser herdeiro, possível sucessor? Aceitar essa condição configura-se como um fardo? É errado seguir outro caminho?

A única coisa que se pode dizer diante dos fatos é que, quando esses sujeitos relatam suas trajetórias, é possível observar um misto de sentimentos, emoção por abrir-se e contar que é difícil dormir à noite sabendo que a família inteira depende de você e que, por outro lado, existe o orgulho de fazer parte dessa história.

4.2.1.2 A inserção dos herdeiros na empresa

Outro percurso destacado pelos entrevistados foi a forma de inserção nos negócios da família. Muitas vezes, esse início se dá informalmente, entre os intervalos da escola, ou nos períodos de férias, como retratam alguns entrevistados.

(013) Assim, desde que eu comecei a faculdade em 99, entre um estagio e outro, eu vinha para cá, ficava com meu pai, participava de reunião, começava a pesquisar . Eu sempre gostei muito de pesquisar coisas, de mexer com dados, então cada época eu ficava num setor. Cansava de ficar escutando reunião eu ia e ficava em compras, ficava do lado do vendedor, e ia vendo como era o dia a dia, ia para loja, ficava acompanhando o movimento de loja, ia para CD [Centro de Distribuição] e ai eu fui acompanhando algumas pessoa aqui dentro. (Entrevistado 2)

(014) Meu pai, todas as minhas férias, me trazia para trabalhar aqui. Férias para mim era trabalhar aqui na Araujo. Eu gostava, não era castigo. Era prazer. Então eu vinha trabalhava, atendia no balcão. (Entrevistado 4)

(015) Sempre nas férias a gente vinha para o CD [Centro de Distribuição] da Araújo, era nesse prédio. Então, na época, se etiquetava muita mercadoria porque tinha muita inflação. A gente vinha aqui brincar de etiquetar mercadoria. E participar das reuniões. Sempre com ele [o pai], muitas vezes ele falava “Senta e escuta”, só isso, senta ai e escuta, e a gente muitas vezes tinha 12, 13, 14, 15 anos, sempre assim: “Senta ai e escuta essa reunião”. Aquele aprendizado, muitas vezes na observação, porque a família acredita muito nisso, de passar muitas vezes observando o mais velho e fazer exatamente essa troca. (Entrevistado 3)

Nessa fase, ainda não é definida uma função específica a ser executada ou um cargo a assumir. Observa-se que os membros da família, em intervalos da sua rotina, simplesmente vão para a empresa e lá começam a se inteirar de assuntos do seu interesse, a participar de algumas atividades. Não há, a princípio, um vínculo ou uma obrigação explícita com a organização, mas percebe-se uma ligação com a empresa que os leva até lá. Como se pode observar em outra fala desse entrevistado.

(016) Fui fazendo estágio fora, eu fiz estágio na câmara de comércio de Portugal, fiz na TV Bandeirantes, fui *trainee* no INDG , trabalhei no Itaú *Personalité* e de vez em quando, em algumas férias, eu voltava para cá, e ficava sentindo o batente aqui. (Entrevistado 2)

Por outro lado, há aqueles membros da família que, mesmo sem estabelecer um vínculo formal com a empresa desde a infância ou a adolescência, foram se inserindo de forma mais intensa na empresa. Observa-se, nesses casos, que há uma gradação nas atividades: nos

primeiros anos executam-se tarefas mais simples galgando posteriormente outras funções e posições dentro da empresa, ilustrando claramente a ideia de hierarquia, conforme explicitado no trecho seguinte.

(017) Eu, como filho do fundador, eu comecei como lava-vidro. Comprava vidro em um depósito que tinha aqui na Pedro II. Lavava e punha para encher de remédio. Passei para o balcão, passei a gerente, fui gerente de todas as filiais e depois diretor. (Entrevistado 5)

(018) Quando entrei [na Araujo] eu tinha 16 anos de idade, e meu pai tinha um conceito que a gente tem que começar conhecendo os processos mais básicos de uma empresa. Então eu comecei no CD [Centro de Distribuição], trabalhei no CD durante um ano, fiz de tudo no CD, conheci todos os processos. Depois do CD, eu fui para a área de custo, precificação de mercadoria, depois eu fui para a área de organizações e métodos, depois eu sai para fazer estágio, fiz estágio em algumas empresas para poder pegar um conhecimento externo, depois eu fui para o comercial, para a área de compras em um primeiro momento, depois criei a área de gerencia de produtos que cuida também do gerenciamento de categorias, depois eu assumi a diretoria comercial. Essa trajetória ai tem mais de 20 anos de Araújo. (Entrevistado 3)

É interessante observar que a prática de permitir que as gerações façam parte da rotina dos negócios ainda na infância permanece ao longo das gerações. No momento de uma das entrevistas, foi relatado que os membros da quinta geração já estão acompanhando os pais em algumas atividades da empresa.

(019) Então tem um clima gostoso, uma harmonia muito gostosa que hoje os filhos dos diretores já estão começando a vir nas férias e adoram também. (Entrevistado 1)

(020) Eu acho que [um membro da quarta geração] praticamente já nasceu aqui dentro, [ele] tem trinta e poucos anos e já tem vinte e tantos anos de casa e da mesma forma como que o Eduardo também cresceu aqui dentro, os meninos meio que cresceram também. Estou saindo agora de uma reunião de gerência, e estavam os filhos [de dois membros da quarta geração] juntos. (Entrevistado 8)

Essas falas corroboram a ideia de que a inserção dos filhos na empresa acontece ainda na infância e, como retratado na seção de socializações, a empresa apresenta-se como uma extensão dos lares, o que pode ser ilustrado pelas expressões *tem um clima gostoso, praticamente nasceu aqui dentro e cresceu aqui dentro*.

Conforme salientam Berger e Luckmann (2004), na socialização secundária, o indivíduo experimenta outros tipos de interações sociais, ao entrar em contato com grupos que não apenas a família. Nesse sentido, a empresa também constitui uma instância de socialização

secundária e, dessa forma, os membros que a compõem configuram-se como outros significativos. Nesse momento, o contraponto com o outro se torna um elemento de autoconhecimento, de identificação consigo mesmo. Percebe-se, então, a construção de uma identidade em relação à generalidade, identidade esta subjetivamente apreendida como constante e composta por todos os papéis e atitudes interiorizados e pela auto-identificação (BERGER E LUCKMANN, 2004).

Dessa forma, ao se inserirem na empresa da família e passarem a se relacionar com os membros da organização, os herdeiros (re)constroem sua identidade nesse contexto social. E essa *nova* realidade lhes coloca novos papéis e atribuições em função da posição que ocuparão na *divisão do trabalho* (BERGER E LUCKMANN, 2004). Ou seja, novas responsabilidades e cobranças lhes são colocadas justamente por serem filhos dos donos e futuros donos do negócio, o que pode ser ilustrado pelos trechos abaixo.

(021) Porque ai entra o peso de ser o filho e de serem donos do negócio. Está muito além de serem donos do trabalho, de terem que vir e produzir, **ele tem a responsabilidade de fazer a manutenção do patrimônio da família toda**. Então quer dizer que, com certeza, eles recebem uma cobrança um pouco maior. Cobrança dos profissionais que atuam aqui, porque são as pessoas ligadas à empresa e ao negócio e dos acionistas que são também da família, dos pais, eles também têm que prestar conta. (Entrevistado 10 – grifos da autora da dissertação)..

(022) Para um filho, um sucessor de quarta geração, **eu acho que tem tanta gente para levantar do caixão, que você não quer ver isso acontecer**. Quer passar longe de você esse negocio. Então, porque é tanta gente que passou para fazer essa história que você fala o seguinte, **“O que eu vou deixar estourar na minha mão? Não vai mesmo, não vai estourar na minha mão, de jeito nenhum”** (Entrevistado 3 – grifos da autora da dissertação).

É possível observar a preocupação desses prováveis sucessores com a percepção dos outros sobre a sua trajetória. No espaço de socialização secundária, o reconhecimento do outro é importante para que possa ser visto como profissional competente que ocupa cargos por méritos e, não, por nepotismo. Observam-se sutilmente algumas estratégias ou táticas adotadas para que a percepção do outro não se volte apenas para o estigma de filhos do dono, mas para suas reais capacidades. Nesse sentido, Berger e Luckmann (2004) argumentam que, na socialização secundária, a estrutura do conhecimento torna-se relevante em detrimento das limitações biológicas decorrentes da faixa etária, como acontece na

socialização primária. Nesse caso, a aquisição de conhecimento implica uma sequência¹⁹ de aprendizado imposto socialmente de acordo com a idade e é provável que com o sexo também. Na socialização secundária, o acesso ao conhecimento é determinado pela aquisição de um conhecimento prévio de funções específicas com raízes diretas ou indiretas na divisão do trabalho estabelecido institucionalmente com o intuito de dar renomes às funções. Em outras palavras, ser menino ou menina, filho do dono, dono, ou funcionário, ser novo ou velho torna-se cada vez menos importante nas sequências de aprendizagem que agora se estabelecem em termos das propriedades intrínsecas de conhecimento que deve ser adquirido (BERGER; LUCKMANN, 2004).

O que se quer dizer é que, ao se inserir formalmente na empresa, o herdeiro passa a vivenciar uma realidade em que os membros da organização tornam-se seus outros significantes e, nesse espaço, o conhecimento, seja do negócio, seja por formação profissional ou por experiências somadas fora da empresa da família, torna-se uma importante tática para superar o estereotipo de filho do dono e se configura como elementos de legitimação.

4.2.1.3 A preparação dos herdeiros e do processo sucessório

Após terem experimentado desde a infância a convivência com a Drogaria Araujo, chega para os herdeiros o momento de assumir explicitamente um compromisso com o que a família vem construindo ao longo de décadas. Em alguns casos, esse momento contou com um incentivo dos pais como nos conta um entrevistado.

(023) E aí o meu pai, me perguntou **se já não era hora de vir para cá** porque já tinha aprendido fora e **estava precisando de gente aqui** dentro e se me interessava. Isso já tem cinco anos, aí teve uma empresa de consultoria que me ajudou e me formou, a gente reformulou a área, a consultoria ficou comigo dois anos e depois saiu, eu já estava com uma equipe formada e continuei trabalhando com as minhas próprias pernas (Entrevistada 2 – grifos da autora da dissertação).

¹⁹ “Na idade A a criança deve aprender X, na idade B deve aprender Y, e assim por diante” (BERGER; LUCKMANN, 2004, p.182). Assim, uma criança de um ano de idade não pode aprender o que a de três anos pode.

Essa narrativa corrobora a ideia apresentada de que a inserção das gerações nos negócios perpassa três momentos distintos. A fala *era claro que eu vou, e aí eu vim* (trecho (011)) deixa implícito que o entrevistado já se identifica como parte do negócio da família, momento esse explícito no trecho (007) em que o sujeito retrata o orgulho de ajudar o pai. As palavras escolhidas pelo pai permitem inferir que há um desejo desse pai de que os filhos efetivamente façam parte da empresa, que se insiram formalmente e sejam também responsáveis pela condução dos negócios. O argumento do pai reforça o que foi ensinado a esses filhos na infância: a empresa é parte do seu mundo e isso implica uma localização social como herdeiro e responsável pela continuidade do negócio. No entanto, esse papel familiar está tão internalizado pelo entrevistado que ele não tem como dizer não, pois se sente responsável e comprometido com a Araujo. Ressalta-se que esse é um processo de construção que se deu ao longo de toda a sua vida, como nos mostram os trechos (004) e (005) que demonstram como esse processo de identificação e de posterior inserção começa a se desenvolver em casa e ainda na infância.

É importante destacar que, para os envolvidos nesses processos de socializações, toda essa construção não é percebida como impositiva ou como uma pressão. Eles cresceram tendo a empresa sempre presente e aprenderam, desde pequenos, os seus papéis, internalizados como algo natural como se pode observar pelas falas a seguir.

(024) É uma coisa que eu não sei explicar às vezes, parece que **a gente é meio direcionado**, mas nunca sofri nenhuma pressão que eu tinha que vir trabalhar aqui, foi uma coisa muito, muito tranquila (Entrevistado 2 – grifos da autora da dissertação).

(025) O [meu pai], minha mãe e todos da família, de uma forma super natural, desde pequena, no momento de escolher a profissão, de fazer o vestibular, nada foi dito. Eu tinha toda liberdade de escolher qualquer curso. Mas eu já me identificava tanto, que foi fácil. (Entrevistado 1)

Pode-se afirmar que os entrevistados reconhecem que há um direcionamento, mas não o veem como uma pressão, reforçando a ideia apresentada por Berger e Luckmann (2004) de que, na socialização primária, não há problemas de identificação, pois a criança se identifica automaticamente com os pais e com o mundo que eles lhe apresentam. Essa realidade é colocada aos filhos de acordo com a percepção desses pais que estabelecem, por

exemplo, o que é certo e errado e, nesse processo, as crianças interiorizam essas *regras* como algo dado, definido ou, até mesmo definitivo. É essa interiorização que confere o caráter natural às construções estabelecidas pelos pais.

Observa-se, contudo, uma contradição. Apesar de considerarem natural esse direcionamento dos pais no sentido de inserirem esses filhos na empresa e de não interpretarem isso como uma pressão ou imposição, é possível perceber que não existe a intenção de reproduzir esse mesmo processo com as gerações futuras.

(026) A gente viveu lá atrás foi a etapa praticamente aonde seu pai te escolhia e você desde pequeno teve que seguir um caminho, muitas vezes, mais árduo que o do seus irmãos, a verdade clara é essa. Então, já cansei de ficar aqui enquanto minha família viajava, meus irmãos viajavam e eu sempre ralando, e **talvez por um caminho apontado pelo meu pai naquela época** (Entrevistado 3 – grifos da autora da dissertação).

(027) Foi natural. **Mas hoje não faço isso com o meu filho**, não faço isso com o meu filho de jeito nenhum, porque, eu acho que a gente tem que dar o direito do outro escolher. E sinceramente **eu não tive muita opção não, eu fui meio impelido, meio guiado a trabalhar na Araújo** (Entrevistado 3 – grifos da autora da dissertação).

Ao afirmar que não faria isso com o seu filho, *de jeito nenhum*, o entrevistado explicita que ele não teve opção, pois foi *programado* para dar continuidade ao negócio e que quer mostrar para o filho outras opções e deixar que ele defina seu destino.

As falas desse entrevistado novamente remete à Berger e Luckmann (2004, p. 181), que enfatizam que “[...] a socialização primária faz parecer como necessidade o que de fato é um feixe de contingência, dando sentido ao acidente que é o seu nascimento”. A construção estabelecida por esses pais de que esse entrevistado é um herdeiro e, como tal, ele deve tomar conta do negócio é interiorizada por ele com um valor definitivo, sendo que, na verdade, é resultado de uma construção e justamente por isso pode ser reconstruído. No entanto, na socialização primária, não há julgamento. Toda a realidade é admitida como natural. Em outras palavras, ser filho do dono é apenas uma contingência, mas que lhe é apresentada como um fato que implica uma série de ações prédefinidas, como assumir a empresa, por exemplo. E esse filho naturalmente a aceita como tal. Todavia, na socialização secundária, há espaço para o questionamento diante das novas realidades que

lhes apresentam. Hoje, esse entrevistado pode se dar ao luxo de ter um mínimo de dúvida e o faz questionando se faria o mesmo com o seu filho.

Os conteúdos interiorizados nas socializações acabam por contribuir para a construção da identidade desses indivíduos. A construção da identidade desses herdeiros perpassa pela preparação para se tornarem sucessores, o que é claramente percebido na gestão atual da Drogaria Araujo e nas falas dos entrevistados. Hoje, há quatro membros da quarta geração inseridos diretamente na empresa.

O conhecimento e a vivência dos herdeiros em todas as áreas da empresa aparecem como uma condição para a sua capacitação, pois permite o desenvolvimento de uma visão mais ampla da empresa baseada na acumulação das experiências que tiveram ao transitar pelos diferentes setores e funções do negócio.

(028) Eu sempre me preparei em diferentes setores para tentar ter o máximo de bagagem para ter competência para assumir alguma coisa aqui. (Entrevistado 2)

(029) Quando eu entrei aqui, eles [membros da quarta geração] também já estavam transitando pela empresa, passando por todas as áreas para conhecer, para aprender, lógico eles também estavam estudando nos estágios que faziam fora, eles já vinham conhecendo todo o histórico da empresa. Para integrarem e entenderam a rotina, o processo da empresa. (Entrevistado 10)

Além desse conhecimento do negócio, a experiência fora da Araujo é valorizada e reconhecida, o que pode ser considerado um elemento de legitimação.

(030) Eu procurei ir atrás, **aprender lá fora** e não ficar só no curso de administração. Então eu procurei trabalhar em indústria, trabalhei em banco, trabalhei no financeiro, em distribuidora de valores e depois eu acabei em um grupo de empresas que tinha umas 18 empresas que tinha desde financeira à gráfica, à administradora de imóveis, corretoras de seguros, de valores, reflorestamento. E eu era gerente, superintendente administrativo desse grupo todo (Entrevistado 4 – grifos da autora da dissertação).

(031) Me deu experiência, uma parte de recursos humanos, uma parte de justiça do trabalho, quer dizer, todas as áreas. Isso me deu uma bagagem e isso que eu tento passar para [os filhos]... Eu tentei fazer isso com os meus sobrinhos, que hoje são diretores. Consegui estágios para eles, por quê? Porque a mentalidade, era: **“Eu vou trabalhar na Araujo.” Vai lá fora só. Vamos ver como é que é lá fora.** Então, é difícil você interferir, mas eu conseguia arrumar estágios para eles, para eles não virem direto para a Araujo (Entrevistado 4 – grifos da autora da dissertação).

A competência técnica também é destacada pelos entrevistados como uma preocupação na formação dos sucessores. A presença de especialistas e consultores foi citada como um importante auxílio para a preparação da quarta geração para assumir os cargos que ocupam atualmente.

(032) Modesto [Neto] assumiu e trouxe uma pessoa de fora, com experiência, com *know-how* para estar ajudando-o nessa transição, até para ajudar **os meninos**, a desenvolver os meninos e também para preparar **os meninos** para assumir o cargo que hoje assumem **até com competência** (Entrevistado 9 – grifos da autora da dissertação).

(033) No momento dessa transição o Modesto trouxe um profissional de mercado para ajudá-lo. E que veio para cobrir a Diretoria Comercial, foi criada a Superintendência Comercial e veio esse profissional. Então ele foi meio que um suporte importante para essa época, até para o Modesto preparar o Bruno, por exemplo, que depois virou diretor. Então essa vinda desse profissional foi fundamental para dar tempo, muito mais para preparar a próxima geração do que para atender. O Bruno podia ter virado diretor na hora e ter cumprido esse espaço, mas o Modesto teve a perspicácia de dizer: “Olha, não vou jogar o **menino** no fogo não, vou trazer uma pessoa experiente, coloco o Bruno do lado dele, daqui um ou dois anos eu tenho o Bruno formado para ocupar esse braço comercial”. E as demais áreas já estavam todas bem estabelecidas (Entrevistado 8 – grifos da autora da dissertação).

(034) A INDG me ajudou muito no treinamento dos atuais sucessores, dos diretores atuais. Eles cresceram muito (Entrevistado 4).

Esses trechos reforçam a ideia defendida por Landsberg (1999) de que a preparação e o aprendizado dos herdeiros sucessores são dimensões importantes a serem consideradas no processo sucessório.

Observa-se que a inserção do herdeiro, na infância ou na adolescência, acaba por criar laços afetivos com os demais membros da organização que, muitas vezes, se veem como tutores, responsáveis por *aquele menino* que está começando na empresa. Nos trechos acima, é possível perceber que dois membros da quarta geração atuantes na Araujo são comumente referidos como *os meninos*. Essa denominação de certa forma expressa uma infantilização desses herdeiros. No entanto, ao longo das entrevistas, percebe-se claramente que a idade é compensada pelo conhecimento, sobretudo, o do negócio, pois, apesar de serem novos, por volta dos 30 anos, eles somam mais de 20 anos na Araujo demonstrando que esses laços afetivos são duradouros, pois se passaram anos, os meninos cresceram, se profissionalizaram e assumiram, com competência, cargos de gestão e diretoria.

4.3 A segunda sucessão

Alguns anos após assumir a presidência da empresa (1984), Eduardo convida seu irmão mais novo, Modesto Neto, para ajudá-lo na condução dos negócios da família. Os anos que antecederam a segunda sucessão (Eduardo para o Modesto Neto) foram marcados por uma gestão conjunta dos dois irmãos, membros da terceira geração. Em resposta a uma entrevista concedida à Fundação João Pinheiro, em 1995, na qual se investigava qual era o cotidiano deles, como se organizavam, eles responderam que “trabalhavam sempre passando a bola um para o outro” (Modesto Neto, Drogaria Araujo, p. 137) “um levanta, o outro chuta” (Eduardo, Drogaria Araujo, p. 137). Esse entrosamento entre os dois irmãos é também destacado pelos entrevistados que comentam que existiam grandes diferenças entre Eduardo e Modesto Neto, mas eles se completavam e conduziam com sucesso os negócios da família,

(035) Eu achava o Modesto [Neto] e o Eduardo um pouco diferentes. Não, eles eram até bastante diferentes no modo de trabalho. Modesto [Neto] muito mais racional, Eduardo tomando decisões mais emocionais, mais de supetão, acho que é até esse o segredo do sucesso deles: eles não eram iguais, eles eram diferentes e se completavam. (Entrevistado 8)

(036) O Modesto [Neto] era dirigente [de outra empresa] e tinha uma formação muito financeira, muito econômica enquanto que o Eduardo tinha uma formação comercial, de dirigente de uma empresa voltada para o *marketing*, para atendimento, seguindo a linha do avô. E o Eduardo, com o Modesto [Neto], somou a experiência na área financeira dele. (Entrevistado 11)

Ilustrando essa fase da Drogaria Araújo, em que a presidência estava nas mãos de Eduardo, mas a gestão dos negócios era exercida concomitantemente por ele e por seu irmão mais novo, os entrevistados contam como isso acontecia no dia a dia.

Eu gosto da área de vendas, da parte comercial. Eduardo já não gosta. Em compensação, ele é melhor na área pessoal. Eu sou mais técnico, mais frio. Eduardo, não. Vira e mexe, vai tomar café com o pessoal do depósito. Então, existe essa dobradinha. Um completa o outro. Da parte de obras, Eduardo também gosta. Na hora dos detalhes, que ele detesta, eu entro (Modesto Neto, - Drogaria Araujo, p. 137).

(037) Todos os dois muito bons. O Eduardo é uma pessoa espetacular, era muito bom. Era muito assim, **paizão**. Um paizão para nós até hoje. O Modesto [Neto] é um paizão mais diferente. Ele cuida mais é do negócio. O Eduardo era uma pessoa [amado por todos]. Gostava demais dele, Nossa Senhora! (Entrevistado 6 – grifos da autora da dissertação).

Ainda em relação à gestão dos dois irmãos, é interessante ressaltar a recorrência da percepção dos entrevistados de que o Eduardo era o coração e o Modesto, a razão. Quando perguntados sobre a diferença entre eles, as respostas apresentaram quase sempre o recurso semântico coração e razão, como se pode verificar nos trechos seguintes:

(038) Quando tinha o Eduardo e o Modesto [Neto], a gente enxergava assim: “O Eduardo é o **coração** e o Modesto [Neto] é a **razão**”. Enxergava isso claramente (Entrevistado 8 – grifos da autora da dissertação).

(039) O Eduardo era mais **coração** e o Modesto [Neto] é mais **frio**. O Modesto [Neto] é mais administrador que o Eduardo, que é mais pé de boi... assim um cara que implantou esse básico do *marketing*, do comércio. E o outro, tem uma visão mais moderna de empresa (Entrevistado 11 – grifos da autora da dissertação).

Esse percurso semântico utilizado pelos entrevistados pode ser encontrado em outro trecho que descreve o que significa para esses sujeitos o fato de um se colocar mais como o o coração e o outro como a razão.

(040) O Modesto [Neto] cuidava só da parte comercial, financeira e administrativa. E a parte de RH, de desenvolvimento, relacionamento com equipe, relacionamento com os públicos, era o Eduardo. Então isso que eu chamo as coisas que envolvem mais o relacionamento com as pessoas. É, não só o relacionamento comercial, mas o relacionamento com todos *stakeholders* (Entrevistado 8).

Diante dessa percepção dos entrevistados, pode-se perceber que Eduardo lidava com o negócio e com as pessoas de uma forma mais paternalista, como se todos fossem membros da grande família Araujo, o que é corroborado pela fala de um dos entrevistados:

(041) [Sobre o Eduardo] querido, muito querido, um **coração**. Ele era de um coração de todo tamanho, resolvia os problemas de todos (Entrevistado 11 – grifos da autora da dissertação).

Essa fase de gestão conjunta durou até o ano de 2004, quando falece, aos 60 anos, o até então presidente (Eduardo), e a direção dos negócios é assumida pelo atual presidente (Modesto Neto), permanecendo a gestão sob o controle da terceira geração. As demonstrações de carinho e de reconhecimento para com o Eduardo leva a refletir sobre as

dificuldades, as inseguranças e os conflitos que podem ter surgido no momento de seu falecimento e o impacto da transição da gestão para o comando do Modesto Neto. Fica claro nas entrevistas que as diferenças entre os dois se somaram no dia a dia da empresa e que, para os entrevistados, aquilo que faltava em um, o outro supria. No entanto, os trechos acima apresentados levam a questionar: quais são as impressões, as significações dos entrevistados quando é chegada a hora de dizer adeus ao coração e encarar uma mudança na gestão, agora menos paternalista e mais profissionalizada? Quando perguntados sobre esse momento de mudança, alguns entrevistados afirmaram ter vivenciado ou percebido nos colegas certa insegurança, como se pode observar no trecho abaixo.

