

UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA  
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
DOUTORADO

LEANDRO DE OLIVEIRA FERREIRA

**O PROCESSO SUCESSÓRIO DA EMPRESA FAMILIAR: PROPOSTA DE  
FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA DO SUCESSOR NA  
PERSPECTIVA DO MODELO ARCO-ÍRIS DE CARREIRA**

PIRACICABA

2015

LEANDRO DE OLIVEIRA FERREIRA

**O PROCESSO SUCESSÓRIO DA EMPRESA FAMILIAR: PROPOSTA DE  
FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA DO SUCESSOR NA  
PERSPECTIVA DO MODELO ARCO-ÍRIS DE CARREIRA**

Tese apresentada ao Curso de  
Doutorado em Administração da  
Faculdade de Gestão e Negócios da  
Universidade Metodista de  
Piracicaba, como parte dos requisitos  
para obtenção do título de Doutor em  
Administração.

Campo de Conhecimento:  
Gestão de Pessoas

Orientadora:  
Profa. Dra. Dalila Alves Corrêa

PIRACICABA

2015

FERREIRA, Leandro de Oliveira

O processo sucessório da empresa familiar: proposta de formação e desenvolvimento de carreira do sucessor na perspectiva do modelo arco-íris de carreira. / Leandro de Oliveira Ferreira – 2015.

256 p.

Orientadora: Profa. Dra. Dalila Alves Corrêa.

Tese (Doutorado) – Faculdade de Gestão e Negócios – Universidade Metodista de Piracicaba.

1. Processo Sucessório. 2. Empresa Familiar. 3. Carreira Profissional. 4. Modelo Arco-íris de Carreira. I. Corrêa, Dalila Alves. II. Tese (Doutorado) – Universidade Metodista de Piracicaba. III. O processo sucessório em empresa familiar: Uma proposta de formação e desenvolvimento de carreira do sucessor na perspectiva do modelo arco-íris de carreira.

LEANDRO DE OLIVEIRA FERREIRA

**O PROCESSO SUCESSÓRIO DA EMPRESA FAMILIAR: PROPOSTA DE  
FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA DO SUCESSOR NA  
PERSPECTIVA DO MODELO ARCO-ÍRIS DE CARREIRA**

Tese apresentada ao Curso de Doutorado em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Doutor em Administração.

Campo de Conhecimento:  
Gestão de Pessoas

Orientadora: Profa. Dra. Dalila Alves Corrêa

Data de Defesa  
30/07/2015

Banca Examinadora:

---

Profa. Dra. Dalila Alves Corrêa  
Universidade Metodista de Piracicaba  
(UNIMEP)

---

Profa. Dra. Valeria Rueda Elias Spers  
Universidade Metodista de Piracicaba  
(UNIMEP)

---

Prof. Dr. José Francisco Calil  
Universidade Metodista de Piracicaba  
(UNIMEP)

---

Prof. Dr. André Ofenhejm Mascarenhas  
Centro Universitário da FEI/SP (FEI/SP)

---

Prof. Dr. Marcelo Afonso Ribeiro  
Universidade de São Paulo (USP)

Dedico este trabalho a minha amada esposa,

**Erica Jucio dos Reis Ferreira, Te Amo.**

A memória de meus amados:

Tio Mazinho e Vó Aparecida.

## AGRADECIMENTOS

Ao Grande Arquiteto do Universo, sem ele nada disso seria possível.

Aos meus amados pais Edison e Marly, minha irmã Cristiane e, meu cunhado Rafael e a toda minha família.

Agradeço minha amiga Profa. Dra. Dalila Alves Corrêa, que em sua sabedoria, calma e, perseverança conduziu este nosso trabalho com suas orientações, minha eterna gratidão por nunca ter deixado de acreditar em mim e, também não deixando que fraquejasse todas às vezes nestes quatro anos em que caí e, não conseguia levantar, a senhora é exemplo de ser humano que quero ser.

Aos professores: Dra. Valeria Rueda Elias Spers, Dr. José Francisco Calil, Dr. André Ofenhejm Mascarenhas e Dr. Marcelo Afonso Ribeiro, por fazerem parte desta conquista contribuindo com seu conhecimento nesta proposta, para o processo sucessório das empresas familiares.

Aos amigos do Doutorado representados pelo Rogério Ruas Machado, no qual dividimos incansáveis viagens, desviando de pedágios para economizar, entre muitas outras histórias que seriam certamente um grande roteiro de livro, meu muito obrigado a todos.

As amigas da secretaria, Maria Inês, Bruna, Silmara, Angelise, Eliene, Dulce e Rosa, pelas conversas, conselhos e troca de ideias nestes quatro anos que se passaram, vocês formam o coração deste programa e sou muito grato a todas vocês.

Agradeço a todos sucedidos e sucessores das empresas familiares da cidade de Barretos que mui gentilmente responderam esta pesquisa, que abriram as portas de suas empresas, suas casas e me atenderam, pela emoção que vi nos olhos de cada um ao resgatar suas lembranças e aprendizados, vocês são verdadeiros heróis neste país.

Aos profissionais contadores da cidade de Barretos que foram imprescindíveis para conclusão deste trabalho com suas experiências frente aos processos sucessório, obrigado.

Aos meus alunos, ex-alunos desde minha primeira turma até as próximas que virão na pessoa de meu grande amigo Renato Antônio Galhardi Muto, todo este esforço é para ser melhor na minha vontade de construir o conhecimento com vocês, meu muito obrigado por me inspirarem a sempre ser melhor.

Ao Prof. Dr. Maurilio de Abreu Monteiro por ser um grande exemplo de gestor e de incentivador de uma educação de qualidade neste país.

Aos meus amigos ao longo da vida que mesmo distante sempre me lembro de todos com muito carinho representados pelo: Gazeta, Borin, Tague, Tio Edi, Francisco, Profa. Dra. Eunice, German, Leonor, Odair, João, Valdir e Teresa que passaram junto