(042) **Porque a gente que está de fora, a gente pensa um monte de coisas.** Então você fica imaginando o seguinte: o Modesto [Neto], ele é o presidente, só que os outros ainda estão começando, [se refere à quarta geração] a gente vê hoje a Araújo não só a nível nacional como a nível mundial. As empresas familiares, elas são muito difíceis de passar da segunda geração, então o medo era esse já estamos indo para quarta geração e os **meninos** estão aí, e os **meninos** já têm poder de voto e se chegar a uma empresa com muito dinheiro até para o Modesto [Neto], eu acho que é difícil decidir porque pode ser que tenha uma pressão do outro lado pra vender. Vamos vender, não vamos mexer com isso e tal, então acho que era ele com certeza foi um momento difícil e foi por aí (Entrevistado 9 – grifos da autora da dissertação).

Para esse entrevistado, não havia uma certeza quanto ao rumo dos negócios, sobretudo, pela entrada de novos atores: os membros da quarta geração, herdeiros do Eduardo. A participação da quarta geração altera a estrutura de poder dentro da Araújo, gerando incertezas quanto ao futuro da empresa. Observa-se, por outro lado, que o entrevistado já conhece o discurso sobre a dificuldade de sobrevivência das empresas familiares aos processos sucessórios. O uso desse conhecimento pode ser percebido como uma estratégia desse sujeito para descrever e reforçar que aquele momento não foi tão tranquilo e natural como a história oficial relata.

Os trechos seguintes também reforçam essa ideia ao constatar que, para os funcionários mais antigos, a mudança no comando da empresa acarretou uma desconfiança de como seria trabalhar apenas com o Modesto Neto, se as cobranças seriam maiores por não haver mais o lado do coração.

(043) Então eu confesso que a gente ficou assim: “agora o Eduardo infelizmente se foi e com o Modesto a cobrança vai ser a mil por hora e ninguém vai aguentar”. E assim, para surpresa da gente, principalmente minha, **ele mudou o**

posicionamento. Porque, quando ele estava no outro cargo, ele tinha que exercer esse posicionamento, segurou firme, e foi assim aquela apreensão toda que hoje não existe mais (Entrevistado 9 – grifos da autora da dissertação).

(044) Para os funcionários mais antigos, eu acho que sim, porque o modo de tratamento, o jeito de lidar do Eduardo, eles eram muito diferentes, o Eduardo era mais como um pai, ele senta, conversa, escuta. O Modesto tratava mais numa linha profissional, então assim, essa distinção eu conseguia, eu percebia, mas assim, tanto que eu não sofri por isso mas eu imagino que os mais antigos tenham sofrido na época, eles sofreram. (Entrevistado 10)

A insegurança estabelecida no momento da sucessão, de que prevalecesse apenas o lado frio, racional e profissional do atual presidente, foi amenizada com o tempo, pois, ao assumir a presidência, Modesto Neto foi revelando alguns traços característicos do Eduardo – mais afetivos – o que pode ser percebido como uma estratégia na busca pelo reconhecimento.

(045) Por incrível que pareça, em um primeiro momento o pessoal falou assim “Ferrou!”. Mas o Modesto [Neto] é um cara muito inteligente e ele sacou o seguinte: “eu não posso mais fazer só o papel do mal”. Ele não poderia, naquele momento, só ser a parte dura do negócio, então, acho que **ele também mudou muito**. Quem conheceu o Modesto [Neto], quem hoje vê o Modesto [Neto], sabe que ele mudou muito. **Porque ele sabia também que não dava só para ser durão como ele era antes, porque antes tinha um contrapeso**. Então, acho que para os funcionários foi isso, primeiro um momento “ferrou, ferrou, porque o coração morreu e agora vem a razão, com a razão nos estamos ferrados”. **Só que ele [Modesto Neto] se adaptou rapidinho**. Ele rapidamente equilibrou, ele mudou a conduta dele (Entrevistado 3 – grifos da autora da dissertação).

(046) É, eu acho que o Seu Modesto ficou um pouco menos duro. Quando o Eduardo faleceu, **o Modesto virou o coração e a razão**. Então essa é a grande mudança (Entrevistado 8 – grifos da autora da dissertação).

Além de colocar-se como a razão e o coração da Araujo, Modesto Neto teve que assumir também as funções antes desempenhadas por seu irmão, o que pode ser considerado como uma das dificuldades vivenciadas por esse sucessor no que tange à condução dos negócios. Ressalta-se que, apesar de lidarem com aspectos distintos do negócio, Modesto Neto já estava inserido no dia a dia da empresa e, ao conduzir, juntamente com seu irmão, a Drogaria, ele construiu saberes nas mais diversas áreas. Esse conhecimento tácito, somado à sua experiência fora da empresa e em outras áreas, permitiu que ele conduzisse essa transição de uma forma mais suave, sem grandes mudanças e impactos para os funcionários, para a família e para os negócios. Tais fatores podem ser confirmados pelas falas de alguns entrevistados.

(047) Acho que a dificuldade, talvez que ele [Modesto] possa ter tido, era que o projeto das lojas, o projeto arquitetônico, isso tudo ficava muito com o Eduardo e, como ele não estava mais aqui, ele teve que acabar aprendendo, se familiarizando com planta, pensar numa loja e tal. Antes ele já tinha um pouco disso, mas quem executava era o outro. Mas como eles já faziam tudo muito juntos, acaba que ele já sabia mais ou menos as coisas que o Eduardo fazia, que ele teria que fazer ou que ele podia delegar (Entrevistado 1).

(048) Na transição mesmo os dois trabalhando juntos, eles dividiam as tarefas, o Modesto tinha uma linha profissional muito mais rígida, acho até que em função da cultura do banco. Ele já tinha um processo de trabalho de banco, que a gente sabe que é um processo muito bem definido, uma coisa bem mais profissional, vamos dizer assim, puxando para um trabalho profissional então, ele já tinha um estilo mais diferente de trabalho, na verdade, com o falecimento do Eduardo, Modesto assumiu, mas ele já **estava presente no dia a dia da empresa** (Entrevistado 10 – grifos da autora da dissertação).

(049) Todos os combinados que eu tinha com o Eduardo, por exemplo, o Modesto não desfez nenhum. Ele manteve a linha. Então, **não mudou nada, pelo contrário, eu dei uma seqüência boa** e a empresa continuou na linha de crescimento e a gente está procurando acompanhar também (Entrevistado 9 – grifos da autora da dissertação).

(050) Eu não acompanhei a rotina da empresa. Pelo que vi de fora, foi **assustadoramente tranquila a sucessão do Eduardo para ele** [Modesto] (Entrevistada 1 – grifos da autora da dissertação).

Além dos desafios referentes às mudanças na condução dos negócios, não se pode deixar de mencionar que esse momento foi marcado por perdas que acarretaram abalos emocionais na família e nos membros da empresa. Esse fato foi evidenciado nas palavras de um entrevistado quando perguntado sobre as dificuldades vivenciadas no momento da última transição.

(051) Eu nem queria falar muito desse assunto. (Entrevistada 2)

Apesar das dificuldades narradas pelos sujeitos entrevistados, observou-se a recorrência do argumento de que já estava claro quem assumiria a presidência da Drogaria Araujo quando Eduardo faleceu.

(052) Na minha visão, não teve dúvida não, não teve dúvida, porque os **meninos** [dois membros da quarta geração] **ainda estavam muito novos para assumir uma posição**, não estavam preparados, então era o Modesto mesmo (Entrevistado 9 – grifos da autora da dissertação).

(053) Muito claro quem ia assumir na verdade, a empresa funcionava **como se fossem dois presidentes**, cada um na sua área. Não tinha ordem um em cima do outro não. Um cuidava disso, o outro cuidava daquilo. **Tinha o cargo presidente e o cargo diretor. Mas mudança nenhuma.** Era muito claro, era

muito claro. E para todo mundo (Entrevistado 8 – grifos da autora da dissertação).

É interessante observar os argumentos apresentados pelos sujeitos para justificar a percepção de que era claro que o Sr. Modesto Neto seria o novo presidente da Araujo. Essas explicações justificam-se em função da experiência vivenciada pelo sucessor de gerir o negócio em conjunto com o seu irmão e da pouca idade dos membros da quarta geração, ainda despreparados para assumir o negócio. Assim, no discurso desses entrevistados, é possível perceber como se deu a definição de quem seria o sucessor e o quanto essa prática estava naturalizada, reforçando novamente a ideia da existência de um planejamento tácito do processo sucessório.

Contrariando a idéia de que já era sabido quem assumiria, alguns entrevistados, membros da organização comentam:

(054) O que mais estava na mente era ele, mas não estava muito claro não. O outro diretor era mais da veterinária, o Marco Antônio. Então estava mais para o Modesto” (Entrevistado 7).

(055) Para a gente [funcionários] está clara a transição, eu não sei se para toda família foi” (Entrevistado 10).

(056) O que a gente sentia era quem vai ficar no lugar dele, como superintendente. Então ele trouxe uma pessoa de fora que ficou um ano ou dois. O Bruno trabalhou com ele diretamente, então assessorou muito bem e ajudou nessa transição.(Entrevistado 9).

Essas falas indicam a existência, mesmo que sutis, de algumas dúvidas em relação a quem assumiria a gestão dos negócios. Ao dizer que existiam outras possibilidades dentro da própria família, o entrevistado deixa implícita a ideia de que talvez outros familiares almejassem o cargo, o que pode ser corroborado pela fala de outro entrevistado que não sabe dizer se, para a família, estava claro. Talvez ele tenha percebido algum conflito ou desconforto e optou por silenciar durante entrevista. Outro funcionário entrevistado manifesta sua insegurança quanto à pessoa que substituiria o presidente na sua função anterior, reforçando que a sucessão significa, geralmente, alterações na estrutura de propriedade e de gestão da empresa familiar, bem como, uma reconfiguração das relações de poder no cerne da organização. É importante destacar que os entrevistados silenciam acerca da existência ou não de conflitos ao longo desse processo sucessório.

4.4 A construção da legitimidade

Os percursos perpassados ao longo das entrevistas manifestam os significados que esses sujeitos elaboraram ao longo de suas interações cotidianas, indicando aspectos considerados relevantes para se compreender o processo de construção da legitimidade do sucessor. O conjunto desses significados constitui um espaço de significação compartilhado pelos membros da família e funcionários entrevistados, o que configura o universo simbólico em torno da Drogaria Araujo: o que é a Araujo, o que a constitui, o que é certo e errado nesse universo, como é o funcionamento da empresa, as normas, os valores, as crenças culturais ...

Ao reviverem suas trajetórias dentro da Araujo e ao narrarem suas percepções sobre a trajetória do sucessor, os sujeitos contam fatos, enumeram características, constroem argumentos e justificativas que permitem compreender como o sucessor é percebido pelos demais. E é justamente por meio desses significados construídos e compartilhados sobre o sucessor que se vai analisar como se deu o processo de construção da legitimidade do herdeiro sucessor.

As experiências dentro e fora da empresa, as habilidades gerenciais e as contribuições para o desenvolvimento do negócio, visão estratégica e liderança, preparação e formação profissional, o cargo que ocupa e a propriedade são alguns dos aspectos identificados a partir das falas dos entrevistados que se configuram como indicadores de legitimidade. Chamamos aqui de indicadores de legitimidade aqueles elementos presentes no discurso dos sujeitos entrevistados que revelam a sua percepção sobre o sucessor e indicam como se deu o processo de construção da legitimidade desse sucessor.

Partindo da ideia de *aceitação* baseada na concepção weberiana é possível se pensar a legitimidade no sentido de anuência para o exercício do poder que pode ser assegurada aos sucessores pelo direito à propriedade e pelo cargo que irão assumir, o que pode ser percebido no trecho abaixo.

(057) A gente não tem ninguém aqui que é filho de... ou ate mesmo do dono, a **gente tem cargo**, tem um cara que é diretor, e tem outro que é gerente e tem outro que é não sei o que. E não importa se ele é acionista ou não, a gente tem que separar a propriedade da gestão, **um cargo responsável a ele. Não adiante se é dono, se é filho, se é amigo do Papai Noel. Não interessa o que vale é o cargo** (Entrevistado 8 – grifos da autora da dissertação).

(058) Eu não enxergo ninguém como filho de ninguém aqui, o máximo que eu enxergo são os donos. [membros da quarta geração} **não são filhos de donos, eles são donos da empresa. E se não é hoje, ele vai ser por questão natural daqui a “x” tempo.** Acho que essa visão é muito clara para todo mundo (Entrevistado 8 – grifos da autora da dissertação).

(059) Assim tem **o poder que é dele em função do cargo que ele ocupa**, a responsabilidade que ele tem que ter. [Há] também a **questão da estima, por gostar de como ele é, de como ele se relaciona, como ele trata as pessoas a respeito do dia a dia** (Entrevistado 10 – grifos da autora da dissertação).

Esses entrevistados deixam claro que o cargo ocupado determina a sua aprovação pelo outro, enfatizando, em seguida, que os laços consanguíneos (pais e filhos) e, sobretudo, o direito à propriedade são elementos que influenciam a percepção desse sujeito sobre os possíveis sucessores. Para o entrevistado 8, a legitimidade dos sucessores está relacionada à ideia de que, ao se localizarem como donos (ou futuros donos) da empresa e ao assumirem responsabilidades com a condução dos negócios e alcançando cargos de diretoria, esses sucessores automaticamente são aceitos, já obtêm a legitimidade.

No entanto, a concepção weberiana também consubstancia a análise da legitimidade como um processo histórico-social associado às crenças culturais, às normas e aos valores compartilhados. Dessa forma, a construção da legitimidade do herdeiro sucessor vai além de uma *aceitação* automática pela imposição do organograma da empresa e pela propriedade das ações. Ela é, na verdade, o resultado de interações constantes com os membros da organização, com os membros da família e demais atores envolvidos. Assim, os entrevistados, gradativamente, vão narrando suas percepções de como os sucessores foram conquistando espaços e (re)configurando as relações de poder dentro da organização e da família. O entrevistado 10, no trecho acima, indica que, além do cargo ocupado, existem outros elementos, resultados dessa construção, que sugerem como essa legitimidade foi se configurando.

As experiências somadas ao longo do trabalho na empresa foram elementos destacados pelos sujeitos como diferenciais dos sucessores. Nos primeiros anos da Araujo, pode-se

observar que todas as funções eram exercidas pelo fundador. Devido ao pequeno número de funcionários, as funções a serem desempenhadas não estavam claramente definidas. A entrada da segunda geração no negócio não ocasionou maior profissionalização da empresa, as funções continuaram pouco formalizadas e sem a delimitação de suas atribuições em relação à administração do negócio. Nesse cenário a capacidade de operacionalizar as atividades e o estilo empreendedor de gestão se destacaram em relação ao domínio dos processos formais e do conhecimento técnico. Com a inserção da terceira geração, novos processos²⁰ foram estabelecidos, houve uma clara delimitação das atribuições de cada um em relação à administração do negócio, marcando uma nova fase, mais profissionalizada.

(060) A empresa que o Eduardo administrou, se ele voltasse aqui hoje, ele não reconheceria. A empresa tomou um nível de gestão, de profissionalização e crescimento que é muito diferente daquela época (Entrevistado 8).

A passagem dos herdeiros por vários setores da organização é ressaltada como relevante para o conhecimento do negócio e pode ser considerada uma etapa fundamental ao processo de construção da legitimidade.

(061) Como eu te falei eles [dois membros da quarta geração] começaram a trabalhar com a gente há mais tempo, ficam no dia a dia e aí depois eles assumiram. Então quer dizer **foi uma trajetória normal**. Primeiro eles conheceram todos os processos da empresa, eles integraram todos esses processos e depois eles assumiram o cargo de direção (Entrevistado 10 – grifos da autora da dissertação).

(062) Eduardo é quem foi escolhido, sabe por quê? Porque eles colocaram o Eduardo lá no chão, vamos dizer, no chão da fábrica, ele começou do zero, o avô pegou o Eduardo, que era mais velho que o Modesto, e pôs ele lá, para atender cliente, para ir na manipulação, para saber se ele estava fazendo certo. (Entrevistado 11)

(063) Eu sempre me preparei em diferentes setores, para tentar ter o máximo de bagagem para ter competência para assumir alguma coisa aqui. (Entrevistado 2)

A entrada dos sucessores na empresa desempenhando atividades no *chão de fábrica* e nas diversas áreas possibilitou-lhes conhecer o negócio e os valores enraizados nesse contexto, bem como fez com que se sentissem corresponsáveis pela continuidade da empresa, compartilhando os obstáculos e se inscrevendo na história da empresa.

²⁰ Pode-se citar: gestão dos estoques da rede, informatização da emissão de notas fiscais, monitoramento eletrônico do Laboratório de Manipulação, novo Centro de Distribuição e novas técnicas de logística dentre outros (Drogaria Araujo).

Antes de entrar de vez para a Drogaria, o que só aconteceu em 10 de dezembro de 1984, Modesto começou a participar mais da gestão da empresa, se familiarizando com o negócio. Nesse período enfrentou uma enchente que atingiu duas filiais. Com seu jeito próprio de atuar, ele liderou os trabalhos de recuperação do que não tinha sido perdido e preparando-as para voltar rapidamente a atender o público (Drogaria Araujo – p. 135).

(064) Então eu fui fazendo estágios, fiquei um período no depósito, fiquei um período no departamento de compras, fiquei um período na precificação, fiquei um período na contabilidade, e fui vendo tudo (Entrevistado 4).

Esse percurso por todas as áreas também é apontado pelos entrevistados como uma etapa importante para o seu amadurecimento em relação à tomada de decisões, permitindo uma compreensão integral do negócio e uma visão mais prática e concreta sobre as consequências advindas das decisões gerenciais. Esse conhecimento tácito pode ser uma dimensão legitimadora dos sucessores em relação, por exemplo, aos funcionários. Ao iniciarem suas atividades em funções mais operacionais e ir aos poucos conhecendo todas as práticas administrativas, os sucessores começam a conquistar *espaço* dentro da empresa e, conseqüentemente, o respeito e a confiança dos funcionários, que atribuem subjetivamente um sentido positivo a essa trajetória dos sucessores.

Observa-se também uma valorização das experiências externas ao negócio da família, o que sugere uma busca por prestígio e valor no mercado de forma a conquistar um lugar como profissional. Dessa forma, ao se inserir na empresa, esse herdeiro traz consigo uma bagagem acumulada ao longo de suas experiências em outras empresas, buscando minimizar as inúmeras resistências e ideias preconcebidas em relação à sua localização como herdeiro. Nesse contexto, conquistar esse lugar como profissional reconhecido e experiente pode evitar que o herdeiro seja percebido como se estivesse apenas ocupando um lugar formalmente herdado e permite uma separação dos papéis profissionais dos papéis familiares. Os trechos abaixo ilustram essa ideia.

(065) Eu cresci com ele [o pai] sempre falando que **primeiro a gente tinha que aprender fora, aprender a ser profissional fora, para vir para empresa já agregando alguma coisa e até para ser respeitado por todos que estão aqui dentro**. Para não ser 'Ah, [ele é filho do dono]'. Eu tinha que ser a profissional que veio do mercado para cá (Entrevistado 1 – grifos da autora da dissertação).

(066) Para o futuro de uma empresa familiar, eu acho que precisa mostrar o valor fora, precisa ter uma formação forte. Aprender muito fora, **se sentir, conquistar fora para, ai sim, mostrar o valor para entrar**. Você bate muito a cabeça ai, e se você tivesse feito isso fora muitas vezes seria mais fácil internamente. Esse

exemplo eu tenho no Modesto, que veio do mercado financeiro, então ele trouxe uma bagagem muito grande e conseguiu aplicar mais rapidamente na empresa. Já veio **com uma tarimba** e a gente teve que aprender isso internamente, então muitas vezes a gente gasta muito tempo nesse aprendizado. **Então acho que a questão do aprendizado externo é muito legal, eu enxergo isso** (Entrevistado 3 – grifos da autora da dissertação).

(067) Modesto [Neto] sempre falou muito da importância do estágio, de a gente buscar alguma alternativa fora. (Entrevistado 3)

Para os entrevistados, a competência técnica aparece como uma dimensão importante da legitimidade, traduzida por habilidades, formação profissional e perfil gerencial. A formação profissional se configura como um critério, apesar de não estar explícito, para a preparação dos herdeiros e posterior colocação em cargos executivos. Ressalta-se que a preocupação com esses critérios sugere uma estratégia adotada para fomentar a aprovação do restante da organização, ao apresentar razões objetivas no lugar de razões pessoais, para a inserção dos membros da família e, talvez, posteriormente, para a escolha do sucessor.

(068) Ele [Modesto Neto] se preparou muito para vir para Araújo. Ele não se formou e veio direto para cá e ele sempre falou muito isso, que **a gente tinha que se preparar bem para poder integrar o quadro da empresa** (Entrevistado 2 – grifos da autora da dissertação.).

(069) **Eu sou muito atenta à postura que eu tenho que ter profissionalmente aqui dentro**, aos horários, aos resultados que eu tenho, o que eu estou propondo a gerar para a empresa, eu fico em cima disso. O envolvimento que eu tenho com a equipe, de mostrar o que a gente tem que perseguir os objetivos e as metas da empresa. Sempre alinhada a isso (Entrevistado 2 – grifos da autora da dissertação).

Pode-se inferir também que a profissionalização desses herdeiros, como expresso nas falas acima, vai além de formação e preparação, pois envolve a postura como funcionário, sem privilégios oriundos dos laços de parentesco com os proprietários e uma responsabilidade com a condução dos negócios, como ressaltado pelo entrevistado 2. Pode-se dizer que a preocupação com a postura e com a geração de resultados configura-se como uma busca pelo reconhecimento dos demais membros da organização, uma luta para construir uma imagem desvinculada do pai ou da família, para se posicionar como *mais um* dirigente, um profissional. Em outras palavras, a profissionalização dos membros da família se apresenta também como um elemento de legitimação, o que pode ser evidenciado pelos trechos que se seguem.

(070) Eu acho que tem a característica assim, de **competência profissional** que a gente não pode tirar. Ele [sucessor] realmente é competente no que ele faz, ele é muito comprometido ele próprio se cobra muito (Entrevistado 10 – grifos da autora da dissertação).

(071) Administrador, de fato. Ele [sucessor] leva a administração [de forma] profissional. (Entrevistado 7)

Esse entrevistado afirma que *competência profissional* é uma característica do sucessor que se destaca e é justamente por ser um profissional que esse sujeito o reconhece como o responsável e representante da Araujo. Adicionalmente, essa formação profissional é apresentada pelos entrevistados de outras formas. Por meio das descrições da gestão e do sucessor, eles apontam características que se apresentam como elementos de legitimação e remetem à ideia da profissionalização.

(072) O **profissionalismo** dele [sucessor], a **visão de futuro**, enxerga a mil por hora, enxerga muita coisa que, às vezes, a gente acha que não tem importância, mas na hora que você vai ver faz muita diferença. Então, eu destaco isso, o profissionalismo dele eu acho que é admirável (Entrevistado 9 – grifos da autora da dissertação).

(073) A **competência e o trabalho**. Porque ele é uma pessoa ativa que está em tudo, que **participa de tudo**, que **acompanha tudo** (Entrevistado 8 – grifos da autora da dissertação).

Merece destaque aqui a relevância atribuída pelo entrevistado à intuição e à capacidade do sucessor de antever os fatos, de prever cenários, características estas consideradas pela literatura como diferenciais de um empreendedor, o que confere àquele que as detém unicidade.

Além da valorização da competência e do profissionalismo, grande parte dos entrevistados enfatiza as contribuições do sucessor para o crescimento e desenvolvimento da Araujo como um todo.

(074) Ele [o sucessor] entrou em 84. **A empresa tinha oito filiais, hoje tem 27 anos que ele está aqui e vamos abrir a 105ª**. Então, é uma pessoa voltada mesmo para resultado, faz questão de uma gestão redondinha, **trouxe muita novidade para empresa**, muita inovação, é a mil por hora, sempre ligado (Entrevistado 1 – grifos da autora da dissertação).

(075) Ele veio com umas ideias diferentes, com uma visão empresarial, na minha opinião, muito futurista, muito bacana e muito profissional. [Ele] foi entrando e pegando também o jeito da coisa, juntamente com [o irmão]. **A partir daí a empresa não parou de crescer mais** (Entrevistado 9 – grifos da autora da dissertação).

(076) Na realidade, é o seguinte: **ele foi um divisor de águas dentro da Drogeria Araújo**. Eu cheguei tinha 10 lojas e, a partir do momento que [ele] chegou, a empresa deu um *boom* muito grande, então a empresa começou a crescer, a se desenvolver e a se profissionalizar cada vez mais. Então, [para] todo mundo da minha geração não tem meio termo: **existe o antes [do sucessor] e o depois [dele]**. Então, a empresa, cresceu assustadoramente (Entrevistado 9 – grifos da autora da dissertação).

(077) A Araújo era muito devagar. **Então ele [o sucessor] entrou e acordou um gigante que estava meio adormecido**. Ele levantou o gigante (Entrevistado 6 – grifos da autora da dissertação).

Além de transmitirem um sentimento de admiração pelo sucessor, esses trechos corroboram a ideia proposta por Bayad e Barbot (2002), que enfatiza que a credibilidade está relacionada à percepção dos membros da organização e da família sobre as habilidades e intenções do sucessor para gerir o negócio. Dessa forma, a competência, a visão estratégica, as habilidades gerenciais, as contribuições para a empresa e para a geração de resultados e a melhoria do desempenho são elementos apontados pelos entrevistados para justificar a crença, a confiança e o respeito por esse sucessor.

(078) A partir do momento em que você tem a credibilidade, que você **mostra o número** e mostra o **porquê que você está aqui**, para que você veio, isso independe de onde você vem. Então, é muito mais em uma questão de mostrar o resultado, de a turma sentir firmeza, sentir a pegada. Então, acho que **a partir do momento que a turma sabe que, apesar de você ser da família**, vamos falar como é muito na gíria, de ser filho do dono, **se você tem uma postura profissional e que agrega resultado, isso é rapidamente superado**. Então, **é na verdade uma construção, é um caminho, e nesse caminho você tem que ir mostrando que você não está para brincadeira**, que você vem para muito mais do que eles imaginam que você está aqui (Entrevistado 3 – grifos da autora da dissertação).

O entrevistado 3, no trecho acima, ao enfatizar a importância de mostrar resultado (*mostra o número*) e de deixar claro as suas intenções para com o negócio (*mostra o porquê que você está aqui*) reforça a ideia de credibilidade proposta por Bayad e Barbot (2002). A fala também ressalta a relevância da percepção do outro, a habilidade em silêncio, por si só, pouco significa se o outro não as reconhecer, é preciso que a credibilidade seja conferida e, para tal, é importante mostrar-se ao outro. Ao expressar que os funcionários (*a turma*) sabem e reconhecem suas habilidades profissionais, novamente, sugere que a profissionalização desse herdeiro foi um elemento de legitimação perante os membros da organização. A expressão *superado* coloca a imagem do filho do dono revelando-se novamente como um dilema, um obstáculo a ser vencido.

Esse entrevistado reconhece também que todo esse processo é uma construção, tanto dele no sentido de conquistar seu espaço, quanto dos pais de o localizarem como herdeiro e sucessor. Observa-se que o entrevistado 3 não questiona a sua colocação nesse mundo. No entanto, é possível perceber uma mudança de mentalidade em relação à construção estabelecida com as gerações seguintes, como observado no trecho (027), agora aos filhos será dada opção e o direito de escolha. Pode-se perceber que a socialização primária se mostra sólida de modo que o indivíduo reconhece a construção, mas não cogita uma reconstrução na sua própria vida, apenas na do filho, reafirmando a naturalização da realidade conforme lhe foi apresentada. E, por outro lado, pode-se indagar se à força da socialização primária não se soma o fato de grande parte da socialização secundária ocorrer no mesmo espaço: a empresa. Nesse sentido, a seguinte questão se coloca: a socialização primária se mostra mais sólida, conforme afirmam Berger e Luckmann (2004), ou os espaços de socialização primária e secundária são os mesmos - a empresa e a família- e por essa razão não lhe apresentaram realidades assim tão diferentes?

Partindo da ênfase na significação do outro, foi perguntado aos entrevistados quais eram suas percepções sobre a trajetória do sucessor na Araujo, na tentativa de compreender quais elementos os sujeitos apontam como marcos em relação ao sucessor. A paixão pelo trabalho e pela empresa, o seu lado humano, o carisma, a forma de tratamento dos membros da organização no dia a dia, a preocupação com o bem-estar do outro, foram elementos destacados pelos entrevistados. A elaboração dessas narrativas indica elementos de legitimação que envolvem um sentido subjetivamente dado pelo indivíduo à trajetória do sucessor. A legitimidade aparece como resultado de uma construção estabelecida também com os grupos envolvidos nas práticas diárias da organização. Por meio dessas falas, os sujeitos manifestam o reconhecimento pelo trabalho e pela pessoa do sucessor. e os significados que esses grupos dão a essa trajetória demonstram como a legitimidade do sucessor tende a ser influenciada pela vivência e a convivência na organização. É importante lembrar que a legitimidade é um processo coletivo, mas que a percepção e o comportamento individual são seus mediadores (JOHNSON; DOWD; RIDGEWAY, 2006).

(079) Acho que ele **prima muito pela excelência** e sem perder os valores da empresa. **Ele vive essa empresa, ele se emociona**, é impressionante, e isso é

muito gostoso. Você trabalhar com alguma coisa que você ama é a melhor coisa do mundo. E isso passa para as pessoas, até pelo exemplo dele de se dedicar, a questão da ética, da qualidade em tudo o que ele faz, a preocupação com a realização, além da realização da satisfação dos clientes, a realização dos colaboradores. Não é só exigir, ele tem um cuidado... para você ver, na festa de Natal, ele sai da festa com carta no bolso dos funcionários pedindo ajuda pra arrumar a casa, problemas de saúde, e ele ajuda todo mundo, todo mundo. Então é como se ele fosse um pai, que **as pessoas respeitam não só pela competência que ele já mostrou ter, mas por esse lado humano forte também.** Então **ele é um líder muito forte, e liderança é muito importante.** Então, eu acho que ele preservou esses valores da empresa dessa forma tão verdadeira, assim, que eu acho que é um grande diferencial (Entrevistado 1 – grifos da autora da dissertação).

(080) Ele [o Modesto Neto] **sabe o nome do todo mundo**, ele sai cumprimentando todo mundo. Normalmente, quando tem alguma festa, ele pega, participa então quer dizer ele se tornou uma [pessoa] acessível conhecida, mas, ao mesmo tempo, ele é conhecido como uma pessoa brava, que cobra então assim ele conquistou isso nas pessoas (Entrevistado 10 – grifos da autora da dissertação).

(081) **A gente vê como é que ele é recebido nos lugares**, qualquer lugar que ele chega, todo mundo chega, **tem um comentário legal para fazer...** Nossa, na festa o que ele recebe de pedido de foto, de autógrafa, tipo... **Isso é um reconhecimento.** Acho muito bacana (Entrevistado 2 – grifos da autora da dissertação).

O trecho (081) permite afirmar que a percepção de um terceiro não membro da família e nem da empresa sobre o sucessor acaba por exaltar e valorizar ainda mais suas características e competências. E esse prestígio externo acaba por fazer emergir um sentimento de orgulho por se beneficiar da convivência ou, até mesmo, da própria existência desse sucessor no seu mundo e, nesse sentido, o sucessor em si vira um patrimônio da família e da empresa.

A liderança apareceu de forma expressiva nas falas, configurando-se, assim, como mais um indicador de legitimidade. A imagem do sucessor como alguém que tem muito a ensinar e a contribuir revela a percepção positiva que os funcionários e a família têm a respeito dele. A sensibilidade interpessoal, o papel desempenhado na empresa e também na família e as características pessoais são alguns atributos percebidos como constitutivos de um líder e, nesse caso, valorizados pelos sujeitos. Nesse contexto, estes podem ser considerados componentes importantes do processo de legitimação.

(082) Ele tem umas características únicas dele. Ele é muito exigente, bravo e tal, e ao mesmo tempo é a pessoa mais doce que eu já conheci. Então, ele oscila e vai levando a turma inteira de uma forma muito gostosa. **É um líder** muito diferente

dos que eu já tive oportunidade de trabalhar, mas foi o que mais gostei até agora (Entrevistado 1 – grifos da autora da dissertação).

(083) As pessoas entendem nele uma **liderança**, um **respeito pelo ser humano**. Então, quer dizer **ele conseguiu conquistar essa liderança pela pessoa que ele é**, pelo **perfil profissional** que ele tem, pela seriedade, ele valoriza as pessoas (Entrevistado 10 – grifos da autora da dissertação).

É importante destacar também o relacionamento entre o sucedido e o sucessor, dado que as formas como esse relacionamento se configura interferem na significação que os membros da família e os funcionários nessa empresa elaboram sobre o sucessor. O relacionamento entre os irmãos durante os anos em que conduziam conjuntamente a Araujo foi um dos fatores que fomentaram a sua legitimação, ao conquistar gradualmente a confiança dos funcionários e dos familiares. Como explicitado na seção anterior e ilustrado pelos trechos (035, 036, 037, 038 e 039), apesar das diferenças entre os dois irmãos, eles conseguiram gerir os negócios da família. Como já analisado, uma diferença entre os dois foi bastante enfatizada pelos entrevistados, o fato de um adotar uma postura mais paternalista e o outro mais profissional. Criou-se, em torno disso, um simbolismo de que um representava o coração da empresa e o outro a razão.

Quando aconteceu a sucessão, o sucessor se viu diante de um cenário onde faltava um lado representativo do que vinha sendo construído. Alguns funcionários se demonstraram inseguros, receosos por terem que lidar apenas com o lado racional do negócio o que levou a uma mudança de postura do sucessor, retratada nos trechos abaixo. Pode-se inferir que essa transformação foi uma estratégia adotada na tentativa de buscar a legitimidade perante os funcionários, uma vez que a manutenção da imagem de “*duro e frio*” poderia ter dificultado a sua consolidação como sucessor.

(084) Eu acho que, com certeza, ele aprendeu muito também, ele amadureceu muito e hoje ele tem uma postura, **eu acho que em alguns momentos ele também é um paizão igual ao sr. Eduardo**, eu acho que ele até aprendeu um pouco dessas características, porque isso é um traço da empresa familiar, dos funcionários mais velhos então **ele tem esse lado do seu Eduardo também** (Entrevistado 10 – grifos da autora da dissertação).

(085) Quando ele [Eduardo] morreu a empresa não sofreu nada não, porque eram os dois jogando. Então, na hora que faltou um jogador, o outro assumiu a posição e foi embora. (Entrevistado 4)

Foi possível evidenciar, a partir do discurso dos entrevistados, que o processo de legitimação pelo qual passaram pela *aceitação e reconhecimento*, envolveu uma construção simbólica, complexa e árdua. A partir das narrativas dos sujeitos, foi possível traçar o percurso de legitimação do sucessor, uma vez que suas significações, manifestadas nas falas, foram construídas ao longo de suas interações cotidianas (BERGER; LUCKMANN, 2004). Esses significados indicam que o sucessor conquistou o respeito, a confiança, a estima e o prestígio dos atores envolvidos nas práticas diárias da empresa. Pode-se dizer, enfim, que a construção da legitimidade do sucessor ocorreu como resultado de interações e negociações constantes com os demais atores.

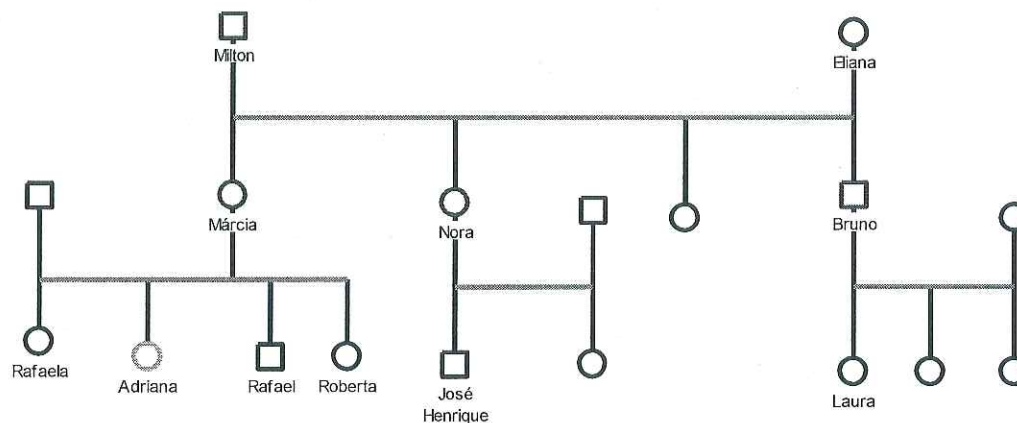
5 O CASO DA PRECON

5.1 Breve histórico

A história da Precon se inicia um pouco antes da sua data de fundação, quando Milton, seu fundador, começa a trabalhar na empresa de seu avô: a Cimentos Cauê. Após se casar com Eliana, Milton recorre ao avô e ao pai, fundadores da Cauê, na busca de uma oportunidade de trabalho. Foi aceito de prontidão e começou a desenvolver suas atividades e a crescer profissionalmente. Ao longo de três anos de dedicação e esforço, Milton começa a conquistar espaço, mas essa conquista gera desconforto e ciúmes entre os demais membros da família, no caso, seus tios, que se sentiam ameaçados pela figura de Milton. Começaram então a surgir disputas internas entre eles, culminando com uma visita de um desses membros da segunda geração à casa de Milton para dizer-lhe que a Cauê era uma empresa criada para os filhos do fundador e não havia espaço para o neto. Diante desse episódio, Milton decide se retirar da empresa do seu avô e começar seu próprio negócio.

Ainda antes de criar a Precon, Milton, após sair dos negócios da família, inicia a construção de prédios em Belo Horizonte, incluindo a casa em que passou a viver com sua esposa e filhos, representada na árvore genealógica a seguir, por meio de financiamento da Caixa Econômica Federal, autorizado por Juscelino Kubitschek, um amigo da família. Nessa época, Milton já tinha se formado em engenharia civil, pela UFMG. Após a comercialização desses prédios e aos seus 30 anos, Milton funda a Precon, em 1963, como uma fábrica de postes e estacas de concreto para fundações. Nesse início, Milton acumulava as funções estratégicas e executivas da empresa.

Figura 6- Árvore genealógica resumida da Família Dias



Fonte - Elaborada pela autora da dissertação.

Os primeiros anos da Precon foram marcados por dificuldades financeiras devido, sobretudo, ao pioneirismo do negócio baseado em um projeto que geraria retorno ao médio prazo. Além da falta de retorno financeiro imediato, ainda na fase inicial da Precon, a família enfrentou outra dificuldade na esfera pessoal, o falecimento de uma das filhas, em um acidente de carro de automóvel, em 1977. A situação se agravou ainda mais, pois existiam financiamentos a serem quitados e, com essa perda, Milton se desestabilizou afetando a condução dos negócios e o cumprimento dos acordos. Nesse momento, Eliana assume a missão de ajudar a família a superar a tristeza e a continuar a vida, mesmo com todo o seu sofrimento. Aos poucos a família foi recomeçando e ainda na década de 70, assiste-se a um processo de diversificação da empresa com a entrada de produtos de fibrocimento – telhas, caixa d'água e eletrodutos – e a produção de materiais para a construção. Nesse contexto, começa a trabalhar na empresa um gênro de Milton, após casar-se com uma de suas filhas: Márcia.

Nos anos 1980 novas fábricas foram inauguradas para industrialização de estruturas pré-fabricadas, para produção de galpões, edifícios, pontes, passarelas e dormentes para

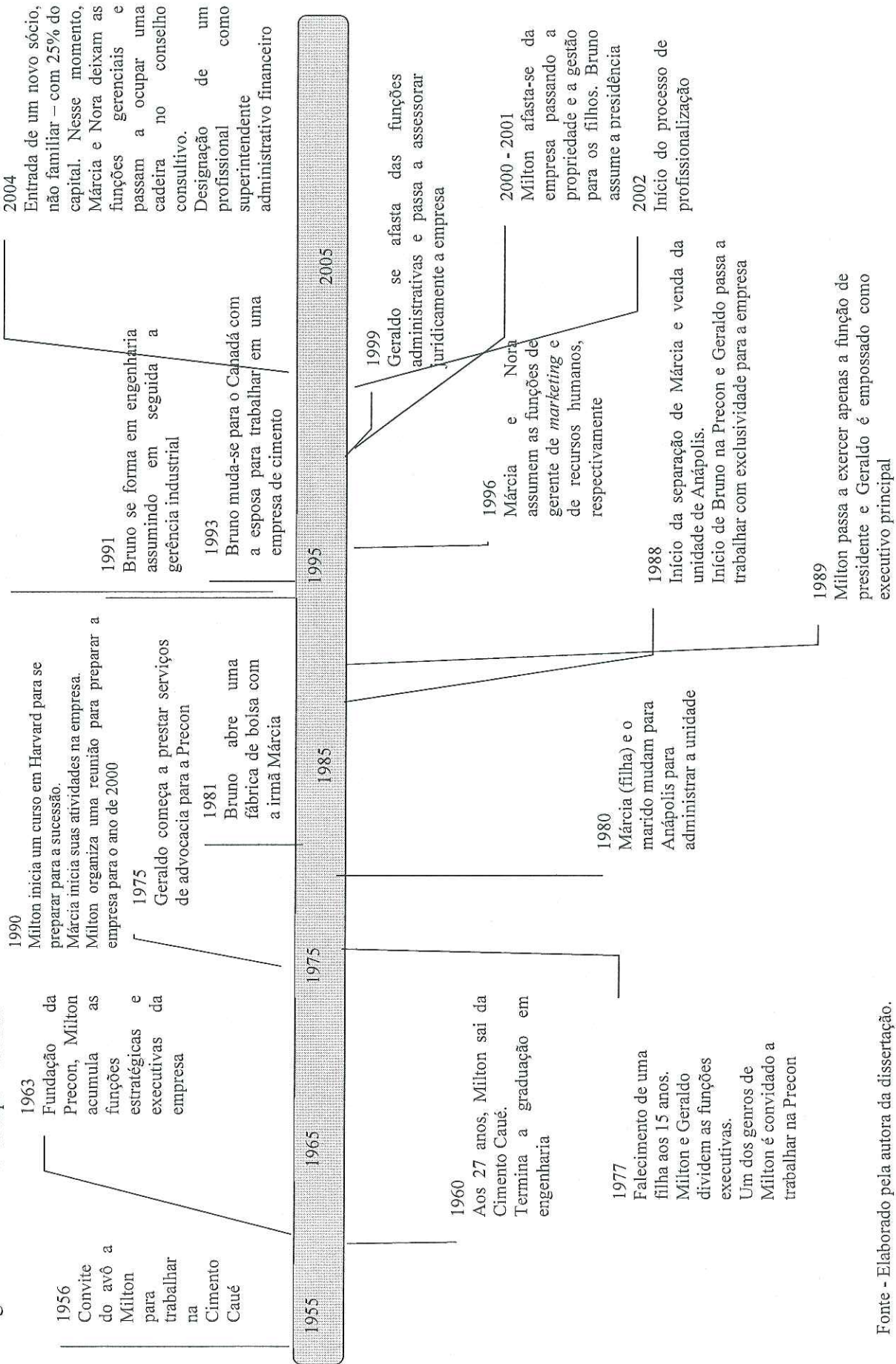
ferrovia. Márcia e o marido mudam-se para Anápolis para que ele assumisse a unidade da empresa em Goiás. Oito anos depois, vivenciando nova crise financeira, a unidade de Anápolis é vendida. Nessa época, Bruno, filho caçula e único homem, passa no vestibular para engenharia civil e inicia alguns estágios na empresa. Após pouco tempo na faculdade e na empresa, Bruno decide deixar os estudos e o emprego e abrir uma fábrica de bolsas de couro juntamente com sua irmã Márcia. Apesar de essa ser uma realidade não esperada para seu único filho homem, Milton ajuda os dois a construírem a fábrica de bolsas, negócio esse que gerou muitos resultados tangíveis e intangíveis para os filhos. No entanto, após algum tempo, ele retorna aos estudos e ao estágio, muito influenciado pela mãe que sempre considerou que *o conhecimento é a única coisa que não se pode tirar de alguém*. Com pouco mais de seis anos, as atividades na Precon começam a absorver muito tempo de Bruno e ele passa a se identificar cada vez mais com a empresa, decidindo fechar a fábrica de bolsa e dedicar-se integralmente à empresa da família.

Na década de 1990, assiste-se à entrada das duas filhas na empresa, Márcia e Nora, nas áreas de *marketing* e recursos humanos, respectivamente. A inserção das filhas na Precon acontece em contextos diferentes. Márcia se insere nos negócios após a separação do marido e Nora, após graduar-se em psicologia, ambas convidadas pelo pai: Milton. Nesse mesmo ano, o fundador viaja aos Estados Unidos para realizar um curso em Harvard no intuito de preparar a Precon para o futuro, incluindo a sucessão, curso este finalizado em 1992. Milton convocou uma reunião para a apresentação de um planejamento de curto, médio e longo prazo - *Praparamo a Precon para anos 2000* – com a participação dos filhos e principais profissionais da empresa. Nesse documento há algumas diretrizes para a condução dos negócios e a sucessão. Em 1993, Bruno, após casar-se, muda-se para o Canadá para trabalhar em uma fábrica de cimentos e pré-fabricados, a pedido do seu pai. Ao retornar, em 1994, Bruno assume a superintendência técnico-comercial, Milton continua presidente e Dr. Geraldo superintendente administrativo-financeiro. Dr. Geraldo, nos anos de 1970, atuava como advogado da empresa. Com o passar do tempo, foi assumindo novas funções e cargos na empresa e, por volta de 1987, assumiu toda a área administrativa e financeira da Precon.

Em 2000, concretiza-se o plano desenvolvido por Milton, que se retira das atividades diárias da empresa e nomeia Márcia como gerente de marketing, Nora como gerente de recursos humanos e Bruno como presidente da Precon. Nesse momento, Dr. Geraldo afasta-se da administração da empresa e volta a prestar serviços de assessoria jurídica. Após um ano, ocorre a transferência do patrimônio para os três filhos, cada um com um terço do total de ações. Na gestão de Bruno, inicia-se o processo de profissionalização da empresa com a contratação de profissionais de mercado para a condução dos negócios. Em 2002, um executivo assume a Precon e Bruno, Márcia e Nora se afastam das funções executivas. No entanto, esse executivo não deixa a empresa em uma situação confortável e, quando Bruno percebeu o que acontecia, Bruno, Márcia e Nora retomam a condução da empresa e começam a trabalhar para recuperar a empresa da crise em que se encontrava.

O ano de 2007 marca uma nova fase de expansão e diversificação, com uma nova oportunidade de negócio vislumbrada por Bruno, que convida um amigo para tornar-se sócio do novo empreendimento. Esse amigo faz uma contraproposta sugerindo uma sociedade na Precon como um todo e não apenas do novo negócio. A entrada desse novo sócio, com 25% das ações, representa uma nova estrutura societária e uma nova fase de profissionalização, com o afastamento das irmãs da gestão e a constituição de um conselho consultivo formado pelos quatro acionistas (Bruno, Márcia, Nora e o novo sócio), um conselheiro independente, (Dr. Geraldo) e dois executivos da empresa. Em 2011, iniciou-se um processo de cisão da Precon em duas empresas: uma empresa para a fabricação de materiais para construção e a Precon Engenharia. Na empresa de materiais de construção, a propriedade estará dividida entre o novo sócio e os três filhos. Na empresa de engenharia, esses quatro sócios deterão 85% e outros dois novos atores entrarão na sociedade. Espera-se que esse planejamento se concretize em 2012. Esse breve histórico está representado na linha do tempo que se segue.

Figura 7 - Linha do Tempo - Precon



Fonte - Elaborado pela autora da dissertação.

5.2 O processo sucessório

Completando quase 50 anos de existência, a gestão da Precon é composta atualmente pela segunda geração e por alguns profissionais externos. O filho mais novo, atual presidente, foi o primeiro a ser inserido no negócio, ainda na infância, de forma a se familiarizar com a empresa e conhecer as bases do negócio. As filhas foram inseridas apenas na década de 1990, atuando nas áreas de vendas e recursos humanos e, atualmente, não detêm cargos executivos, compando o conselho consultivo. O processo sucessório na Precon decorre da socialização desses herdeiros, da sua preparação para assumirem a posição que hoje ocupam e para substituírem o pai, assim como do planejamento formal de todo esse processo.

5.2.1 A socialização dos herdeiros: definindo o filho homem como sucessor *natural*

Partilhando da perspectiva de que a sucessão é um processo construído pelo sucedido, pelo sucessor e pelos demais membros da organização e da família, pode-se afirmar que o processo sucessório da Precon começou a se delinear com o nascimento do quarto filho do fundador, o único filho homem. Desse modo, o embrião da sucessão pode ser identificado antes mesmo da inserção formal da segunda geração nos negócios.

No contexto dessa família empresária, os filhos foram socializados tendo como referência o trabalho realizado pelo pai desde a fundação da empresa e, mais do que isso, reconhecendo a empresa como o sustento financeiro responsável pela sobrevivência de toda a família.

(001) Então a Precon sempre esteve presente na nossa vida. Papai trabalhava muito, muito para fazer a Precon. No começo, ele sempre trabalhou muito. E é assim, a minha infância toda, a fazenda que a gente tem é perto da Precon. Tudo foi sempre voltado à PRECON. Então a Precon faz parte, é intrínseca na gente (Entrevistado 1)

(002) A Precon vai fazer quarenta e nove anos em fevereiro do ano que vem e eu fiz quarenta e seis anos, então a Precon é mais velha do que eu. Desde pequeno, principalmente nas férias, a partir de três anos de idade, eu ia lá com meu pai. É como se fosse para mim uma fazenda. Eu tinha um cavalo lá dentro, tinha um córrego que passava lá perto da empresa onde eu pescava. Então, o convívio com a empresa vem desde menino, aí depois foi carrinho de rolimã e fui crescendo, todas as férias eu ia lá, tinha sempre uma pessoa que papai falava: “olha o [menino] aí! Olha esse menino aí!”. Aí tinha uma fábrica de postes, onde um funcionário fazia postes pequenos para mim, onde eu fazia uma cidade toda iluminada, então ela foi entrando dentro da minha vida. A infância toda. (Entrevistado 6)

Ao descrever seus primeiros anos de vida, o entrevistado ressalta o imbricamento das esferas do trabalho e da família. Percebe-se que a dinâmica em casa acaba incorporando a realidade da empresa e, dessa forma, tanto a família, como a empresa apresentam aspectos dessa realidade em consonância com a sua localização na estrutura social: como membros de uma família empresária.

Como na Araujo, é possível observar que a empresa se configura como uma extensão do lar, ilustrado principalmente na fala do entrevistado 6 que reforça que o espaço da empresa para ele representava um local aonde ele passou grande parte da sua infância.

Observam-se claramente formas distintas de socialização entre os membros da família. As filhas reconhecem a presença da empresa no dia a dia da família, sobretudo pela ausência do pai, devido à grande dedicação ao negócio. No entanto, o contato com a empresa na infância era apenas esporádico, não havia incentivo, nem espaço para que as filhas se inserissem no negócio e nem para acompanhar o pai à empresa, mesmo que fosse para brincar, como acontecia com o filho homem. No caso da Araujo, diferentemente, foram vários os momentos em que as herdeiras descreveram a infância, incorporando a essa descrição a realidade da empresa, sugerindo a existência de espaço para elas e de incentivo para a sua posterior inserção.

(003) Mas a gente ia muito [à fábrica], festas de fim de ano, essas coisas. Mas quem acompanhava sempre papai na PRECON nas férias era Bruno, era o homem. (Entrevistado 1)

(004) Ele [o pai] falava com a gente, quando a gente era mais nova, ele falava com a gente o seguinte, “Mulher não foi feita para trabalhar, mulher foi feita para ser dona de casa e criar a família.” E foi muito exigente com a gente. Muito exigente. (Entrevistado 1)

(005) E Bruno todo o dia, quando ele cresceu um pouquinho, ele ia para fábrica com Milton, quando ele não estava na escola, ele ia no fim de semana lá (Entrevistado 4)

Como aponta Oliveira (2004), a família patriarcal monogâmica, predominante na sociedade brasileira, se caracteriza pela autoridade do homem sobre a mulher e os filhos no âmbito familiar, além de uma clara divisão entre os papéis sociais atribuídos ao homem e à mulher. Ao homem caberia prover a família de seu sustento, estabelecer a lei e ocupar os espaços públicos, ao passo que à mulher cumpririam as funções domésticas e o espaço privado, além dos papéis naturais como mãe, educadora e provedora de afeto e carinho. Tal modelo de organização familiar, sustentado por uma multiplicidade de discursos dentre os quais se destacam os discursos do estado e da igreja – principalmente de origem cristã – ensejou uma

ordem sexual binária, marcada pela redução das oportunidades de inserção da mulher na esfera pública e, de modo mais específico, na esfera do trabalho (OLIVEIRA, 2004). Isso pode ser percebido no caso estudado.

(006) As mulheres não tiveram formação para o negócio, porque eu sempre, talvez uma falha, não sei. Porque o mundo de hoje é muito diferente, no mundo antigo eu entendia que as **mulheres, filhas, elas deveriam ser educadas naturalmente, mas mais dedicadas à formação do lar e da educação dos filhos dela** (Entrevistado 5 – grifos da autora da dissertação).

(007) **O lidar com os filhos pequenos competia mais à mãe deles.** Porque eu saía cedo de casa e voltava à noite, às vezes até de madrugada, no início. Ao longo do tempo, eles começaram a me acompanhar na empresa, principalmente o Bruno que era o filho homem, **porque as outras são mulheres.** Foram entrando no negócio, foram conhecendo, o Bruno foi conhecendo, era moço e foi naturalmente assimilando aquele tipo de negócio (Entrevistado 5 – grifos da autora da dissertação).

Mesmo com os avanços alcançados no sentido de promover a inclusão da mulher, observa-se que as distinções sexuais são reproduzidas nas organizações de forma geral e, em especial, nas organizações familiares, nas quais a problemática do gênero torna-se evidente no âmbito da sucessão. As filhas, além de enfrentarem os desafios impostos às mulheres em geral no âmbito da esfera do trabalho, também enfrentam as questões relativas aos conflitos entre papéis, disputa de poder e relacionamento conflitantes com familiares dentre outras (MACHADO, 2008). Nesse sentido, a vida profissional da mulher acabaria por refletir seu papel tradicional na família, o que dificulta o desenvolvimento de suas capacidades empreendedoras. Essa distinção na forma de socialização é reconhecida pelos entrevistados, que destacam a questão de gênero, sustentando que as filhas não foram inicialmente estimuladas a estudar e desenvolver uma carreira empresarial.

(008) Com certeza [houve diferença da criação] falou-se mais com ele [o filho homem] de negócios. (Entrevistado 4)

(009) Minhas irmãs foram criadas para ser mães de família. Elas trabalharam na Precon, mas não foi um trabalho de conhecer a Precon. Uma começou a trabalhar na área de recursos humanos e a outra no *marketing*, elas conheciam pontualmente aquela área. Elas não foram preparadas para conhecer o negócio, elas conhecem aquela área e trabalharam durante algum tempo naquela área, não foram preparadas para conhecer o *link* do negócio. Então, a diferença é essa, **elas não foram preparadas para poder entender o todo e trabalhar com o todo** (Entrevistado 6 – grifos da autora da dissertação).

A forma como as filhas foram socializadas influenciou o modo como elas se inseriram nos negócios e os espaços por elas ocupados dentro da empresa. As duas filhas foram convidadas pelo pai para integrar o corpo de funcionários da Precon, apenas na década de 90. Além de ambas já terem vivenciado outras realidades, casamentos, faculdades, maternidade, separação,

elas entram na empresa em áreas específicas de acordo com suas vocações. Vocações essas identificadas em virude da formação de uma e da experiência prévia de outra. Começaram desempenhando atividades básicas, mas apenas do e no setor ao qual estavam vinculadas. A elas não foi dada a oportunidade de conhecer o negócio como um todo. Durante essas experiências, não foi aberto espaço para uma atuação mais estratégica na Precon, nem incentivo para se engajarem nas atividades da empresa.

(010) Eu fui convidada a trabalhar com o papai porque eu me separei... eu tinha 31 anos de idade, eu casei muito nova. Já tinha três meses e eu fui convidada a trabalhar com ele e eu aceitei o desafio, achei muito bom e fui trabalhar com ele. Mas eu não tinha assim, mamata nenhuma, quer dizer, papai tem uma cabeça lá na frente e eu era exigida de coisas que eu não sabia. **Eu não ia para fábrica, a gente não sabe como é que o negócio acontecia ali.** Eu pequena nunca fui para a fábrica, e nem ela [a irmã] (Entrevistado 2 – grifos da autora da dissertação).

(011) Eu sou psicóloga e, depois, que eu me formei, eu estava me dedicando... E estudando para ser psicanalista. Foi quando então eu fui convidada por papai e mamãe para fazer parte da PRECON. Todos nós começamos como estagiários, começamos bem por baixo e a minha carreira na PRECON foi estagiaria, analista de RH, **sempre trabalhei na área de recursos humanos**, gerente de RH, diretora adjunta de RH e por fim o meu último cargo foi diretora de recursos humanos. E esse cargo foi até 2009, foram 20(vinte) anos de empresa (Entrevistado 1 – grifos da autora da dissertação).

Não foi possível apreender pelas entrevistas o porquê de as filhas se inserirem nos negócios apenas nos anos 1990. As mulheres foram desestimuladas a se profissionalizarem, sendo educadas com o objetivo de se tornarem boas mães, esposas e donas de casa. Há alguns indícios de que havia uma preocupação quanto ao sustento da filha que acabava de se separar, com três filhos. Por outro lado, pode-se levantar a possibilidade de que a preocupação com a sucessão já existia nesse momento e talvez inserir as filhas na empresa fosse um dos primeiros passos para a transferência para os herdeiros.

O conhecimento do negócio como um todo é aqui um pré-requisito para a condição de sucessor, conforme enfatizam os entrevistados 2 e 1. Como destacado no caso da Araujo, esse conhecimento tácito configura-se como uma etapa fundamental ao processo de construção da legitimidade. No entanto, no caso da Precon, à mulher não se impõe que conheça o funcionamento da empresa como um todo e, como a ela não cabe esse espaço, exige-se apenas um conhecimento específico de determinadas áreas do negócio.

Portanto, o filho homem teve sua história com a Precon escrita de outra forma.

(012) Quando ele tinha dez, onze, doze anos, ele [Bruno] já ia comigo para a fábrica, para conhecer. Tinha lá um lugar que ele divertia, jogava uma bola e andava de carrinho e coisas desse tipo, mas já começando a assimilar aquele negócio e

despertando nele o possível interesse no futuro, que foi concretizado (Entrevistado 5).

(013) É uma família... é uma empresa bem machista, sabe? Bem machista, e você pergunta também sobre a sucessão, **Bruno sempre foi o sucessor de papai**. Então isso era incontestável. **E isso para nós, para mim e para a Márcia, sempre foi uma coisa tranquila**, eu acho que para mim sempre foi tranquilo. Se você pergunta para mim “Você queria mais?” Às vezes a gente queria mais, mas também não fez tanta importância (Entrevistado 1 – grifos da autora da dissertação).

A partir desses trechos várias questões se revelam. A mistura clara entre a família e a empresa *é uma família ... é uma empresa bem machista*. Esse imbricamento está tão presente na vida do entrevistado que é difícil para ele identificar se o valor *machismo* é de origem familiar ou empresarial. Na verdade, observa-se que valores familiares se reproduzem na esfera do trabalho de tal forma que o sucessor é aceito a despeito da exclusão das filhas mulheres.

(014) Ah, era o único homem da família. Foi fácil determinar que seria ele. (Entrevistado 4)

Pode-se afirmar que as formas de socialização definiram para a família quem seria o sucessor natural do fundador da Precon. É importante ressaltar que as regras para esse processo sucessório foram estabelecidas muito antes da inserção das herdeiras e do herdeiro no negócio. Dessa forma, essa realidade foi apresentada para esses filhos de acordo com o olhar desses pais e, embora a criança não seja simplesmente passiva nesse processo, são os pais que estabelecem as regras do jogo. No processo de socialização primária, essas regras são interiorizadas como definidas, o que leva o sujeito a admiti-las como *naturais* (BERGER; LUCKMANN, 2004), como se pode perceber nas falas acima apresentadas.

É interessante observar que, além de enumerar as diferenças de gêneros, essas distinções são claramente explicitadas, não são sutis, o que fica evidente na fala das herdeiras. E, como consequência dessa percepção, é possível inferir a mudança de mentalidade em relação ao repasse desses valores às gerações seguintes, no sentido de que agora as mulheres são estimuladas a buscar carreira e independência.

(015) Existe uma preocupação minha de prepará-las (as filhas) como mulheres para o mundo. Isso existe, eu quero que elas estudem, que elas sejam bem formadas, eu quero que elas façam curso no exterior, eu quero que elas façam um curso de mercado de capitais para entender como é que funciona mercado de capitais no mundo, porque isso é modernidade. Então, eu vou prepará-las para não depender de marido. Não vou prepará-las para mãe de família, vou prepará-las para o mundo (Entrevistado 6).

O caso da Precon corrobora a ideia defendida por Berger e Luckmann (2004) também no sentido de que o mundo interiorizado na socialização primária torna-se mais solidamente

entricheirado na consciência do sujeito do que as outras realidades interiorizadas nas socializações secundárias. Estas seriam mais facilmente anuladas já que a primeira tende a persistir. Dessa forma, o estudo, o casamento, por exemplo, acrescentaram novas experiências na vida das filhas, mas não apagaram o mundo da infância, preservando os valores relacionados à condição de filhas do dono. Em outras palavras, ainda que tenham vivido outras realidades, parece que elas não demonstram tanto estranhamento ao fato de o irmão ser, desde sempre, o escolhido para assumir a empresa da família.

Essa idéia de que a socialização primária se mostra sólida pode ser ilustrada por uma passagem destacada na trajetória do sucessor apresentada a seguir.

Aos 16 anos, Bruno e a irmã mais velha decidiram abrir um novo negócio distinto e independente da Precon: uma fábrica de bolsas. Márcia vendia bijuterias produzidas em São Paulo e descobriu uma bolsa que fazia muito sucesso com as clientes, o que despertou seu interesse em representar essa fábrica de bolsas em Belo Horizonte. Ela pediu que Bruno entrasse em contato com o fabricante, ele fez o telefonema manifestando o interesse da irmã pela representação, mas recebeu um não sonoro e grosseiro. Diante dessa recusa, Bruno sentiu-se desafiado e decidiu fazer essa fábrica para a irmã. Do telefonema à primeira bolsa passou-se um ano, e o retorno foi imediato. Esse empreendimento durou seis anos e representou um grande desafio financeiro e pessoal para os dois irmãos. É importante ressaltar que os filhos tiveram apoio do pai. Nas palavras dos entrevistados membros da família, essa passagem é relatada como uma fase de afirmação do filho.

(016) Coitado de Milton! Quando a Precon estava [bem], apareceram no Brasil umas bolsas de couro, umas maletinhas, você deve ter até conhecido, muito lindas. Ele [Bruno] falou comigo assim, “mãe eu não quero Precon não, eu quero fazer bolsa”, eu morri de pena de Milton, vai fazer bolsa. Você acredita que Milton foi com ele no lugar em que fazia bolsa em São Paulo, trouxe o melhor empregado de lá, fez um galpão para ele e ele fez bolsa quatro ou cinco anos, ganhou um dinheirão! (Entrevistado 4)

(017) Eu acho que ele [Bruno] só deu uma escorregada na vida, porque ele resolveu uma vez montar uma fabrica de bolsas (risos). Mas ele sempre esteve lá dentro (Entrevistado 1).

(018) É, foi empreender. Foi brincar de empreendedor e papai deixou, montou um galpão para ele no fundo da fabrica aonde hoje é o clube da Precon (Entrevistado 1).

(019) Ele parou de estudar essa época,. Ele largou o curso de engenharia, depois que ele voltou. Ele deu uma parada importante na vida dele, ele precisava disso, ele queria (Entrevistado 2).

(020) **Eu menino queria mostrar o que podia fazer.** E nessa hora eu cheguei assim e fale: “Márcia, eu ou fazer uma fábrica para você.” E conversei com meu pai, aí você imagina, vou ver meu filho ter uma empresa na mão, meu sucessor, que vai fazer uma fábrica de bolsa! Só faltava ser viado! (risos) Comentei com ele, e ele, impressionante, chegou e falou assim: “está bom, te apoio” (Entrevistado 6 – grifos da autora da dissertação).

Esses trechos demonstram que, apesar de manifestar o desejo de se desvincular da empresa, essa decisão foi encarada apenas como uma fase, algo passageiro. Alguns chegam a dizer que foi um desvio do caminho que já havia sido traçado para esse herdeiro desde o seu nascimento. Pode-se dizer que, ao crescer convivendo com a presença constante da empresa, esses filhos apreenderam sua localização social como herdeiros da Precon: as filhas como futuras donas, mas não diretamente comprometidas com a continuidade do negócio; o filho como o guardião do legado do pai, seu sucessor *natural*.

Por fim, essa experiência reforça o argumento de Berger e Luckmann (2004) de que a interiorização de uma realidade particular apresentada pelos pais, seus outros significativos, é quase inevitável. E, ao interiorizar esse mundo, o indivíduo o faz concebendo que esse é o possível e por mais que esse sentimento de inevitabilidade seja enfraquecido por desencantos subsequentes quando se conhecem outras realidades e se descobre que o seu mundo não é único, é apenas uma versão transmitida pelos seus pais – a solidez desse primeiro mundo do sujeito permanece – e ele retorna para a empresa da família.

Para Bruno, em especial, essa passagem teve um significado diferente, pois representou possibilidade de vida distante dos negócios da família. Essa saída, ainda que momentânea, representou um suspiro desse sujeito, a reafirmação de sua autonomia frente à realidade construída por seus pais. Além disso, pode-se dizer que essa fase também foi uma busca por afirmação perante o pai e os funcionários da Precon por meio do seu sucesso fora da empresa do pai. Essa passagem constitui um elemento de legitimação do sucessor ao revelar uma clara busca por *aceitação e reconhecimento*.

5.2.2 A preparação do processo sucessório

Além de se pensar a sucessão na Precon como um resultado dos processos de socialização dos herdeiros, o processo sucessório também apresenta uma preparação formal do sucedido e do

sucessor, bem como um planejamento explícito de como e quando aconteceria essa passagem da gestão e da propriedade para a geração seguinte.

A origem do planejamento formal da sucessão na Precon remete à decepção familiar que o fundador teve com a empresa do avô, justamente por não haver espaço para a terceira geração dar continuidade ao negócio. Tal experiência vivenciada por Milton o fez abandonar esse trabalho e construir sua própria empresa. Com o passar dos anos, a empresa do avô acabou sendo vendida, deixando Milton ainda mais inquieto quanto às possibilidades de fazer o seu negócio perdurar ao longo das gerações. A sua experiência inicial na empresa familiar do avô acaba, então, por delinear alguns valores e princípios que norteariam, mais tarde, a condução do processo sucessório na sua empresa. Era nítida a sua preocupação com a continuidade.

(021) Por que a empresa tem que ter continuidade. O grupo Cauê não teve. Acabou. Acabou com os filhos. Eles venderam. Agora vê o seguinte (...) essa experiência que eu tive, eu penso exatamente o contrário (Entrevistado 5).

Na década de 1990, Milton inicia um processo de planejamento da sucessão, já se preparando para sair, a partir da consolidação do trabalho de formação do seu sucessor, da inserção das filhas no negócio e guiado por uma grande preocupação em conduzir uma transição condizente com a realidade da Precon e com os valores da família.

(022) Eu vi algumas explicações, algumas publicações de vários autores e consultores sobre a sucessão familiar e eu ficava achando aquele negócio muito complicado. A forma que eles abordavam, a metodologia, o processo transitório, aquela coisa toda ... aí eu falei: “gente esse negócio é complicado demais”. Esse não é o jeito que eu quero (risos). Eu acho que esse negócio deve ser mais simples, mais natural, mais informal, mais olho no olho, mais coração no coração (Entrevistado 5).

Nessa sua busca por construir um processo sucessório adequado às características da Precon e aos valores da família, Milton inicia seus estudos sobre empresa familiar e sucessão, de forma a se preparar para a transição e para delinear como essa passagem aconteceria.

(023) Fiz cursos e esses cursos foram de muita utilidade para mim, cursos da Fundação Dom Cabral e também cursos fora, na Universidade de Harvard, onde eu fiz curso durante três anos. Isso tudo me ajudou muito a definir a forma de sucessão (Entrevistado 5).

(024) É lógico que as duas coisas vieram juntas, eu pensando em mim e pensando na empresa e neles, tudo junto. E acho que nosso projeto de sucessão foi um projeto muito simples e muito eficiente e eficaz, principalmente. Porque eu tive, graças a Deus, o privilégio de ter uma família muito unida e a família sempre muito junta no negócio e junta com os meus funcionários. É como se fosse uma família, mas uma família voltada também para negócios, para resultados (Entrevistado 5).

Além de buscar esse conhecimento para ajudá-lo na condução desse processo, Milton também se preocupava com a sua vida após a sucessão. Nesse momento, ele se depara com uma das maiores dificuldades vivenciadas pelos fundadores ao decidirem que é hora de passar adiante o fruto de todo o seu esforço, trabalho e sonho. Ele se vê diante da incerteza sobre o seu futuro, de qual será sua nova ocupação.

(025) Tem muito empresário, isso eu vi e você sabe bem disso também, fica muito preocupado em passar a empresa para os filhos e não ter mais o que fazer (Entrevistado 5).

(026) Essa passagem não é fácil mesmo não. As pessoas que passam por isso, muitas vezes, passam por prazer, mas têm um sentimento de “meu tempo está passando, meu tempo está passando”. Isso é verdade (Entrevistado 7).

Essa dificuldade vivenciada pelos fundadores é apontada por Ibrahim, Soufani e Lam (2001) pela forte ligação que os proprietários mantêm com os negócios, pelo receio de parar de trabalhar e alcançar a aposentadoria e pela falta de outros interesses externos à empresa. Dessa forma, a existência de um novo projeto, para depois da retirada da empresa, pode ser percebido como um facilitador do processo sucessório na Precon.

(027) É, então, o que que eu vou fazer? O que, que eu vou fazer? Eu, graças a Deus, já tinha esse projeto em mente. Um projeto aí na região. Um projeto imobiliário, em última análise, um projeto que já estamos começando e tem trabalho para muitos anos, trabalho para neto, para bisneto, para todo mundo, se Deus quiser (Entrevistado 5).

Paralelamente ao trabalho de auto preparação para a sucessão e de inserção das filhas nos negócios, Milton dedicou-se a guiar seu filho, formando-o como seu sucessor.

(028) Ele foi muito bem preparado pelo pai para sucedê-lo. Porque o Milton, que é o pai dele, colocou desde novo, desde antes de terminar o curso de graduação [em engenharia], para percorrer todos os setores da empresa (Entrevistado 4).

Novamente, observa-se um sentido positivo atribuído pelos sujeitos ao conhecimento do negócio. E, como no caso da Araujo, a trajetória desses sucessores pelos diversos setores das empresas lhes permitiu ir aos poucos se familiarizando com as práticas na organização e a conquistarem seus espaços dentro da empresa. Conforme destacado no caso anterior, esse conhecimento tácito configura-se como uma dimensão legitimadora dos sucessores.

Após terminado o curso de engenharia civil e ter passado pelas mais diversas áreas da empresa, Milton arruma um emprego para seu filho em uma fábrica de cimento, no Canadá, o que novamente ilustra a preparação do sucessor planejada pelo sucedido.

(029) Até que, em 1993, eu fui para o Canadá. Também foi um planejamento que eu ia morar fora, fui para o Canadá porque Alafarge é fornecedora de cimento nossa e ela tem muitas empresas no Canadá. Então meu pai tinha conversado “olha, vocês arrumam para o meu filho um estágio lá no Canadá?”. Eles têm fábrica de cimento, fábrica de pré-fabricados no Canadá, aí eles falaram assim: “arrumamos”. Aí fui (Entrevistado 6).

Pode-se dizer que o sucedido desempenhou um papel de *professor* do filho conduzindo a sua formação e preparação, aproximando-se da definição de *big manitu*, apresentada por Lambrecht (2005).

(030) [Filho], você tem que respeitar a minha experiência e eu tenho que respeitar a sua inexperiência (Entrevistado 5).

(031) Meu pai me delegou e delegou mesmo! “Deixa o menino errar”. Eu não sei se é porque ele já tava desgastado, cansado, deixa o menino errar. E fui tocando, tocando e tocando (Entrevistado 6).

No caso da Precon, o fundador foi capaz de repassar seus conhecimentos para seu filho, que passou por todas as áreas e funções relacionadas ao negócio. O repasse dos conhecimentos e da experiência do fundador a seu sucessor, desde os primeiros passos na empresa, foi um dos fatores que fomentaram não apenas a capacitação do sucessor, como também sua legitimação, ao conquistar gradualmente a confiança do pai, evitando qualquer hesitação ou suspeita em relação à transferência da gestão.

No que tange a essa preparação formal, novamente se percebe uma distinção entre os filhos: o filho homem foi preparado pelo pai, enquanto as filhas mulheres contaram com a ajuda de profissionais na sua formação e, não, a do pai.

(032) É, colocou nele e colocava ele em tudo... Ensinou o Bruno a trabalhar. Que foi diferente da gente, com a gente outros profissionais nos ensinaram (Entrevistado 1).

Nesse sentido, a passagem da primeira para a segunda geração de dirigentes familiares nessa empresa leva uma marca importante de seu fundador, descrito nas entrevistas como o responsável por uma transição planejada e realizada sem grandes conflitos.

(033) Planejamento: é um pai que quis fazer o processo de sucessão, que **preparou o filho, planejou o filho**. Poderia chegar e botar o filho de cara, “ah meu filho está formando engenharia, vem cá que você vai ser diretor dessa empresa”, ele está queimando o filho, que o filho vai entrar em uma empresa que não conhece o negócio. **Então ele planejou, vai começar no chão de fábrica**, se você quiser é aqui. Então, **ele fez todo o planejamento de formação desse filho** (Entrevistado 6 – grifos da autora da dissertação).

A entrada precoce do sucessor, aliado ao conhecimento de todas as áreas do negócio e somado ao longo de anos dedicados às mais variadas atividades da empresa propiciou-lhe

conquistar a confiança necessária por parte do sucedido, tornando o processo de transferência da gestão *natural*. Todavia, questiona-se: a relação sucedido-sucessor também não poderia se configurar como uma ameaça à construção da legitimidade do sucessor? A presença constante do pai delineando a formação do filho não acabaria por impor a esse filho um papel à sombra do que representa esse pai para a empresa?

Quando os membros da organização na entrevista narram suas percepções sobre a trajetória do sucessor, foi possível observar que, após saída efetiva do sucedido da empresa, inclusive como acionista, não se percebeu a interferência do pai e fundador da empresa em relação à gestão realizada pelo filho. Dessa forma, a única coisa que se pode dizer diante dos fatos é que o sucedido não apresentou dúvidas ou resistência quanto ao repasse do cargo de gestão para o filho, não interferindo nas decisões estratégicas posteriormente tomadas pelo sucessor, o que pode ser um indicativo de legitimidade desse herdeiro perante o próprio sucedido.

Ao concluir seus estudos, Milton redigiu um documento – *Preparando a Precon para os anos 2000* – que, dentre outras coisas, continha o planejamento sucessório. O ano 2000 era o de sua saída definitiva da gestão dos negócios, que estaria a partir desse momento nas mãos do seu filho Bruno, com a ajuda das irmãs. E 2001 seria o ano da sucessão patrimonial.

(034) Ele fez um curso em Harvard, ele esteve lá mais de uma vez, e eu acho que isso o ajudou a se preparar, a montar essa estratégia. E isso é o seguinte, não adianta se preparar se também não tiver alguém, você pode preparar o máximo possível, mas se não tiver alguém para passar o bastão, não tem jeito. Então eu acho que o curso que ele fez em Harvard, na Fundação Dom Cabral, também participou, do programa PAEX, as conversas que ele fez com outras pessoas, em nível de sucessão, levou-o a decidir a fazer isso, mas também confiou que ele tinha na família gente que poderia assumir a empresa, e assumir bem, senão a sucessão não aconteceria (Entrevistado 7).

5.2.3 As sucessões: gestão e propriedade

A sucessão é entendida como um processo contínuo e multigeracional que envolve a transferência da propriedade e da gestão da empresa para as gerações futuras ou para profissionais não familiares. É interessante destacar que as sucessões na gestão e na propriedade aconteceram devido a uma vontade do sucedido de se desligar do negócio. De acordo com Berenbeim (1990), as razões que levam os fundadores a se retirarem da empresa incluem principalmente objetivos pessoais e a vontade de permitir que a nova geração

administre o negócio. No caso da Precon, o desejo de se afastar da empresa, sobretudo por buscar outros interesses, fica explícita na fala de um entrevistado.

(035) Eu comecei a pensar, naturalmente, pensando em mim (risos). Porque eu já enxergava que o que eu já tinha feito para a empresa era o suficiente para poder haver um desenvolvimento maior (Entrevistado 5).

Para o fundador entrevistado, afastar-se, aos 67 anos, foi uma das mais desafiadoras atividades de gestão de sua carreira. Desligar-se quando tinha o controle de suas habilidades de forma a desenvolver uma nova carreira e ainda era capaz de dar conselhos aos sucessores, quando solicitado, são algumas razões que delinearão a sua decisão de se afastar dos negócios. Soma-se a essas razões, o seu comprometimento explícito com o plano de sucessão evidenciado por sua participação efetiva no planejamento, na articulação e na supervisão das diretrizes do processo sucessório e na preparação dos herdeiros.

A retirada do fundador das atividades de gestão é uma questão crítica pois, em muitos casos, é difícil conciliar o intenso envolvimento do fundador em todos os aspectos da empresa com a necessidade de delegar autoridade, o que é essencial para construir a sucessão (BERENBEIM, 1990). No entanto, no caso da Precon, o fundador desempenha um papel fundamental: foi capaz de administrar sua saída das funções diárias, o que requer uma ação balanceada e delicada em delegar autoridade a um sucessor e simultaneamente permitir que este agisse efetivamente como o novo gestor e proprietário da empresa. Observa-se, então, que a vivência do fundador ao longo da evolução da Precon o fez mudar o seu próprio papel à medida que a empresa desenvolvia maior maturidade profissional.

A sucessão no âmbito da gestão está associada ao momento em que o proprietário-gestor transmite ao sucessor o poder que o cargo lhe confere (GRZYBOVSKI, HOFFMANN E MUHL, 2008). Para Lansberg e Astrachan (1994), o planejamento sucessório e a preparação do sucessor podem ser mediados por dois elementos: o comprometimento das famílias nos negócios e o relacionamento entre o predecessor e o sucessor. Conforme relatado, a passagem da primeira para a segunda geração na Precon contou com um relacionamento tranquilo e sem grandes conflitos entre o sucedido e o sucessor. Observa-se uma cumplicidade entre o pai, fundador, e o filho, sucessor, que compartilham ideias e interesses pessoais e referentes aos negócios, conforme evidenciado nas falas abaixo.

(036) Eu tenho certeza, pelo que eu sei do relacionamento dos dois, que ele sempre foi um conselheiro (Entrevistado 11).

(037) A experiência que ele tem, ele vai passar para Bruno. Eu acho que foi uma passagem de pai para filho muito tranquila (Entrevistado 4).

(038) Ele passou oficialmente, mas eu sinto que ele foi se desligando da empresa aos poucos. Pela experiência que ele tem, ele foi o fundador da empresa... Eu sei que o Bruno deve ter recorrido diversas vezes a ele na gestão do negócio. E a cada dia que ia passando ia reduzindo, mas eu tenho certeza que até hoje ele conversa muito com o pai dele, ele recorre muito ao pai dele, que é uma experiência que você não pode... Apesar de que os tempos mudam, há evolução em diversos processos, mas o pai dele foi uma pessoa de sucesso que fundou a empresa e a dirigiu por vinte e cinco anos mais ou menos, não! Mais, trinta e cinco anos. O relacionamento que eu vejo que ele tem com o pai, eu tenho certeza que até hoje ele continua contando com a opinião dele para as decisões e para os rumos a dar para a empresa (Entrevistado 11).

O comprometimento da família está presente no interesse dos seus membros na administração de empresa com o intuito de preservar a tradição e os valores familiares.

(039) Se não tem união dentro de casa, não tem empresa saudável. Então, sinto o trabalho da mãe: de criação, de valores, seriedade, da empresa, da relação entre as pessoas, de seriedade, de caráter e essas coisas todas. Então, sempre teve uma formação muito boa, muito transparente, visando exatamente a empresa e a perenidade da empresa (Entrevistado 6).

É possível perceber uma significação, por vezes até pejorativa, atribuída aos indivíduos que atuam na organização e têm relação de parentesco com os donos da empresa. Nesse contexto, enfatizado pelo entrevistado 1, é como se o sucessor estivesse apenas ocupando um lugar formalmente herdado. A expressão *filho do dono* carrega um simbolismo que pode indicar como os funcionários percebem a trajetória do sucessor dentro da organização, uma trajetória construída, de acordo com esse entrevistado, em razão dos laços familiares, não por critérios meritocráticos. Para além das significações elaboradas pelos funcionários, pode-se perceber que os próprios membros da família criam um imaginário em torno dessa realidade.

(040) A gente sempre foi muito cobrado de dar o exemplo. Então, o fato de ser filho do dono eu vou te contar uma história que eu acho que ilustra bem o que é. Muitos anos depois, isso deve ter uns cinco anos que aconteceu, eu era cabeça do recursos humanos e conversando com a minha equipe eu escutei de um deles, que falava pelos demais, que trabalhar comigo, filho do dono, tinha menos valor para eles. Por quê? Porque eles achavam que tudo o que eles faziam, ou a grande maioria das coisas que eles faziam, era porque o filho do dono que estava mandando. Então, eu achava que era bacaníssimo trabalhar comigo, que era o filho do dono, mas na verdade para eles não era tão bom assim. Então, eu achava uma coisa e era outra. Na verdade, o que foi dito foi o seguinte, "A gente tem um valor menor diante das pessoas." Isso para mim foi um choque. (Entrevistado 1)

(041) Eu trabalhava só de tarde. Quando eu chegava na Precon, eu achava que os funcionários olhavam para mim e falavam assim: “nó, está vendo? Filho do dono, devia estar dormindo.” Filho do dono está dormindo, olha a hora que ele chega para trabalhar. E eu estava estudando, tinha que acordar cedo pra estudar. É nessa neura toda. (Entrevistado 6)

No trecho (040) fica evidente a existência de preconceito de alguns funcionários em trabalhar com as herdeiras. As preocupações relatadas no trecho (041) acabam por se desdobrar em uma cobrança ainda maior dos herdeiros e, muitas vezes, eles próprios se colocam exigências além do normal. O sucessor, em muitos casos, não gozará, pelo menos a princípio, do mesmo respeito e confiança alcançados pelo sucedido perante a família, os funcionários, os fornecedores e demais *stakeholders*. Conforme ressalta Pereira (2010), a imagem e a confiança do fundador estão ancoradas no direito legal sobre a empresa, caracterizando a autoridade tradicional (WEBER, 2009), mas também na construção social de suas relações com todo o universo de atores da organização, reforçando a autoridade carismática (WEBER, 2009). Diante de uma história de sacrifícios pessoais, de fracasso e de conquistas protagonizados pelo fundador, o herdeiro, além de se ver como o responsável pelo legado e pela continuidade da história, ele se percebe também substituindo uma imagem institucionalizada no cotidiano da empresa como um mito.

(042) A pressão vem da autocobrança, aí você começa a olhar os funcionários e você fala assim, os funcionários ficam pensando que está chegando o filho, “será que ele vai ser igual ao pai?”, então começa a primeira coisa, que é a comparação. Pode ser que essa comparação nem exista de fato, mas na sua cabeça ela existe, “será que ele vai ser igual o pai? Difícil, hein? O pai era bom ‘para daná’, fez isso, fez aquilo, será que ele vai dar conta do recado?”. O mercado como um todo, os clientes, está todo mundo vendo, “quem que é o sucessor dessa empresa?”, a mesma pergunta, os banqueiros. “Quem vem? Será que ele honra os contratos? Será que ele é sério igual o pai?”. Então, essa pressão, na família não sentia não, mas essa pressão que vem de você, que vem dos funcionários, que vem do mercado financeiro, que vem dos clientes, essa pressão é muito forte e não é fácil, essa é no processo de sucessão a grande virada, é você superar essa fase, isso é muito difícil (Entrevistado 6).

Como obviamente o fato de ser o *filho do dono* não é suficiente para solidificar a legitimidade do sucessor, este terá que construí-la em diferentes esferas, num espaço social em que diferentes atores participam do processo. Nesse sentido, os fragmentos abaixo retratam como um herdeiro-sucessor vivenciou esse momento e como foi consolidando relações de confiança, o que possibilitou gradativamente que os demais membros da empresa (re-) significassem a ideia preconcebida de que ele era apenas o *filho do dono*.

(043) Sempre tem dentro da empresa, de, às vezes, achar que o filho não tinha condição de assumir determinadas funções até cargos de chefia dentro da empresa. Estava assumindo aqui simplesmente por ser filho do dono, **só que quem provou isso com o tempo que tinha condição e que era muito respeitado até chegar na presidência foi o próprio Bruno**. Ele tem uma característica de ter sido uma pessoa que conquistava todos os funcionários desde o mais simples até o de cargo mais alto, tratando todos da mesma forma. Uma característica dele era conhecer o pessoal do nível mais baixo, de chão de fábrica, e conhecer pelo nome, chamar pelo nome, então eu acho que o tratamento que ele teve com todos os funcionários, com isso ele adquiriu respeito a confiança (Entrevistado 11 – grifos da autora da dissertação).

(044) Ele tem assim, competência suficiente para estar, eu acho que foi uma consequência ele ser [é] filho do dono, tudo bem, mas ele não está ali só por conta disso, entendeu? **Ele tem competência para isso, tem conhecimento, conhece muito do negócio**. Para você ter ideia, por mais que a Precon tenha áreas de compras, áreas destinadas a materiais e tudo mais, com alguns **fornecedores estratégicos, quem negocia é ele** (Entrevistado 9 – grifos da autora da dissertação).

Nesse contexto, a competência, a convivência com os demais membros da organização e o conhecimento do negócio surgem, como no caso da Araujo, como elementos de legitimação, revelando como se deu o processo de construção de legitimidade desse herdeiro sucessor.

No que tange à sucessão patrimonial, ocorreu também a reestruturação societária da empresa, na qual os novos atores (membros da família) assumem sua condição de proprietários (não necessariamente de gestores) (GRZYBOVSKI, HOFFMANN E MUHL, 2008).

(045) Então, na época, eu elaborei um plano estratégico que eu denominei *Preparando a Empresa para o ano 2000*, o plano de sucessão estava inserido. E esse plano de sucessão poderia ter sido feito de três ou quatro formas, vamos dizer, através de doações para funcionários, ações, abertura de Capital ou de contratação de profissionais. Mas eu enxerguei que a melhor forma no meu caso, no nosso caso, no da empresa, seria através de doação da empresa [das ações]. Então eu doei a empresa para os filhos, por dois motivos: primeiro porque a empresa é legalmente, depois que se morre, a herança é deles mesmos. Já em vida facilitava o processo todo de herança e também porque sentia que o Bruno tinha condição de assumir a coisa. Além de ser muito comprometido com o negócio, ele seria o dono de fato e, com isso, ele poderia desenvolver todo o potencial, como tem desenvolvido, para poder crescer o empreendimento (Entrevistado 5).

Observa-se nesse caso, dentre as possibilidades de tornar os filhos proprietários, ressaltadas por Brockhaus (2004) e enfatizadas pelo entrevistado, o fundador optou pela doação das ações entre as gerações. Ao se concretizar, além de significar mudanças na gestão, a sucessão implicou uma reestruturação societária na qual os filhos do dono foram legalmente alçados à condição de donos do negócio.

Diferentemente da forma como foi sendo delineada a sucessão na gestão, a propriedade foi dividida em três partes iguais entre os filhos do fundador.

(046) Na verdade, foi o seguinte: a sucessão do Doutor Milton não foi só pelo Bruno, foi pelo Bruno, Márcia e Nora. Quando ele resolveu, no ano 2000, se desligar do quadro de direção da Precon Industrial, ou seja, ele era o presidente e ele falou assim, “Eu vou deixar de ser o presidente da Precon Industrial.” Ele não só fez isso, ele decidiu muito mais, ele decidiu, “Eu vou deixar a Precon Industrial do ponto de vista de ser diretor, o diretor presidente, principal executivo, a principal estrategista, mas também eu vou transferir as ações todas da Precon Industrial, que é cem por cento das ações para os meus três filhos.” Isso foi muito mais do que passar o bastão do comando da empresa. Ele passou o bastão do comando da empresa e passou cem por cento das ações que tinha na Precon, quer dizer, a Precon ficou pertencendo a Bruno, Nora e Márcia, um terço para cada um, e eles assumiram a empresa, com o afastamento do Doutor Milton, e o Doutor Milton afastou mesmo. Ele foi cuidar das coisas dele e deixou os três tomarem conta da empresa (Entrevistado 7).

Diante de um contexto no qual houve uma preparação formal, explicitada no documento *Preparando a Precon para os anos 2000*, por meio do planejamento concebido e executado pelo fundador da empresa e, simultaneamente, uma preparação informal representada pela socialização dos três filhos nos papéis que lhes cabiam dentro da empresa, ocorre entre os anos 2000 e 2001 a sucessão na gestão e na propriedade da Precon. Ressalta-se o caráter *natural* conferido pelos entrevistados a esse processo.

(047) Natural. Meu avô foi preparando a empresa para isso acontecer, então na hora que isso aconteceu foi, natural, todo mundo já sabia, ele já tava dentro da empresa tomando conta, foi normal (Entrevistado 3).

(048) Mas eu estou para falar com você que foi uma coisa tão natural, que se fosse uma coisa mais diferente, mais contundente a gente saberia. Se a gente não guarda é porque foi natural. Uma vontade de um, uma vontade do outro, soma-se o esforço (Entrevistado 7).

No entanto, nem todos os funcionários partilham dessa realidade criada pelo fundador, de que é natural que o filho assuma o lugar do pai. Observa-se que existiu uma certa resistência de alguns membros da organização.

(049) No transferir, vamos dizer, o controle de sucessão para ele [o sucedido], eu naturalmente tinha que (risos) o que eu chamei de limpar a área. Eu tinha que dar uma ajeitada em alguns setores para não entrarem em choque com ele, porque eu enxergava que um ou outro talvez pudesse em um momento prejudicar o trabalho que ele já tinha em mente. Então, com essas pessoas, pouquíssimas, nós conversamos e esclarecemos as coisas, “olha, a coisa vai ser assim, de agora em diante...”. Porque eles tinham em mim algo muito, como se fosse um paizão, está entendendo? (risos) “Mas agora é diferente, vai ser assim, profissionalizado e tal. Vocês têm carta branca. Querem continuar dentro?” “Queremos”. “Se não querem, então nós vamos arrumar outro negócio para vocês ou então vocês devem arrumar outro negócio.” Então eu procurei, eu chamei isso de “limpando a área” para a sucessão. É uma forma também de facilitar o caminho, de melhorar, abrir mais o caminho (Entrevistado 5).

A percepção do fundador de que algumas pessoas poderiam dificultar o trabalho do sucessor sugere que, de alguma forma, não explícita, houve resistência ao que para outros era tido

como *natural*, o que indica que, nos espaços de socialização secundária, a interiorização das práticas não acontece com a mesma solidez da socialização primária. Ali, os funcionários já vivenciaram suas socializações primárias e não interiorizaram os mesmos valores e princípios.

Ainda nesse sentido pode-se afirmar que, mesmo em um ambiente de socialização secundária, o fundador conduziu de tal forma essa transição que outros membros da organização acabaram por não percebê-la como impositiva.

(050) Também, gente, a coisa não acontece da noite para o dia, a partir de agora é assim. Ela vem sendo gradativa e vai passando, passando, passando, e chega uma hora que tem que marcar uma data senão vira um conflito. Aí chegou a hora que o papai saiu e o [filho] assumiu (Entrevistado 1).

Essa transferência foi, de fato, resultado de uma construção estabelecida ao longo de anos e o caráter natural conferido novamente à sucessão indica que o papel do sucedido se configura como um elemento de legitimação do sucessor.

Como todo processo de transição, a passagem da gestão e da propriedade para a terceira geração encena mudanças dentro da empresa, com destaque para a profissionalização da gestão.

(051) Foi uma mudança muito interessante. Porque, apesar da Precon mudar, ter mudado um pouco mais a forma de administrar, mas mesmo assim ainda não algumas características, assim, por exemplo, de valorização das pessoas. Essa parte, assim, do presidente conhecer todo mundo. Então, por mais que agora a gente já esteja em uma gestão profissional, deixou de ser familiar e passou a ser uma gestão profissional, mas são características que ainda ficaram da gestão anterior e que eu acho que são muito válidas (Entrevistado 9).

A Precon iniciou suas atividades a partir da ação empreendedora do seu fundador. Já, nos primeiros anos, observou-se que a profissionalização era um objetivo assumido pelo dirigente. Conforme afirma Dyer (1998), à medida que a empresa cresce, é improvável que a família seja capaz de ocupar todos os cargos-chave e, ao mesmo tempo, ter as habilidades necessárias para a gestão. Nesse sentido, contando apenas com três possíveis sucessores, o fundador sempre defendeu a profissionalização, concretizando esse seu objetivo com a contratação de profissionais de mercado para assumirem os cargos de gestão.

(052) A continuidade do negócio é através da formação de profissionais, com esse espírito de, com essa cultura que a gente implementou desde a fundação, para que haja continuidade do negócio. Profissionais naturalmente viram outros sócios e a coisa vai tendo continuidade (Entrevistado 5).

Em dois momentos específicos da história da Precon a condução dos negócios esteve nas mãos de profissionais enquanto a família assumia outro papel. Um primeiro momento foi

quando se Milton afasta das atividades administrativas e começa a delegar essas funções a um profissional.

(053) Papai, nessa época, ficava com o Dr. Geraldo, mas quem tomava conta de tudo era o Dr. Geraldo. Quer dizer, papai ajudava o Dr. Geraldo a supervisionar o negócio, mas quem pegava o operacional, “o boi pelo chifre” era o Dr. Geraldo. Ele [o pai] estava exausto (Entrevistado 2).

Observa-se que esse primeiro momento se deu com o afastamento de Milton das funções executivas e pela nomeação de um funcionário da empresa para o cargo de superintendente administrativo-financeiro, sendo reconhecido como o principal executivo da Precon durante oito anos. Ressalta-se que a opção por um profissional não familiar para o preenchimento do cargo executivo da Precon é justificável pela existência de um funcionário com competência similar aos membros da família. Assim, conforme salientam Chittor e Das (2007), um profissional não familiar imprimiu uma nova dinâmica à organização ao separar gestão e propriedade.

No ano de 2000, esse profissional se retira da empresa para retomar sua carreira de advogado e, nesse momento, Bruno, o filho do fundador, assume a condução dos negócios. Percebe-se uma nova fase, a de profissionalização por meio dos membros da família. Após se preparar para assumir as atividades de planejamento, organização, direção e controle das ações organizacionais, formar-se em engenharia e voltar de uma experiência de um ano em uma empresa do ramo, esse herdeiro passa a se responsabilizar por todas as áreas da Precon.

(054) E começamos todo um processo de melhoria de fábrica, melhoria de sistema, de escritório, de automação, de *software*, de RP, diversificação de produto (Entrevistado 6).

A profissionalização aqui representa a preparação dos sucessores e dos grupos familiares envolvidos, a fim de possibilitar que os indivíduos desenvolvessem a visão e as ferramentas indispensáveis para nortear sua compreensão acerca de questões complexas nas esferas da família, da propriedade e da empresa. Sob a gestão do sucessor, observa-se uma gestão calcada em práticas administrativas mais racionais, modernas e formalizadas, representadas pelo processo de delegação de responsabilidade para os demais funcionários da empresa (não há mais uma centralização na figura do fundador) e de um maior grau de formalização dos mecanismos utilizados para o controle das atividades no interior da empresa. No entanto, a essa maior formalização das estratégias de coordenação das atividades e dos esforços organizacionais, soma-se a preservação dos valores familiares na empresa presentes na pessoa do sucessor, membro da família.

Sob a gestão do sucessor, a empresa toma novos rumos, mas, por razões de saúde²¹, ele decide se afastar da administração dos negócios contratando um profissional de mercado para assumir a sua função executiva, caracterizando o segundo momento em que a empresa esteve nas mãos de profissionais. Essa fase ilustra claramente o argumento de Dyer (1998) de que a transição para uma gestão profissionalizada pode acarretar problemas, sobretudo, aqueles causados pelas diferentes orientação e valores da família e dos gestores. O fundador é guiado pela sua visão particular sobre seus produtos e serviços, é intuitivo, tem um comportamento mais carismático, e seu poder é baseado na propriedade. Enquanto isso, o gestor é mais lógico e racional (do que intuitivo), seu poder está na autoridade, além de serem impessoais em seus relacionamentos. Gestores frequentemente têm visão e suposições de mundo que diferem daquelas dos líderes da família. Em relação ao treinamento recebido, aqueles que trabalham em empresas familiares aprendem a importância dos valores e o papel da família e da empresa na comunidade. Seu treino é informal, individual e técnico. Ao contrário, o gestor é treinado em aulas coletivas e o treinamento é formal, quando habilidades genéricas são ensinadas como podendo ser aplicadas à maioria das organizações (STAVROU, 1998).

Na perspectiva racional-legal, a profissionalização aparece ligada à figura do administrador profissional remetendo à ideia de que a propriedade e a gestão devem estar dissociadas para possibilitar a racionalidade da gestão, conforme se percebe na burocracia weberiana. A profissionalização das empresas familiares é tratada, em alguns casos, pela literatura como uma fase do ciclo de vida dessas empresas significando um momento de amadurecimento no sentido de separar a família da gestão dos negócios. Nesse sentido, a profissionalização seria uma solução para os problemas advindos da relação empresa-família, pois inseriria a figura do gestor profissional de mercado não membro da família como o responsável pela condução dos negócios. O trecho abaixo demonstra como uma decisão por um profissional de mercado pode acarretar problemas para uma empresa familiar devido às diferenças ressaltadas por Stavrou (1998).

²¹ Esse problema de saúde (depressão e pânico) sugere que assumir a empresa parece ter causado grande desconforto, talvez pelas novas responsabilidades e cobranças da nova função.

(055) Até que ,em 2002, depois de muita coisa certa e muita coisa errada, mais certa, **teve um ponto em que quase morro**. Eu **tinha pânico** de ficar em uma sala fechada de tanto **estresse** que eu estava, eu falei: “vou morrer!”. Aí teve outra fase da minha vida, que **estava na hora de eu trazer para dentro da empresa um executivo**. A Precon parece pequena e é pequena, mas ela é grande, ela é muito diversificada, são vários produtos. Então isso absorve muito a gente e eu estava ficando doido, “vou trazer um executivo para a minha empresa para ajudar”. Trouxe um executivo e nessa fase de 2003 a 2007 em que o executivo ficou na Precon, **eu não deleguei, eu desliguei, eu de fato desliguei. É um outro erro que eu cometi, não pode ser feito isso, você pode delegar, mas não desligar, eu desliguei**. Aconteceram muitas coisas boas, até que, um belo dia, esse executivo chega e fala assim: “*head-hunter* me buscou e eu estou indo para outra empresa” e na hora que ele me colocou a situação da empresa eu falei: “nós melhoramos muita coisa, mas financeiramente nós estamos pior” (Entrevistado 6 – grifos da autora da dissertação).

Em 2007, a família retorna à gestão e, com muito esforço, coloca novamente a empresa *nos trilhos*, com a ajuda de outro executivo, atual vice-presidente da empresa e também acionista. Observa-se uma reestruturação do papel da família dentro da empresa por meio de uma efetiva separação da gestão e da propriedade, com o afastamento dos acionistas da gestão, no intuito de evitar interferências inadequadas na administração. Esse momento é marcado pela presença do executivo que entra no negócio para promover uma interface entre os acionistas, os gestores e demais grupos da empresa, de forma a delinear claramente as fronteiras entre as práticas oriundas dos laços familiares e a dinâmica da empresa. A profissionalização nesse contexto representa a delegação de poder para o executivo e a descentralização das decisões administrativas das mãos dos acionistas.

(056) Bom, o processo de profissionalização está caminhando, cada dia ele caminha mais, ele caminha mais. O fato da entrada do novo sócio [trouxe] algumas mudanças, assim, significativas, eu acho até pequenas, mas são significativas por outro lado. Pequenas em relação a dinheiro, a valor, mas significativas em nível de profissionalização. Então, vamos falar o seguinte, toda estrutura da Precon que ajudava, que colaborava, que assessorava, que completava as estruturas das outras empresas, que não são da Precon, das empresas da família do Doutor Milton Dias, MVD, VERTEC, Precon Agropecuária, todas deixaram de poder utilizar a estrutura da Precon. Então, ele teve que dar uma encolhida e montar uma estrutura própria para isso. Isso não deixou de ser um profissionalismo. Porque, a partir daí, o Doutor Milton precisava ter a secretaria, ele ia ter uma secretaria dele, não da Precon, paga pelas empresas dele, não paga pela Precon. Precisava de alguém para arrumar alguma coisa na fazenda ou alguma coisa nas empresas dele, ele tinha que ter o pessoal dele próprio e não da Precon. Isso foi uma forma de profissionalizar a empresa, então isso ainda vai caminhando, isso ainda vai caminhando (Entrevistado 7).

O trecho acima sugere que a profissionalização pode ser entendida como uma tentativa de minimizar práticas patrimonialistas comumente presentes nas organizações familiares. O patrimonialismo pode ser percebido aqui pela maneira como os ativos da empresa – estrutura e corpo de funcionários – são tratados como propriedade pessoal e os passivos – pagamento do funcionário que presta serviço para o proprietário em atividade não vinculadas aos

negócios da empresa – como obrigações da empresa. Ou seja, a administração comum dos bens pessoais e da empresa como se fossem um patrimônio único e privado era prática recorrente na empresa como indica o entrevistado. Nesse contexto, pode-se inferir que a profissionalização também surge para impor limites entre os bens da família e os da empresa que anteriormente não estavam definidos claramente.

Os trechos analisados indicam que, para os atores envolvidos com essa organização, a profissionalização surge como uma estratégia para minimizar a interferência dos laços familiares e das questões emocionais que, muitas vezes, são entendidos como incompatíveis com as exigências do mercado como eficiência e competitividade. O discurso a favor da separação entre as questões familiares e empresariais como condição para um empreendimento bem-sucedido está presente na fala dos entrevistados, o que acaba por indicar que a profissionalização da gestão se configura como um elemento de legitimação perante os funcionários e perante os grupos externos, sobretudo, clientes e fornecedores.

(057) Ele não é da família. Hoje não é mais empresa familiar. Hoje é uma empresa que vem seguindo as normas mesmo, de empresa (Entrevistado 7).

(058) A empresa está se profissionalizando, ela está buscando que as pessoas da família estejam só no conselho ali, que não estejam diretamente ligadas no negócio. Então, eu acredito que não voltaria para o negócio, pela estratégia dela, pela estrutura dela hoje, atual (Entrevistado 3).

E, de forma mais explícita, a profissionalização configura-se como elemento de legitimação com a entrada do novo sócio que coloca como condição para sua inserção no negócio a profissionalização da gestão entendida aqui como o afastamento da família da condução dos negócios. Condição essa expressa, sobretudo, pela retirada das proprietárias da gestão e de sua inserção apenas no conselho consultivo.

(059) Bom, elas saíram da Precon com a entrada do [novo sócio]. A entrada do novo sócio foi o rompimento, a saída delas da administração da empresa. Ele entrou e uma das condições que ele determinou foi que ele passaria a exercer um cargo de superintendente, o Bruno de presidente e que a empresa deveria deixar de ser familiar e ser uma empresa mais profissional. Com isso, Nora e Márcia saíram dos cargos de direção que elas exerciam na empresa, saíram totalmente, passaram a fazer parte do conselho consultivo porque elas detêm cinquenta por cento da empresa, é uma parcela muito significativa, e passaram então a deixar o dia a dia operacional da empresa (Entrevistado 7).

Novamente, observa-se um tratamento diferenciado em relação às mulheres que foram *orientadas* a exercerem apenas a função de conselheira, enquanto o homem manteve sua função executiva.

(060) Foi uma combinação, uma combinação. A gente já estava querendo se desligar e aproveitamos essa mudança para fazer, então, esse desligamento mesmo. (Entrevistado 1)

(061) Eu não queria mais e eu acho que [um das herdeiras] queria, quer dizer, dentro do horário mais flexível, acho que ela queria e eu não queria (Entrevistado 2).

Nota-se uma contradição na falas dos entrevistados 1 e 2 no que tange à decisão de se afastarem da gestão. Quando perguntados se essa decisão tinha sido voluntária, o entrevistado 1 diz que já existia uma vontade de se desligar do dia a dia da empresa, enquanto o entrevistado 2 argumenta que ainda existia uma vontade de continuar, em condições especiais, mais flexíveis. Todavia, a opção por não mais atuar na gestão não era tão simples. Afinal, os dois entrevistados juntos representam 50% do patrimônio da empresa, o que dificulta sua simples exclusão da empresa.

(062) Então, por isso que falo que está desenvolvendo, mas é importante que as duas [filhas e acionistas] tenham uma posição firme nisso, por quê? Porque está cinquenta por cento do jogo, do patrimônio delas, está na empresa. Se a empresa tiver sucesso, as ações delas valorizam e os dividendos delas serão significativos, se não tiver sucesso, as ações desvalorizam e elas não vão ter os resultados esperados (Entrevistado 7).

A estruturação de um conselho consultivo é apontada como um marco para a separação entre a propriedade e a gestão na Precon. A partir da entrada do novo sócio, constitui-se um conselho composto de oito cadeiras ocupadas pelo novo sócio, os três proprietários membros da família (Márcia, Nora e Bruno), um conselheiro independente, Dr. Geraldo (ex superintendente), o atual diretor administrativo-financeiro e um acionista minoritário de outra empresa do grupo Precon.

A constituição desse conselho, além de representar maior profissionalização, é apontada como um fator preponderante para a ruptura com as práticas familiares – patrimonialismo, paternalismo – mantidas pelos dirigentes membros da família. Ao delegarem as funções de gestão para profissionais, assiste-se a uma mudança no papel exercido pelos membros da família, que agora passam a ocupar a instância mais consultiva e distante das operações da empresa. Nesse sentido, o conselho consultivo acaba minimizando o caráter familiar da empresa. No entanto, admite-se que esse processo é lento e, conforme salienta Pereira (2010), baseado na edificação de laços de confiança entre os dirigentes familiares e os profissionais contratados. Além disso, a sobreposição de papéis entre conselheiros e executivos é apontada por um dos entrevistados como um limite na atuação desse conselho que, como já foi dito, ainda tem um caráter consultivo.

(063) O conselho consultivo da Precon, para mim, ele está crescendo e tem muito ainda a crescer. Em razão de os dois diretores, o presidente e o superintendente, participarem das reuniões do conselho consultivo não como conselheiros, mas sim como diretores e eles estarem no dia a dia da empresa, o conselho fica um pouco prejudicado nas suas funções. Ele está sendo até hoje mais homologatório, uma entidade para tomar conhecimento do dia a dia da empresa ou do que aconteceu no último mês da empresa, dos resultados da empresa, do orçamento da empresa, dos negócios que a empresa pretende fazer, mas ainda não chegou a um conselho a ser desenvolvido (Entrevistado 7).

A sobreposição desses papéis reafirma a postura pouco ativa do conselho, o que leva os dirigentes a centralizarem as definições estratégicas da empresa, levando as decisões apenas para serem *aprovadas* pelo conselho, conforme ressaltou o entrevistado 7. É importante destacar que a presença de conselheiros independentes, no futuro, pode conferir ao conselho maior legitimidade perante os funcionários, acionistas e *stakeholders*.

O funcionamento desse conselho pode ser ilustrado pelas palavras do entrevistado.

(064) Esse conselho recebe mensalmente os resultados da empresa, fluxo de caixa, endividamento e todo o planejamento estratégico da empresa. Discute-se nesse conselho os resultados, em cima de um orçamento, e o planejamento estratégico da empresa, para onde nós vamos, o que nós estamos pensando, a velocidade que nós vamos, essa coisa todas. O Conselho hoje tem força ativa para poder segurar os executivos? Não. Mas a gente escuta o que é falado no conselho e bota a cabeça no travesseiro e pensa. Então, é um Conselho, hoje, consultivo. São conversadas coisas no Conselho, que nos botam para refletir. “será que aquilo que ele falou, ele tem razão?”. Para caminhar de fato para um Conselho de administração, onde a formalização é muito maior (Entrevistado 6).

A visão dos dirigentes e acionistas sobre as atribuições desse conselho é clara indicando uma postura madura frente ao desafio de formalizar futuramente as atividades do conselho, transformando-o em um conselho administrativo, que atuaria mais diretamente, sendo capaz de nortear as decisões estratégicas da organização e que, devido ao alto índice de formalização, permitiria aos acionistas maior controle e acompanhamento mais criterioso de toda a gestão. Fica evidente a preocupação com a separação dos papéis, uma vez que a sobreposição desses papéis provoca conflitos de interesses e dificulta a tomada de decisão. Quanto à percepção dos entrevistados sobre a governança, eles as relacionam à prática de maior transparência, contando com balanços auditados e uma profissionalização da gestão.

(065) Resultados, transparência, balancetes auditados como empresa de ponta. Práticas de gestão todas abertas, de indicadores de gestão, tudo aberto. Política de relacionamento com as pessoas, extremamente profissional. Donos, acionistas, executivos, com trabalhos extremamente profissionais. Essas coisas todas vão soando e vão dando as práticas de governança. De balanços auditados, transparência, compromisso com a empresa, de os acionistas não tirarem o que não é de direito, então essas coisas todas... De horário, de compromisso. Então são donos, executivos que, por coincidência, são acionistas (Entrevistado 6).

Diante da possibilidade de abrir capital a partir do ano de 2013, há uma preocupação de formalizar a governança na Precon, o que pode ser um indicativo da busca de legitimação perante os grupos externos (clientes e fornecedores).

(066) Agora nós temos o objetivo de, em 2013, 2014, estarmos aptos a abrir o capital da empresa. Se a gente abrir o capital da empresa, nós estamos exatamente reforçando essa questão toda de governança. E uma das questões que nós temos trabalhado muito é a questão do conselho, nós hoje estamos com um conselho consultivo, mas nosso objetivo já a partir de 2012 é entrar com um conselho de administração. Isso tudo são práticas de gestão de uma empresa profissionalizada. Inclusive com conselheiros externos (Entrevistado 6).

Conforme salienta Pereira (2010, p. 57), a governança em empresa familiar

[...] vai além da busca por regulação das questões vivenciadas em empresas cuja gestão encontra-se dissociada da propriedade. Neste sentido, considerando as necessidades e particularidades da empresa familiar, a formalização da governança exibe potencial para estruturar, regular e auxiliar os processos de sucessão, profissionalização e de abertura de capital, constantemente, vivenciados pelos dirigentes de empresas familiares..

5.3 A construção da legitimidade do sucessor

O processo de construção da legitimidade do sucessor é aqui compreendido por meio das narrativas dos entrevistados que manifestam as significações elaboradas a partir de suas interações sociais. Diante da perspectiva adotada de que a legitimidade é uma construção social que ocorre no contexto dessas interações cotidianas, simbólicas e subjetivadas, a compreensão do processo de construção da legitimidade do sucessor se deu a partir dos percursos vivenciados pelos sujeitos ao longo das entrevistas. Ao descreverem os contextos nos quais suas vidas aconteceram na Precon, os entrevistados carregam os seus discursos de elementos que permitem compreender como o sucessor é percebido pelos outros. Os significados construídos e compartilhados sobre o sucessor, expressos nas falas dos sujeitos, fornecem a memória coletiva dos contextos envolvidos no processo sucessório, configurando um universo simbólico em torno da Precon.

A relação sucedido-sucessor e o papel do sucedido, o conhecimento do negócio e a experiência dentro da empresa, a liderança, a profissionalização e a adoção de práticas de governança, o cargo que ocupa e a propriedade são alguns aspectos presentes nos discursos

dos entrevistados que revelam suas percepções sobre a sucessão e indicam como se deu o processo de construção de legitimidade desse sucessor.

Partindo da concepção weberiana, a condição de assumir o poder investido pelo cargo do gestor, por si só, assegura ao sucessor uma *aceitação* baseada na dominação racional-legal conferida, tanto pelo cargo assumido, quanto pela propriedade, conforme pode se perceber nos trechos abaixo.

(067) Legalmente ele é um representante da Precon. Então, só por aí, já define porque ele é que é o representante [legal], o administrador da Precon é ele. E além disso também, ele [junto com as irmãs] detém a maior parte do capital, digamos assim. Porque somando tudo dele e das irmãs, eles são a maioria, então ele representa a Precon. (Entrevistado 9).

(068) É proprietário. E porque é ele que dá as ordens. (Entrevistado 12)

(069) Ele é o presidente da empresa, ele tem o poder real. Então, eu acho que ele manda mesmo. (Entrevistado 1)

Em outras palavras, para esses entrevistados, a capacidade de provocar a aceitação de suas ordens perante os outros é resultado da soma da propriedade e da posição hierárquica do cargo assumido. Dessa forma, a legitimidade do sucessor está relacionada ao conceito proposto por Weber (2009), de que a autoridade do sucessor, de acordo com esses entrevistados, pode ser apreendida como racional-legal baseada no seu direito legal sobre a empresa. Nesse sentido, a legitimidade ocorreria de forma automática no momento em que a sucessão patrimonial e da gestão acontecesse.

No entanto, observa-se que a autoridade do sucessor também pode ser identificada com o tipo tradicional e carismático descrito por Weber (2009). A imagem que os funcionários têm dele e a confiança nele depositada não emanam apenas de seu direito legal sobre a empresa ou na autoridade de filho homem perante a família, mas, principalmente, da construção social estabelecida em suas relações com todo o universo de atores da organização. Nesse sentido, Weber (2009) argumenta que a legitimidade também está associada ao sentido subjetivamente dado pelo indivíduo a determinada ordem social, sendo resultado de um processo histórico-social. Dessa forma, a validade de uma ordem social – nesse caso, a transferência da propriedade e do cargo para o sucessor – se dá na medida em que ela reflete as crenças culturais, as normas e os valores compartilhados pelos atores e, simultaneamente, as normas são incorporadas ao comportamento do indivíduo.

A forma como ocorre a transferência do poder apresenta-se então como um elemento de legitimação, uma vez que a condução da sucessão é resultado de interações e negociações constantes com os demais atores. Um ator destacado pelos entrevistados como relevante no processo de construção da legitimidade do sucessor é o próprio sucedido, sobretudo, no que diz respeito ao papel desempenhado por ele em relação à transferência da gestão.

É comum observar, nos estudos de caso apresentados pela literatura, que o sucedido tem um papel bastante relevante na sucessão, pois a maneira como ele conduz o processo pode influenciar a percepção dos demais envolvidos sobre a transição em si e, sobretudo, sobre a gestão do sucessor. Há casos em que o sucedido tem um estilo centralizador de gerir o negócio que dificulta a transferência de poder para o sucessor. Nesses casos, o sucedido pode interferir nos assuntos de responsabilidade do sucessor, desautorizando-o perante os funcionários. Ainda há casos em que o sucedido não aceita as mudanças manifestando grande resistência à nova gestão e demonstrando certa intolerância ao estilo de gerenciamento do sucessor, o que pode ser percebido pelos demais membros da organização e comprometer a sua percepção sobre o sucessor. Esse tipo de relação tem influência na imagem do sucessor construída pelos funcionários e, até mesmo, pode estigmatizá-lo pela relação pai-filho na qual a autoridade do pai sempre prevalece e, dessa forma, tornar o processo de sucessão e de construção da legitimidade ainda mais complexo.

Esses exemplos retratam que a transferência de poder para o sucessor não significa necessariamente o afastamento do sucedido da empresa, e a forma como esse se comporta após seu desligamento pode influenciar na aceitação e no reconhecimento do sucessor pelos funcionários. Gerir uma empresa familiar à sombra do fundador pode dificultar a construção da legitimidade do sucessor.

No entanto, o caso da Precon chama a atenção para o papel diferenciado desempenhado pelo fundador (sucedido). O fundador é descrito nas entrevistas como o responsável por uma transição sem grandes conflitos, marcada pela capacidade desse sucedido de repassar seus conhecimentos a seu sucessor que passou por todas as áreas e funções relacionadas ao negócio.

(070) Então, eu vejo o seguinte, planejamento: o fundador planejar o seu sucessor, treinar o seu sucessor e delegar para esse sucessor à medida que ele sinta confiança nele, ele tem que sentir confiança e exatamente planejar a própria saída (Entrevistado 6).

Conseguir delegar verdadeiramente as responsabilidades e funções para o sucessor e, ao mesmo tempo, planejar a sua saída *sem olhar para trás*, sem interferir ou passar por cima das decisões do sucessor foi um marco desse processo sucessório e uma conquista por parte do sucedido e do sucessor.

A entrada precoce na empresa, começando por atividades básicas e, aos poucos, passando por diferentes cargos e galgando novas e maiores responsabilidades, apresenta-se como uma importante etapa na sua legitimação. O conhecimento do negócio adquirido pelas experiências vividas ao longo dos anos de dedicação à empresa é destacado pelos entrevistados.

(071) Comecei no chão de fábrica. Outra coisa que eu falo para quem é sucessor, não caia de paraquedas, conheça o negócio que você trabalha, vai para fábrica, vá para base. Comecei a trabalhar no chão de fábrica (Entrevistado 6).

(072) Pelo fato dele ter feito um estágio antes de atingir a presidência, por todos os níveis da empresa, então ele tinha uma intimidade maior com as pessoas do que o pai, [o sucessor] representa o conhecimento do negócio. Porque ele não passou simplesmente por passar, ele passou e ele teve a vontade, o interesse em aprender como funcionava cada setor, e ver o que poderia melhorar. Como se fazia e como que ele poderia melhorar aquilo e para você melhorar uma empresa você deve conhecer como ela funciona. Qualquer presidente da empresa tem que conhecer o negócio e também você tem que enxergar na frente (Entrevistado 11).

Além da passagem do sucessor por vários setores da organização, a competência técnica também é ressaltada pelos entrevistados, sugerindo mais um elemento de legitimação.

(073) A trajetória dele dentro da Precon, desde quando ele começou até atingir a presidência, ele foi de um crescimento contínuo e, ao longo desse crescimento contínuo, ele foi conquistando o respeito das pessoas e pela capacidade dele. **Pela capacidade, ou seja, ele tinha vocação para ser** Presidente da empresa, mérito dele e mérito principalmente do pai dele de enxergar isso: que ele poderia ficar tranquilo passando a empresa para o filho (Entrevistado 11 – grifos da autora da dissertação).

(074) Eu nasci no chão de fábrica, então quem conversa comigo sabe que eu conheço, ninguém respeita o superior se ele não tem competência, respeita pelo poder, mas não pela competência. Primeiro, eu nasci no chão de fábrica, então eu conheço o negócio. Primeiro, o respeito vem daí. Segundo, eu lido muito bem com as pessoas, gosto muito de escutar as pessoas (Entrevistado 6).

Pode-se inferir, pela percepção do entrevistado 11 sobre a trajetória do sucessor, que os significados hoje atribuídos à pessoa do sucessor são fruto de uma construção contínua em todas as direções, sobretudo, de um esforço do sucedido em conquistar seu *espaço*, em criar laços de confiança com os membros da organização. Laços esses estabelecidos na convivência na organização. Novamente pode-se afirmar que a legitimidade é uma construção estabelecida com os membros da organização, sendo justamente o sentido dado pelo sujeito à trajetória do sucessor que permite inferir os significados compartilhados sobre esse contexto. A forma de

tratamento dos membros da organização no dia a dia é enfatizada pelos entrevistados ressaltando a valorização do seu relacionamento com os membros da organização de forma equitativa sem se mostrar superior e diferente dos outros ou mesmo se beneficiar de sua condição de sucessor. Além disso, a liderança, o carisma, o comprometimento com a empresa e o trabalho em equipe foram destacados pelos entrevistados.

(075) Ele tem uma **liderança** muito forte. Tem uma liderança muito forte e sem imposição. A liderança dele é forte bem dentro de um dialogo. É diferente, tem gente que tem uma liderança porque eu mando, tem o poder. A liderança dele é uma liderança interessante, mas é uma liderança que ele constrói. Então a construção dele que eu vejo que é muito importante é ele saber lidar com as pessoas, ter calma com as pessoas, ter paciência para as coisas acontecerem. E saber o que ele quer, o [sucessor] tem um pensamento muito positivo, de metas ousadas. Então, isso que é importante, o construir dele é com pessoas para chegar as metas que ele estabelece (Entrevistado 7 – grifos da autora da dissertação).

(076) A **vocação para o negócio**, a **determinação**, é uma pessoa determinada e **comprometido com o negócio**. Uma coisa que ele tem que eu acho que sempre ajudou muito é a importância da família na vida de qualquer pessoa, de qualquer profissional com o valor da família outra característica é a própria **competência** dele (Entrevistado 11 – grifos da autora da dissertação).

(077) Ele [o sucessor] tem um **carisma muito grande**, é o que ajuda ele muito. Ele tem um carisma grande internamente, dentro da fábrica e externamente, dentro da fábrica também. Com a clientela, com os fornecedores, com o mercado em geral. **Ele é uma pessoa muito acessível**, fácil de falar com ele e fácil de lidar com ele (Entrevistado 7 – grifos da autora da dissertação).

Além da ênfase na significação do outro para compreender o processo de construção da legitimidade, nesse caso, foi possível apreender a percepção do próprio sucessor de como se deu esse processo. Além dessas características enumeradas, observa-se que o sucessor empreendeu um luta consigo mesmo para vencer o estigma de filho do dono, para comprovar sua competência para ser, então, aceito e ter seu trabalho reconhecido por todos na organização. O sucessor aqui é protagonista dessa história, ele se assume responsável por essa construção, pois além de o sucedido abrir *espaço* para ele dentro da empresa, foi por meio de suas atitudes e posicionamento perante os desafios que ele foi conquistando novos e maiores *espaços*, foi se legitimando perante o sucedido pela sua capacitação ao longo de anos na empresa, bem como permitiu que gradualmente conquistasse a confiança dos funcionários.

Ao longo da trajetória do sucessor, dois momentos podem ser destacados como representativos desse processo de construção da legitimidade, nesse caso, perante os funcionários, o sucedido e a si próprio. O primeiro refere-se à fase em que ele se afasta dos negócios da família e abre uma fábrica de bolsas, conforme já mencionado. Essa passagem representa um suspiro do sujeito na tentativa de afirmar-se de forma independente do pai,

conforme explicitado no trecho (042). Ele queria provar, principalmente para si mesmo, as suas competências e capacidades e, para isso, ele precisou buscar um reconhecimento fora da Precon.

O segundo refere-se ao momento em que lhe é dada a chance de assumir maiores responsabilidades dentro da empresa e ele não hesita em aceitar e encarar o desafio.

(075) Aconteceu um primeiro marco na Precon, foi um marco da minha vida que foi em 1990. Em uma reunião de diretoria, conversando com o diretor industrial e meu pai cobrando dele uma certa posição de fábrica. Aí esse diretor falou assim: “Milton, a coisa está assim, assim e assado”. Aí acabou a reunião, na hora que ele saiu eu continuei e falei “pai, tudo que ele falou com você é mentira”. Isso foi uma fração de segundo, estavam na sala meu pai e o [superintendente administrativo-financeiro]. Eu disse “tudo que ele falou para você é mentira”. Ele[o pai] chegou para mim e falou assim: “Eu vou mandar ele embora, já que é mentira, você assume?”. Era assumir na época mil homens. Foi naquela fração de segundo, aquele frio na barriga e eu falei assim: “Ou eu falo sim, ou acabou. Se eu falar não aqui agora eu viro o menino fofoqueiro, falo que o cara está mentindo”. Eu falei assim: “Assumo”. Poderia ter falado “não assumo”, falei “assumo” (Entrevistado 6).

Essa passagem demonstra que a atitude de coragem ao aceitar assumir essa nova função foi um dos elementos de legitimação perante o sucedido. Ao delegar novas responsabilidades para o sucessor, ele oferece novas oportunidades para que ele cresça, se desenvolva e aprenda. Ao encarar esse desafio, o sucedido, por sua vez, ocupou um novo *espaço* e, aos poucos, foi assumindo outras funções ao demonstrar-se capaz e ao conquistar gradualmente a confiança e o respeito do sucedido e, também, dos funcionários.

No entanto, além dos funcionários e da família, a legitimidade também se dá nas interações cotidianas com os grupos externos, sobretudo, clientes e fornecedores. Nesse sentido, a adoção de uma gestão profissionalizada e de práticas de governança configura-se como uma busca por *aceitação e reconhecimento* perante os *stakeholders*.

(079)A Precon sempre foi transparente quando você fala de governança. Os processos de resultados da empresa, de governança, de tudo, são muito transparentes. Essas são algumas bases para depois trazer para dentro da organização, não é trazer para dentro da organização, **para você mostrar que é uma empresa familiar e profissionalizada**. A gente fala muito: “sua empresa é familiar?”. Não sei se você sabe, mais da metade do PIB do mundo é de empresas familiares. Gerdau é uma empresa familiar, Votorantin é uma empresa familiar, para te dar alguns exemplos pelo Brasil. São todas familiares, só que são profissionais. Então, a Precon é a mesma coisa, Você vai exatamente criando processos de governança, que **vão dando cada vez mais transparência para o mercado** (Entrevistado 6 – grifos da autora da dissertação).

A preocupação em mostrar que a empresa, apesar de ser familiar, é profissional caracteriza uma tentativa de buscar reconhecimento no mercado que, muitas vezes, estigmatiza a empresa

familiar como ineficiente e obsoleta. Dessa forma, a adoção de práticas de governança no intuito de fornecer *mais transparência* aos demais atores seria um indicativo de que a empresa procura minimizar os conflitos sucessórios, as posturas paternalistas e as práticas patrimonialistas e, assim, conquistar a confiança dos *stakeholders* ao distanciar-se dessa imagem estigmatizada das empresas familiares.

Por fim, a forma como ocorreu a transferência do poder, a condução da sucessão e as socializações estão diretamente entrelaçados ao processo de legitimação. Dessa forma, a construção da legitimidade do herdeiro-sucessor entrevistado ocorreu como resultado de interações e negociações constantes com os demais atores. Assim, ao se legitimar, o sucessor foi conquistando espaço e forjando uma contínua reconfiguração nas relações de poder no interior da organização. Nesse sentido, na Precon, o sucessor aponta que iniciou seu trabalho na empresa como o *filho do dono*, sendo necessário comprovar sua competência para ser, então, aceito e ter seu trabalho reconhecido por todos na organização. Além disso, pode-se inferir que a inserção precoce do herdeiro-sucesso na dinâmica da empresa possibilitou que ele se projetasse como corresponsável pelo sucesso da organização, em um processo gradual de legitimação frente ao sucedido e aos funcionários, minimizando a ocorrência de resistências à transição. Ainda, pode ser mencionado, o perfil do sucedido, que é apontado, nesta empresa, como facilitador do processo e entusiasta em relação à continuidade do negócio pelas próximas gerações. O processo de legitimação pelo qual passou na busca pela *aceitação e reconhecimento* de seu lugar de *novo* dirigente perante a família e os funcionários envolveu uma construção simbólica e intesa. Do lugar de *filho do dono* até o de sucessor legítimo, o herdeiro-sucessor precisou enfrentar preconceitos, resistências, disputas e desafios. A construção da imagem do novo dirigente, em substituição à figura, muitas vezes reverenciada, do *pai* não foi um processo simples, como evidenciaram os depoimentos dos sujeitos entrevistados.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

“É do buscar e não do achar que nasce o que eu não conhecia.”

Clarice Lispector

Esta pesquisa buscou compreender como se processa a construção da legitimidade do herdeiro-sucessor perante si mesmo, o sucedido, os membros da família e da organização. Foram estudadas duas empresas mineiras atuantes, principalmente, na região metropolitana de Belo Horizonte: a Drogaria Araujo e a Precon. A investigação descortinou uma realidade complexa, razão pela qual, para compreender como se processa a construção da legitimidade do herdeiro-sucessor, foi necessário dar voz aos sujeitos e conhecer suas percepções sobre as trajetórias dos sucessores.

É válido apontar que a pesquisa empírica se revelou complexa, sobretudo, devido à busca por uma diversidade de entrevistados que pudesse trazer aspectos relevantes à investigação. Nesse sentido, pode-se avançar um pouco, ao inserir a mãe de um dos sucessores como entrevistada, um ator pouco focado nos estudos e que contribuiu nos processos analisados. No entanto, esta pesquisa focou na visão dos atores envolvidos nos processos de sucessão e de construção da legitimidade dos herdeiros-sucessores, o que constitui uma limitação para o estudo, sugerindo-se a realização de novas pesquisas que incluam os diversos atores inseridos na dinâmica da empresa e detentores de história e trajetórias envoltas nesse contexto. Assim, dar voz a outros sujeitos representa uma possibilidade de desenvolver estudos que lancem outros olhares para as organizações familiares.

A técnica multicasos, somada à pesquisa documental e à trajetória de vida revelou-se adequada ao propósito da pesquisa, permitindo aprofundar o entendimento das relações que abrangem a família e a empresa, bem como possibilitou analisar como essas interações se manifestaram e evoluíram ao longo do tempo. A dimensão longitudinal, por meio da trajetória de vida, permitiu apreender como o herdeiro-sucessor é percebido pelos demais atores e como sua trajetória é significada por esses atores e por ele mesmo. Ao descrever os contextos por meio dos quais suas vidas aconteceram na organização, o sujeito revive suas histórias o que acaba por funcionar como um processo de reflexão sobre suas próprias escolhas ou, até

mesmo (re-) significação de questões de sua vida, o que abre espaço para a reconstrução. Também pôde contribuir para uma melhor compreensão da embaraçada rede de relações que os herdeiros sucessores têm que enfrentar. Assim, os sujeitos entrevistados tornaram possível compreender um pouco mais sobre como se deu o processo de construção da legitimidade do herdeiro-sucessor. Tendo em vista essa questão, salienta-se que o emprego dessa perspectiva contribuiu para a pesquisa por possibilitar uma compreensão diferenciada da pluralidade, das influências dos laços sanguíneos e afetivos que entram em jogo e definem a lógica empresarial e familiar.

Estudos baseados na percepção do indivíduo, como o que foi realizado por esta pesquisa, conduzem a dilemas metodológicos complexos. Um maior aprofundamento nos relatos levaria a realizar histórias de vida ou ainda casos clínicos, o que requer a utilização de técnicas psicanalíticas para identificação dos elementos inconscientes que certamente influenciam as suas escolhas pessoais e profissionais. Embora atrativas, essas alternativas não apenas demandam formação específica (no caso clínico), mas podem levar a um afastamento dos objetos de pesquisa tradicionalmente associados à ciência administrativa.

Em vista de atingir os objetivos propostos, adotaram-se as discussões sobre as organizações familiares como moldura teórica, elencando contribuições da *perspectiva de Berger e Luckmann (2004)*. O resultado foi a constante busca por desvelar as dimensões que permearam a legitimação dos sucessores nas realidades estudadas. A seguir apresenta-se uma breve síntese dos resultados da pesquisa empírica em cada um dos casos estudados, respondendo os objetivos específicos que delinearam este trabalho. Em seguida, discute-se a problemática da construção da legitimidade do herdeiro-sucessor.

No caso da Araujo, foi possível observar claramente que a forma como o processo sucessório foi conduzido se aproxima da constatação de Leone (1992) de que a sucessão pode ocorrer de forma inesperada e repentina e, nesse caso, aconteceu em virtude do falecimento precoce dos gestores. Observou-se que a identificação dos herdeiros com a empresa, a inserção dos filhos nos negócios e a formalização de seus papéis e funções na dinâmica da empresa foram resultados das socializações primárias e secundárias que esses herdeiros vivenciaram. Assim, foi possível evidenciar que as socializações dos herdeiros-sucessores forneceram, implicitamente, as diretrizes norteadoras desse processo, desdobrando em um verdadeiro planejamento tácito. Percebeu-se que a inserção do membro da terceira geração nos negócios, ainda na infância, o definiu como sucessor do avô à presidência e, mais tarde, a socialização

secundária do atual presidente na dinâmica da empresa o fez sucessor do irmão mais velho. Isso reforça a visão de Pereira (2010) de que tais valores, ao serem compartilhados e repassados entre as gerações, cumpriram, de certa forma, a função de promover um acordo informal entre os membros da família, definindo implicitamente quem seria o herdeiro de direito ao cargo da presidência.

Quanto à percepção dos sujeitos sobre a trajetória dos sucessores, as experiências dentro e fora da empresa, as habilidades gerenciais, as contribuições para o desenvolvimento do negócio, a visão estratégica, a preparação e a formação profissional foram elementos que se destacaram nas narrativas dos entrevistados. Em relação ao processo de construção da legitimidade dos herdeiros-sucessores, esses elementos se configuraram como indicadores de legitimidade, reforçando a visão de autores como Johnson, Dowd e Ridgeway (2006) de que a legitimidade é um processo coletivo que se dá nas interações cotidianas. Foi possível evidenciar também que uma das grandes dificuldades vivenciadas pelos herdeiros, prováveis sucessores, ao longo de suas trajetórias dentro da empresa da família está relacionada ao peso de ser “filho do dono”. As histórias desses sujeitos refletiram o que muitas vezes se observa na dinâmica família-empresa. Além das expectativas em relação aos padrões de comportamentos e da atribuição de responsabilidade pela continuidade dos negócios, ser herdeiro-sucessor revelou, no caso analisado, uma luta contra o estereótipo de que os benefícios decorrentes da existência do laço sanguíneo se sobrepõem às qualidades técnicas e profissionais desses sujeitos. Nesse sentido, no caso da Araujo, foi possível apreender, a partir das narrativas dos sujeitos, os caminhos e descaminhos vivenciados pelos sucessores na busca por conquistarem o respeito, a confiança, o estima e o prestígio dos membros da família e dos funcionários.

No que tange à Precon, observou-se um processo sucessório distinto do ocorrido na Araujo, uma vez que contou com um planejamento explícito, que envolvia a preparação do sucedido para se afastar e a do sucessor para assumir a condução dos negócios, bem como a forma e o momento em que aconteceria a transferência da gestão e da propriedade para a geração seguinte, reforçando uma questão frequentemente mencionada pela literatura de que o planejamento da sucessão é uma necessidade das empresas familiares que visam à longevidade. Em se tratando da percepção dos funcionários e dos membros da família acerca da trajetória do sucessor, foi possível evidenciar que a relação sucedido-sucessor, o papel do sucedido, o conhecimento do negócio, a experiência dentro da empresa, a liderança, a profissionalização e a adoção de práticas de governança foram alguns elementos de

legitimação presentes nos discursos do sujeito, que possibilitaram evidenciar a construção da legitimidade desse sucessor. Outra questão identificada é a influência das relações inerentes ao grupo familiar na condução dos processos de sucessão e legitimação e, nesse caso, destaca-se que os caminhos pelos quais a socialização dos membros foi empreendida no seio familiar, definiram, perante os familiares, quem seria o sucessor do fundador. Observou-se que os valores familiares, decorrentes da própria postura patriarcal, reproduziram-se na esfera do trabalho, de forma a identificar o sucessor por meio da exclusão das filhas mulheres, definindo o filho homem como o guardião do legado do pai e seu sucessor. É válido ressaltar que essa postura se encontra enraizada nos valores dessa família de forma que a definição de quem seria o sucessor se apresenta como uma prática *natural*. No tocante às dificuldades vivenciadas ao longo de sua trajetória como sucessor, verificou-se que assumir as responsabilidades pela condução do negócio e pela sua longevidade é uma tarefa árdua que, além de substituir o arranjo de poder até então existente, compreende constantes negociações, disputas e jogos de interesses que, nesse caso, geraram grandes desconfortos, inclusive, de saúde. Nesse sentido, o caso da Precon possibilitou a compreensão das formas como as organizações familiares estudadas vivenciaram suas variadas dimensões e lidaram com as contradições inerentes à sua natureza.

Revisitando o referencial teórico, sobretudo a síntese apresentada pela figura 3, pôde-se perceber que, nos dois casos estudados, a construção da legitimidade se deu a partir de dois eixos fundamentais: *aceitação* e *reconhecimento*. Mais do que apenas identificar esses eixos, foi possível perceber como os sucessores pesquisados vivenciaram e sentiram esse processo que começa na infância e perpassa a vida adulta dos indivíduos.

As narrativas dos sujeitos foram repletas de significados elaborados ao longo das interações cotidianas e guiaram o olhar da pesquisadora para aqueles aspectos considerados por eles relevantes na trajetória dos sucessores. Os fatos narrados, as características destacadas, as justificativas, os argumentos utilizados permitiram compreender como os sucessores são percebidos pelos demais. Esses significados construídos e compartilhados sobre as organizações estudadas e sobre os sucessores forneceram a memória coletiva dos contextos envolvidos nos processos sucessórios e de legitimação. O conjunto desses significados constituiu um espaço de significação compartilhado (universo simbólico) pelos membros das famílias e das organizações que justificam as crenças, normas e valores comuns a essas realidades e que possibilitam o desenvolvimento de interações sociais. Esse universo simbólico em torno da Araujo e da Precon permitiu que os membros da família, os

funcionários, e outros grupos envolvidos nessa dinâmica se localizassem como parte dessa realidade, uma vez que nela desempenham papéis sociais, e, assim, se identificam como parte de uma sociedade que transcende a sua existência pessoal

No que tange à *aceitação*, em ambos os casos, percebeu-se que a propriedade e o cargo assumidos foram elementos que determinaram a aprovação dos sucessores pelos outros. O poder investido pelo cargo de presidente das organizações estudadas, por si só, possibilitou aos sucessores uma aceitação baseada na dominação racional-legal conferida pelo cargo assumido e pela propriedade.

No entanto, a construção da legitimidade também está diretamente relacionada aos processos coletivos estabelecidos com os *grupos internos e externos* às organizações que, norteiam a percepção sobre o *reconhecimento* do sucessor. Os processos coletivos com os grupos internos ficaram evidenciados na pesquisa empírica quando se perguntou aos sujeitos sobre a trajetória dos sucessores. Nesse sentido, verificou-se, no caso da Precon, um *reconhecimento* da maturidade do sucessor em relação ao negócio, resultado de um conhecimento adquirido ao longo das experiências do dia-a-dia na empresa. Na Araujo, constatou-se um *reconhecimento* pelo trabalho desempenhado e pela pessoa do sucessor. Além disso, a forma como se dá inserção nos negócios da família (seja nas atividades operacionais ou depois de acumulada experiência fora da empresa), o desejo pessoal de fazer parte dessas histórias, a aptidão para os negócios e a competência técnica adquirida por meio de treinamento formal são alguns elementos se destacaram nas narrativas dos entrevistados, que se configuraram como indicadores de legitimidade e que possibilitaram evidenciar a construção da legitimidade desses herdeiros-sucessores.

Foi possível observar também uma preocupação com a formação do sucessor para conduzir os negócios. Apesar de se distanciarem como à forma de planejar a sucessão, a Araujo e a Precon se aproximam no sentido de ter existido um desejo dos sucedidos de inserirem seus sucessores no negócio para que, aos poucos, somassem experiências nas mais diversas áreas de cada empresa, de forma a permitir o desenvolvimento de uma visão holística do negócio. O conhecimento tácito do negócio é valorizado em ambos os casos e configurou-se como um elemento de legitimação do sucessor. Além disso, a competência técnica, traduzida em habilidades, formação profissional, liderança e perfil gerencial é destacada como uma dimensão na formação dos sucessores importante para a construção da legitimidade, e que

pode ser comprovada pelos incentivos dos sucedidos para os herdeiros buscarem experiência fora, especializarem-se e profissionalizarem-se.

Foi possível evidenciar também que uma das grandes dificuldades vivenciadas pelos herdeiros, prováveis sucessores, ao longo de suas trajetórias dentro da empresa da família está relacionada ao peso de ser “filho do dono”. Observou-se, nesse sentido, uma luta dos herdeiros sucessores em construir uma imagem desvinculada dos laços de parentesco, para se posicionarem de forma autônoma, como profissionais.

Dessa forma, a profissionalização desses herdeiros também se apresentou como um elemento de legitimação perante os *grupos internos e externos*, uma vez que determinou certos critérios - educação formal, competência, habilidades gerencial dentre outras - que enfatizaram a meritocracia em detrimento do nepotismo na escolha de quem assumiria o controle dos negócios.

Esses elementos evidenciados em ambos os casos reforçam que a *credibilidade* está relacionada à percepção dos membros da organização e da família sobre as habilidades e intenções do sucessor para gerir o negócio, conforme salientaram Bayad e Barbot (2002). Dessa forma, a competência, a visão estratégica, as habilidades gerenciais, as contribuições para a empresa e para a geração de resultados e a melhoria do desempenho do negócio são elementos apontados pelos entrevistados para justificar a crença, a confiança e o respeito por esses sucessores.

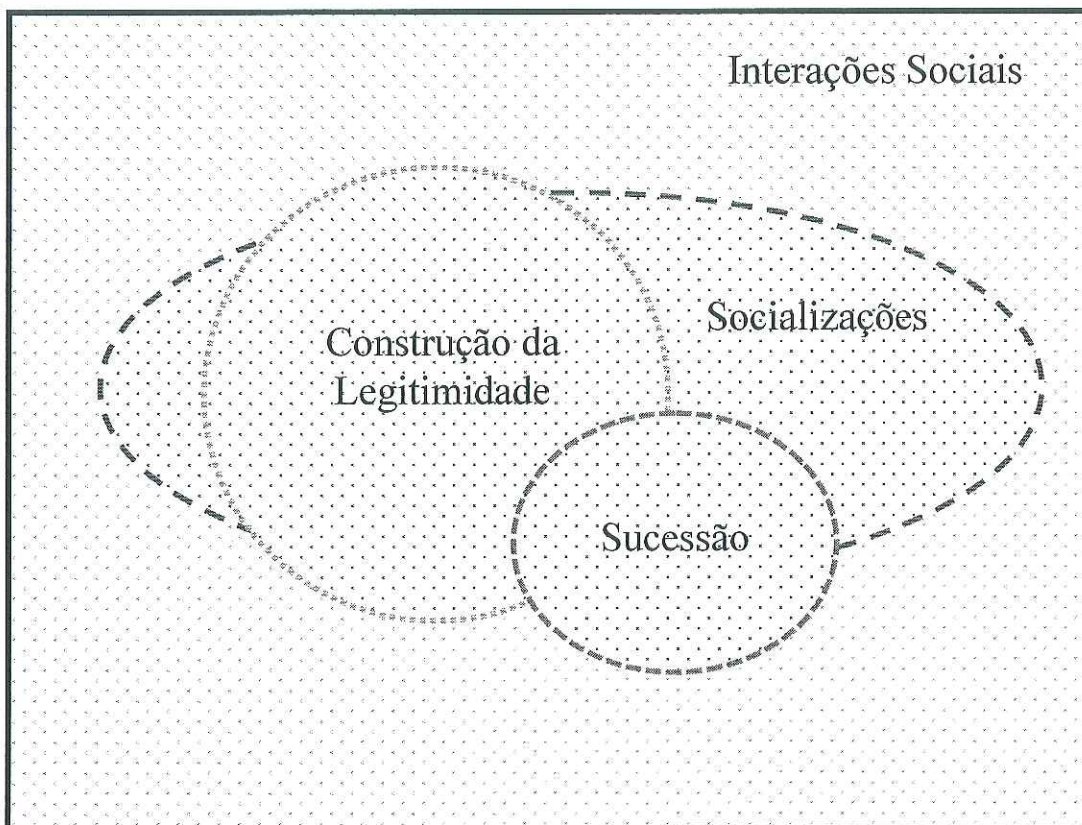
Dessa forma, esse processo não ocorreu de forma automática, mas sim como resultado de interações constantes como os demais atores. Em ambos os casos, destacou-se o papel desempenhado pelos sucessores de conquistar o respeito e a confiança dos sucedidos à medida que assumiam novas responsabilidades dentro da empresa, ocupando espaço configurando-se, assim, como os sucessores legítimos perante os predecessores. Tanto na Araujo, como na Precon, ao se legitimarem gradativamente, os sucessores foram conquistando espaços e redesenhando as relações de poder no cerne das organizações. Os membros da organização, os membros da família e demais envolvidos configuraram-se como atores no processo de legitimação do sucessor. Isso novamente confirma a visão de autores como Johnson, Dowd e Ridgeway (2006) de que a legitimidade é um processo coletivo que se dá nas interações cotidianas.

Em relação aos grupos internos (membros da família e da organização), observa-se que a percepção desses sujeitos sobre a conformidade dos valores e comportamentos do sucessor com a cultura na empresa, conduziu à sua *aceitabilidade*. O que novamente corrobora a perspectiva de Johnson, Dowd e Ridgeway (2006) que aborda a legitimidade como um significado construído, compartilhado e consistente com as crenças, normas e valores aceitos pelo grupo como um todo.

No entanto, a pesquisa empírica trouxe novos elementos para essa figura representativa da fundamentação teórica que orientou este trabalho. Assim, a partir das articulações entre as teorias sobre sucessão em organizações familiares, teorias a respeito da socialização (BERGER; LUCKMANN, 2004), teorias da legitimidade (WEBER, 2009; JOHNSON; DOWD; RIDGEWAY, 2006; BERGER; LUCKMANN, 2004; BAYAD E BARBOT, 2002) e as conclusões empíricas, foi possível construir um esquema interpretativo a respeito da inter-relação entre os processos de sucessão, socialização e construção da legitimidade.

Esse esquema interpretativo representa um olhar lançado sobre a realidade das organizações familiares. Por meio destes constructos e das suas inter-relações foi possível traçar, nos casos estudados, os percursos de legitimação dos sucessores e perceber como esse processo pode se apresentar como um desafio para as famílias que buscam construir a sucessão entre gerações. A aplicação de tal entendimento aos contextos das empresas estudadas trouxe contribuições no sentido de enriquecer e nortear reflexões teóricas sobre a questão da socialização, da sucessão e da construção da legitimidade sem a pretensão de gerar conclusões que possam ser generalizadas para o universo das empresas familiares. Ressalta-se, contudo, que não se pretende assumir uma postura prescritiva, estabelecendo diretrizes a serem seguidas pelas famílias para inserirem suas gerações na empresa ou então caminhos para que os sucessores se tornem legítimos, tampouco estabelecer valorativamente uma forma de construção como *tipo ideal*. O entendimento destas inter-relações, ainda muito incipiente na literatura, permitiu um olhar mais rico sobre a realidade das empresas familiares. Sugerem-se, portanto, novos trabalhos em que essa questão possa ser abordada em outros contextos – outras organizações e sujeitos.

Figura 8 – Esquema interpretativo sobre a inter-relação entre os processos de socialização, sucessão e construção da legitimidade



Fonte: Elaborado pela autora da dissertação

A observação concomitante desses três processos permite supor que, separadamente, cada um deles era construído pelos outros dois. Quando o herdeiro-sucessor é preparado formalmente, de acordo com os critérios comumente enumerados pela literatura sobre empresas familiares, ele poderia se engajar na dinâmica da empresa já em um cargo de gestão. Em alguns casos, pode haver resistências e preconceitos por parte dos funcionários, que significam negativamente a trajetória desse sucessor como aquele que apenas ocupa um lugar herdado. A legitimidade nesse caso pode ser situacional e frágil. Por outro lado, quando o sucessor se insere na empresa em funções operacionais e aos poucos assume novas funções e responsabilidades ou quando acumula experiências externamente à empresa, o conhecimento tácito pode minimizar essa percepção ao legitimar o sucessor como aquele que conhece o negócio. Nessas situações, os membros da organização e os sucessores passam a conviver em

um mesmo espaço de socialização, possibilitando assim que os grupos internos e os sucessores compartilhem valores, crenças e normas.

Em contrapartida, ao considerar, por exemplo, a inserção ainda na infância de alguns membros da família como um indicativo de que a empresa pode ser considerada também uma instância de *socialização* primária, percebe-se que a forma como se deu essa inserção pode representar também um elemento de *legitimação* e indicar os caminhos pelos quais a *sucessão* foi sendo construída.

A discussão sobre o processo de legitimação dos sucessores, seja via *aceitação* ou *reconhecimento*, levanta diversas questões relacionadas aos processos sucessórios e de socialização. O simples repasse do cargo do sucedido a seus herdeiros não garante e nem implica a transferência automática de seu poder e autoridade. A conquista da confiança e do respeito revelou um processo empreendido pelos próprios sucessores desde a sua inserção nos negócios. As formas como essas conquistas foram se configurando estão presentes ao longo de toda a trajetória dos sucessores que, em muitas empresas familiares, assim como nos casos estudados, precisam lutar contra a imagem de *filho de dono* e competir com as histórias de sacrifícios e vitórias de seus antecessores, uma verdadeira saga que os atores envolvidos no processo geralmente projetam para o sucessor.

É importante ressaltar que as regras para os *processos sucessórios*, nas duas empresas, foram definidas muito antes do momento da transição. O imbricamento entre família e empresa presente nesses casos reforçam a visão de Berger e Luckmann (2004) de que, no processo de *socialização* primária, as regras são interiorizadas como dadas, o que leva o sujeito a admiti-las como *naturais*. Observou-se que os sujeitos conferiram esse caráter à forma como os processos sucessórios foram conduzidos e à escolha do sucessor. Tal percepção dessa realidade como 'natural' nos leva a refletir se a socialização primária se mostra mais sólida que a secundária, conforme afirmam Berger e Luckmann (2004), ou se seria então resultante do fato desses espaços de socialização primária e secundária serem os mesmos - a empresa e a família. Se, por um lado, notou-se a sensação de naturalidade decorrente das formas de socialização desses herdeiros, de outro, verificou-se um sentimento de angústia por parte dos sucessores que se viam diante de uma história que já lhes havia sido apresentada como tal, o que confirma o argumento de Berger e Luckmann (2004) de que, embora a criança não seja simplesmente passiva no processo de sua socialização, são os adultos que estabelecem as regras do jogo.

Pensar a *legitimidade* e a *sucessão* nesses termos remete às *socializações* vivenciadas por esses atores. Os casos contêm elementos em comum, uma vez que foi possível observar claramente a Araujo e Precon como espaços de socialização dos sucessores desde a infância. A interação indivíduo-empresa se fez muito presente ao longo da socialização desses sucessores. A empresa, então, supostamente uma instância de socialização secundária, se insere também nos espaços de socialização primária, misturando-se ao universo que é comumente restrito à família.

Por fim, as inter-relações entre *socialização*, *construção da legitimidade* e *sucessão*, justamente por serem construções sociais, ocorrem tendo as interações sociais como pano de fundo. Dessa forma, *esses processos não acontecem sob a ótica de uma determinação objetiva e constituem, na verdade, resultados das interações entre os membros da família, da empresa e dos demais atores no cotidiano*. Sugere-se, nesse sentido, que pesquisas futuras aprofundem na compreensão dessas inter-relações.

A partir desse trabalho foi possível traçar os caminhos e descaminhos na construção da legitimidade do herdeiro-sucessor, concluí-se assim que, para os casos estudados, quatro papéis são desempenhados pelos herdeiros-sucessor ao longo de suas histórias que os tornaram sucessores legítimos: guardião dos valores familiares, portador de competências adquiridas externamente, depositário do legado da família e responsável pela continuidade dos negócios da empresa. A constatação de que a construção da legitimidade de herdeiros-sucessores passa seguramente por esses momentos, embora não se aplique de forma generalizada a outros processos, pode ser apontada como uma importante contribuição dessa pesquisa e um aspecto a ser avaliado por pesquisas futuras.

REFERÊNCIAS

ADACHI, Pedro Podboi. **Família S.A.:** gestão de empresa familiar e solução de conflitos. São Paulo: Atlas, 2006.

ÁLVAREZ, Ercilia G.; LÓPEZ-SINTAS, Jordi; GONZALVO, Pílas S. Socialization patterns of successor in first-to second – generation family businesses. **Family Business Review**, v.15, n. 3, pp. 189-204, Sep. 2002.

BARACH, Jeffrey A. *et al.*. Entry of the next generation: strategic challenge for family business. **Journal of Small Business Management**, v.26, n.2, pp.49-56, Apr. 1988.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BAYAD, M.; BARBOT, M-C. Proposition d'un modèle de succession dans les PME familiales: étude de cas exploratoire de relation père-fille. In: CONGRÈS INTERNATIONAL FRANCOPHONE EN ENTREPRENEURIAT ET PME, AIREPME, 6, Montréal. **Anais...**Montreal: AIREPME, 2002.

BERENBEIM, Ronald E. How Business Family Manage the Transition from Owner to Professional Management. **Family Business Review**, v. 3, n. 1, pp. 69-110, spring, 1990.

BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade:** tratado de sociologia do conhecimento. 24 ed. Petrópolis: Vozes, 2004.

BERNHOEFT, Renato; GALLO, Miguel Angel. **Governança na empresa familiar:** gestão, poder e sucessão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar:** sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. 2 ed. São Paulo: Nobel, 1991.

BIERSTEDT, R. Legitimidade. In: MIRANDA NETTO, A. G. *et al.* (Orgs.) **Dicionários de ciências Sociais**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1987, p. 674.

BLAU, P. Critical remarks on weber's theory of authority. **American Political Science Review**, v. 57, n. 2, pp. 305-16, Jun. 1963.

BIRD, Barbara; *et al.* Family business research: the evolution of an academic field. **Family Business Review**, Boston, v. 15, n.4, p. 337-50, Dec. 2002.

BORGES, Alex Fernando; LIMA, Juvêncio Braga de; CARVALHO, Flaviana Andrade de Pádua. Interação entre indivíduos, família e empresa na construção do processo de sucessão em uma empresa familiar. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32, 2008. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ENANPAD, 2008. CD-ROM.

BORGES, Alex Fernando; LESCURA, Carolina. OLIVEIRA, Janete Lara. Empresas familiares: mapeamento da produção científica brasileira no período 1997-2009. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 6, 2010. Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ENEO, 2010. CD-ROM.

BROCKHAUS, Robert H. Family Business Successions: suggestions for future research. **Family Business Review**, v. 17, n.2, p. 165-77, jun. 2004.

CAMERA, Fabiana; ARAÚJO, Luís César Gonçalves de. Análise dos aspectos teóricos relacionados à governança corporativa que podem contribuir para a sobrevivência das pequenas e médias empresas familiares brasileiras. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 5, 2008. Belo Horizonte: **Anais ...** [S.I.]: 2008, CD-ROM.

CARRIERI, Alexandre de Pádua. **Estratégias delineadas na construção das identidades em organizações familiares**: um estudo dos expositores da “feira-hippie” de Belo Horizonte. 2005. 178 f. Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Ciências Econômicas, Belo Horizonte. Relatório Final do Projeto de Pesquisa.

CARRIERI, Alexandre de Pádua; SARAIVA, Luiz Alex Silva; GRZYBOVSKI, Denize. **Organizações Familiares**: um mosaico brasileiro. Passo Fundo: Ed. Universidade de Passo Fundo, 2008, 450p.

CASILLAS, Jose; ACEDO, Francisco. Evolution of the intellectual structure of family business literature: a bibliometric study of *FBR*. **Family Business Review**, Boston, v. 20, n. 2, p. 141-62, jun. 2007.

CHITTOOR, Raveendra; DAS, Ranjan. Professionalization of management and succession performance: a vital linkage. **Family Business Review**, v. 20, n. 1, p. 65-80, Mar. 2007. Family Firm Institute, Inc.

CHRISTENSEN, R.C. **Management success in small and growing enterprises**. New York: Arno Press, 1979.

COLLINS, W.A. *et al.* Contemporary research on parenting. **American Psychologist**, v.55, n.2, p.218-32, Feb. 2000.

DAVEL, Eduardo; COLBARI, Antônia. Organizações Familiares: por uma introdução a sua tradição, contemporaneidade e multidisciplinaridade. **Revista Organização e Sociedade**, v.7, n.18, p. 45-64, mai/jul, 2000.

DAVEL, Eduardo; COLBARI, Antônia. Pesquisas sobre organizações familiares: instigações e contribuições. In: XXVII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Atibaia/SP. **Anais...** São Paulo: ENANPAD, 2003.

DAVEL, Eduardo. Em busca do organizacionalmente distintivo no familiar. In: CARRIERI, Alexandre de Pádua; SARAIVA, Luiz Alex Silva; GRZYBOVSKI, Denize. **Organizações familiares**: um mosaico brasileiro. Passo Fundo: Ed. Universidade de Passo Fundo, 2008, pp.9-13.

DAVIS, John A. **A constituição familiar**: um guia de exemplos de declarações e políticas para a empresa familiar. Tradução equipe técnica da Fundação Dom Cabral, Boston: Harvard Business School: Owner Managed Business Institute, 2004.

DEBICKI, Bart J. *et al.* Family business research in the new millennium: an overview of the who, the where, the what, and the why. **Family Business Review**, Thousand Oaks, v. 22, n.2, p.151-66, Jun. 2009.

DENZIN, Norman K; LINCOLN, Yvonna S. Introdução: a disciplina e pratica da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, Norman K; LINCOLN, Yvonna S. **Planejamento da pesquisa qualitativa**: teorias e abordagens. 2ed. Porto Alegre: Artmed Bookman, 2006, pp.15-47.

DROGARIA ARAUJO. Uma história dentro da história: celebração do centenário da Drogaria Araujo. [s.n] 2007

DYER JR.; W. Gibb; SÁNCHEZ, Marcelino. Current State of family business theory and practice as reflected in *Family Business Review* 1988–1997. **Family Business Review**, Boston, v. 11,n.4, pp. 287-95, Dec. 1998.

DYER, W. Gibb. Integrating professional management into a family owned business. **Family Business Review**, v. 2, n.3, pp. 221-53, Fall, 1989.

ENGELS, Friedrich. **A origem da família, da propriedade privada e do estado**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1975.

FINE, M.; *et al.* Para quem? Pesquisa qualitativa, representações e responsabilidades sociais. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (Orgs.) **O planejamento da pesquisa qualitativa**: teorias e abordagens. 2ª. ed. Porto Alegre, Artmed Bookman, 2006, pp. 91-114.

FISCHER, Tânia. Organizações familiares como linha de pesquisa. **Organização e Sociedade, Organização e Sociedade**, Salvador, v. 7, n.18, maio/ago. 2000.

FISCHER, Tânia; SILVA, Jader Cristiano Souza; DAVEL, Eduardo. Desenvolvimento tridimensional das organizações familiares: avanços e desafios teóricos a partir de um estudo de caso. **Organização e Sociedade**, Salvador, v.7, n.18, p. 99-119, maio-jun. 2000.

FLETCHER, D. Family and enterprise. In: CARTER, S. & JONES-EVANS, D. (Eds) **Enterprise and small business**: principles, practice and policy. Essex: Pearson Education Limited, 2000.

FLORES JR, José Elias; GRISCI, Carmen Lígia Iochins. Dilemas de pai e filhos no processo sucessório de empresas familiares. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 34, 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ENANPAD, 2010.

FREYRE, Gilberto. **Casa-Grande e senzala**: formação da família brasileira sob o regime da economia patriarcal. Rio de Janeiro: José Olympio, 1984.

GARCIA, Volnei Pereira. **Desenvolvimento das famílias empresárias**. Rio de Janeiro: Qualitmark, 2001.

GALLO, Miguel Angel; SVEEN, Jannicke. Internationalizing the family business: facilitating and restraining forces. **Family Business Review**, San Francisco, v.4, n.2, pp. 181-90, Summer, 1991.

GENTIL, Eduardo. Retrato de família. **HSM Management**, São Paulo, v.6, n.41, pp.84-91, Nov./dez. 2003.

GERSICK, Kelin E. *et al.* **Generation to generation: life cycles of the family business**. Boston: Harvard Business School Press, 1997.

GONÇALVES, J.S.R.C. As empresas familiares no Brasil. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v.7, n.1, pp. 7-12, jan./mar. 2000.

GONÇALVES, Sérgio de Castro. **Patrimônio, família e empresa: um estudo sobre as transformações no mundo da economia empresarial**. São Paulo: Negócio, 2000.

GODOI, C. K.; BALSINI, C. P. V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. da (Orgs). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006, pp. 89-112.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. de. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. da (Orgs). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006, pp. 303-23.

GONÇALVES, R.C; LISBOA,T.K. Sobre o método da história oral em sua modalidade trajetórias de vida. **Revista Katál**, Florianópolis, v. 10 n. especial. pp. 83-92, 2007.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais**. 9.ed. Rio de Janeiro: Record, 2005.

GREENWOOD, E. Métodos principales de investigación social empírica. In: GREENWOOD, E. **Metodología de la Investigación Social**. Buenos Aires, Paidós, 1973

GRZYBOVSKI, Denize *et al.* Estilo Feminino de Gestão em Empresas Familiares Gaúchas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 2, p. 185-207, Mai/Ago 2002.

GRZYBOVSKI, Denize. **Plataforma de conhecimentos e aprendizagem transgeracional em empresas familiares**. Minas Gerais, 2007. 383f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Lavras. Lavras.

GRZYBOVSKI, Denize; HOFFMANN, Patrícia Zanella; MUHL, Ediane Eschner. Estratégia de sucessão na gestão de empresas familiares: um estudo do caso gerda. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 5, 2008, Belo Horizonte: **Anais...** Belo Horizonte: ENEO, 2008. CD-ROM.

HANDLER, Wendy C.; KRAM Kathy E.. Succession in family firms: the problem of resistance. **Family Business Review**, v. 1, n.4, pp. 363-81, Winter, 1988.

HANDLER, Wendy C. Succession in family business: a review of the research. **Family Business Review**, v. 7, n.2, pp. 133-57, Summer, 1994.

HOLANDA, Sérgio Buarque de. **Raízes do Brasil**. São Paulo: Cia das Letras, 1995.

IBRAHIN, A.B.; SOUFANI, K.; LAM, J. A study of succession in a family firm. **Family Business Review**, v. 14, n.3, pp. 245-58, Sept. 2001.

JOHNSON, C.; DOWD, T.J.; RIDGEWAY, C.L. Legitimacy as social process. **Annual Review of Sociology**, v. 32, p. 53-78, Apr. 2006.

JONES, G.R. Life history methodology. In: MORGAN, G. (Org.) **Beyond method** strategies for social research. London: Sage, 1983, pp. 147-159.

KETS DE VRIES, Manfres. F.R.; CARLOCK, Randle S.; FLORENT-TREACY, Elizabeth. **A empresa familiar no divã: uma perspectiva psicológica**. Tradução André de Godoy Vieira. Bookman: São Paulo, 2009.

LAMBRECHT, Johan. Multigenerational transition in family business: a new explanatory model. **Family Business Review**, v.18, n. 4, p. 267-82, Dec. 2005.

LANSBERG, Ivan. **Succeeding generations**. Boston: Harvard Business School Press, 1999.

LANSBERG, Ivan; ASTRACHAN, Joseph H. Influence of family relationships on succession planning and training: the importance of mediating. **Family Business Review**, v. 7, n. 1, p. 39-59, Spring, 1994.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

LE BRETON-MILLER, Isabele; MILLER, Danny; STEIER, Lloyd P. Toward an integrative model of effective FOB succession. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v.28, n.4, p.305-28, sum. 2004.

LEVI, L. Legitimidade. In: BOBBIO, N.; MATTEUCCI, N.; PASQUINO, G. (Orgs.) **Dicionário de política**, Brasília, v. 2., n.12, pp. 675-79, 2002.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **Sucessão em empresa Familiar: preparando as mudanças para garantir a sobrevivência no mercado globalizado**. São Paulo: Atlas, 2005.

LETHBRIDGE, Eric. **Tendências da empresa familiar no mundo**. (2005) Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/revista/rev707.pdf> Acesso em 20 jul. 2010.

LIMA, Antônia Pedrosa 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, Juvêncio Braga de. Pesquisa qualitativa e qualidade na produção científica em administração de empresas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Paraná: ANPAD, 1999. CD-ROM.

LIMA, Juvêncio Braga de; BORGES, Alex Ferando; CARVALHO, Flaviana Andrade de Pádua. Construção do processo de sucessão em empresas familiares: transmissão gerencial e patrimonial. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ENANPAD, 2007.

LIMA, Gustavo César Oliveira; PIMENTEL, Thiago Duarte; SOARES, Ari Souza. “Criar”, “aprender”, “mandar”: Trajetórias socializantes de organizações familiares na Feira Hippie de Belo Horizonte. In: CARRIERI, Alexandre de Pádua; SARAIVA, Luiz Alex Silva; GRZYBOVSKI, Denize. **Organizações familiares: um mosaico brasileiro**. Passo Fundo: Ed. Universidade de Passo Fundo, 2008, pp. 210-37.

LOPES; Fernanda Tarabal. **Fotografia de família: histórias de poder em organizações familiares**. 2008. 139 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte.

LOPES, Fernanda Tarabal; CARRIERI, Alexandre de Pádua; SARAIVA, Luiz Alex Silva. Relações entre poder e subjetividade em uma organização familiar. In: Seminário de Gestão Organizacional Contemporânea, 6, 2010. Vitória, **Anais ... Espírito Santo**.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. Willian. Oportunidades em empresas familiares. In: LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997, PP. 81-102.

MACEDO, K.B. *et al.* O processo sucessório em organizações familiares e a exclusão da mulher. **Psicologia Social**, Porto Alegre, v. 16, n. 3, pp. 69-81, set./dez. 2004.

MACHADO, Hilka Vier. Reflexões sobre concepções de família e empresas familiares. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 10, n. 2, p. 317-23, mai./ago. 2005.

MACHADO, Hilka Vier; SILVEIRA, Amélia Marianne Hoeltgebaum; GOUVEA, Anna Beatriz Cautela Tvrzka. Significados de sucesso e fracasso nos negócios: o que dizem mulheres empreendedoras. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ENANPAD, 2008.

MACHADO, Hilka Vier. Sucessão familiar e gênero: implicações para estudos sobre empresas familiares. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 3, 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: EGEPE, 2003.

MACHADO, Hilka Vier. A integração de sucessoras em indústrias brasileiras. In: CARRIERI, Alexandre de Pádua; SARAIVA, Luiz Alex Silva; GRZYBOVSKI, Denize. (Orgs.) **Organizações familiares: um mosaico brasileiro**. Passo Fundo: Ed. Universidade de Passo Fundo, 2008, pp. 181- 209.

MAGALHÃES NETO, Adalberto Beneviders; FREITAS, Ana Augusta Ferreira de. As Organizações familiares e os processos de profissionalização, sucessão e administração de conflitos: uma análise baseada no conceito de ciclo de vida. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003. Atibaia, **Anais...** São Paulo: ENANPAD, 2003. CD-ROM.

MARRE, J. L. História de vida e método biográfico. **Cadernos de Sociologia**, Porto Alegre, v. 3, n. 3, p. 89-141, jan./jul. 1991.

MINAYO, M. C. S. Ciência, Técnica e arte: o desafio da pesquisa social. In: MINAYO, M. C. S. (Org.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. petrópolis: Vozes, 1999.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo: Hucitec, 2008.

MUSSI, Fabrício Baron; TEIXEIRA, Meira Rivanda; MASSUKADO, Márcia Shizue. A empresa familiar e a sucessão na interpretação do herdeiro. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 5, 2008, Belo Horizonte: **Anais...** Belo Horizonte: ENEO, 2008. CD-ROM.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Pedro Paulo de. **A construção social da masculinidade**. Rio de Janeiro: IUPERJ, 2004.

OLIVEIRA, Janete Lara; *et al.*. Mecanismos de governança e processos de sucessão: um estudo sobre a influência dos elementos de governança corporativa na orientação do processo sucessório em uma empresa familiar. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 11, p. 152-67, abr./jul. 2009.

OUTHWAITE, W. Legitimidade. In: OUTHWAITE, W.; BOTTOMORE, T. (Orgs.) **Dicionário do pensamento social do século XX**. Rio de Janeiro: Zahar, 1996, pp. 413-414.

PAÇO-CUNHA, E. Estatuto Filosófico da Organização ou Para uma Crítica aos Estudos Organizacionais. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 5, 2008, Belo Horizonte. (*Anais eletrônicos...*) Belo Horizonte: UFMG, ANPAD, 2008. CD-ROM.

PAIVA, Kely. C. Martins; OLIVEIRA, Michele. C. S. Mendes; MELO, Marlene. Catarina. O. Lopes. Produção científica brasileira sobre empresa familiar: um metaestudo de artigos publicados em anais de eventos da ANPAD no período de 1997-2007. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 9, n. 6, p. 148-73, set./out. 2008.

PEREIRA, Rafael Diogo. **Sucessão, profissionalização e governança: um estudo multicase em empresas familiares mineiras**. 2010. 216 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte.

PEREIRA, Rafael Diogo; OLIVEIRA, Janete Lara. A estruturação do processo sucessório e a influência dos valores familiares em uma empresa têxtil mineira. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 34, 2010. Rio de Janeiro, **Anais...** Rio de Janeiro: ENANPAD, 2010. CD-ROM.

PIMENTA, Solange Maria; CORRÊA, Maria Laetitia. Organizações familiares entre a diversidade, modelos e mitos: novas perspectivas de análise. In: CARRIERI, Alexandre de Pádua; SARAIVA, Luiz Alex Silva; GRZYBOVSKI, Denize. **Organizações familiares: um mosaico brasileiro**. Passo Fundo: Ed. Universidade de Passo Fundo, 2008, pp. 29-59.

- PUGLISI, M.L.; FRANCO, B. **Análise de conteúdo**. Brasília: Plano Editora, 2003.
- RIDGEWAY, C. L.; BERGER, J. Expectations, legitimation, and dominance behavior in task groups. **American Sociological Review**, v. 51, n. 5, p. 603-17, Oct. 1986.
- RODRIGUES, M.S.P.; LEOPARDI, M.T. **O Método de análise de conteúdo: uma versão para enfermeiros**. Fortaleza: Fundação Cearense de Pesquisa e Cultura, 1999.
- ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- ROSSATO NETO, Félix João. "Ainda somos os mesmos e vivemos como nossos pais": o processo sucessório nas bancas do mercado público de Porto Alegre. In: XXVII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Atibaia/SP. **Anais...** São Paulo: ENANPAD, 2003.
- ROSSONI, L. Governança corporativa, legitimidade e desempenho das organizações listadas na BOVESPA. 2009. 218 p. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal do Paraná, Curitiba.
- RUBIN, H.J. e RUBIN, I.S. **Qualitative interviewing: the art of the hearing data**. Califórnia: Sage Publications, 1995.
- SARAIVA, Luiz Alex Silva; CARRIERI, Alexandre de Pádua; GRZYBOVSKI, Denize. Construindo um mosaico brasileiro sobre organizações familiares. In: CARRIERI, Alexandre de Pádua; SARAIVA, Luiz Alex Silva; GRZYBOVSKI, Denize. (Orgs.) **Organizações familiares: um mosaico brasileiro**. Passo Fundo: Ed. Universidade de Passo Fundo, 2008, pp. 15-28.
- SANTIAGO, A.L. Succession experiences in Phillipine family business. **Family Business Review**, v.13, n.1, p.15-40, Mar.2000.
- SARTI, Cynthia Andersen. A família como ordem simbólica. **Psicologia USP**, São Pedro, v. 15, n.3 , pp. 11-28, 2004.
- SHARMA, Pramodita. An overview of the field of family business studies: current status and directions for the future. **Family Business Review**, v.17, n.1, p.1-35, mar. 2004.
- SHARMA, P. RAO, S.A. Successor attributes in indian and canadian family firms: a comparative study. **Family Bussiness Review**, v.13, n.4, p.313-30, Dec. 2000.
- SILBEY, S. Legitimacy. In: TURNER, B. S. **The Cambridge dictionary of sociology**. New York: Cambridge University Press, p. 332, 2006.
- SILVA, Georgina Alves Vieira; OLIVEIRA, Luís Gustavo Miranda de. Poder, cultura e racionalidades nas organizações familiares brasileiras. . In: CARRIERI, Alexandre de Pádua; SARAIVA, Luiz Alex Silva; GRZYBOVSKI, Denize. **Organizações Familiares: um mosaico brasileiro**. Passo Fundo: Ed. Universidade de Passo Fundo, 2008 (pp. 60-91).

SILVA, Jader Cristiano de Souza; FISCHER, Tânia; DAVEL, Eduardo. Organizações familiares e tipologias de análise: o caso da organização odebrecht. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23, 1999. Foz do Iguaçu. **Anais...** Paraná: ENANPAD, 1999. CD-ROM.

STAKE, R.E. Qualitative case studies. In: DEZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. (Eds.) **Handbook of qualitative research**. London: Sage, 1994, Cap 17.

STAVROU, Eleni T. A four factor model: a guide to planning next generation involvement in the Family Firm. **Family Business Review**, v. 11, n.2, pp. 135-42, June, 1998.

SUCHMAN, M. C. Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. **Academy of Management Review**. v. 20, n. 3, p. 571-610, Jul. 1995.

TAGIURI, Renato; DAVIS, John. Bivalent attributes of the family firm. **Family Business Review**, v. 9, n. 2, p.199-208, Summer, 1985.

TILLMANN, Cátia; GRZYBOVSKI, Denize. Necessidade de profissionalização dos futuros herdeiros de empresas familiares. **Teoria e Evidência Econômica**, Passo Fundo, v.10, n.18, p.79-108, mai. 2002.

VIDIGAL, Antônio Carlos. As origens da empresa familiar no Brasil. In: MARTINS FILHO, Ives G. da Silva; MENEZES, Paulo Lucena. BERNHOEFT, Renato. **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas**. São Pedro: Negócio, 1999.

VIEIRA, M.M.F.; ZOUAIN, D.M. **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

WEBER, M. **Economia e sociedade**. Brasília: Editora UnB, 2009.

WESTHEAD, Paul; *et al.* The scale and nature of family business. In: FLETCHER, Denise E. **Understanding the small family business**. London: Routledge, 2002, pp. 19-31.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZELDITCH Jr. M. Theories of legitimacy. In: JOST, J. T.; MAJOR, B.(Orgs.) **The psychology of legitimacy**. New York: Cambridge University Press, 2001, pp. 33-54.

ANEXO A – ROTEIRO SEMI-ESTRUTURADO DE ENTREVISTA

Nome:

Função/ Cargo:

Tempo na empresa:

- Conte-me um pouco da sua história com a empresa. Como a empresa esteve presente na sua infância? (membros da família)
- Conte-me sua trajetória na empresa; (funcionários)
- Você vivenciou a administração de quantos gestores? (funcionários)
- Como é crescer em uma família empresária? Quais são as maiores dificuldades?
- Como e quando se deu a sua entrada na empresa?
- Existem pressões pela inserção ou pela não participação dos negócios?
- Quais as suas dificuldades em lidar com o negócio da família?
- Quais as suas motivações em trabalhar na empresa da família?
- Houve incentivos ou pressões para a sua entrada na empresa? Como foi esse momento?
- Para você, como é trabalhar com e com parentes?
- Para você a expressão “filho do dono” tem um significado positivo ou negativo?
- Existe uma pressão ou cobrança maior por ser membro da família?
- Existem comportamentos esperados ou indesejáveis por ser membro da família?
- Como foi lidar com esse fato nos seus primeiros anos aqui na empresa?
- Existe um preconceito por parte dos funcionários?
- Como foi para você o momento em que você deixou de ser filho do dono e passou a ser dono efetivamente?
- Você acha que os funcionários te reconhecem como legítimo?
- Como você percebe a trajetória do atual presidente na empresa?

- Você chegou a conviver com o atual presidente antes de ele se tornar presidente da empresa? Se sim, como foi esse caminho construído por ele? Há muitas diferenças?
- Como foi para você a sucessão?
- Quando a transição ocorreu estava claro quem seria o próximo sucessor?
- Quais foram as principais dificuldades e desafios vivenciados nesse momento?
- O que você acha que melhorou para empresa e para você?
- O que piorou para você e para a empresa?
- Desde a sua entrada na empresa, quais são os marcos que podem ser destacados da trajetória do atual presidente na empresa?
- Para você o que o atual presidente fez que proporcionou um verdadeiro reconhecimento como administrador da empresa?
- Quais são as características ou momentos que facilitaram ou dificultaram esse reconhecimento?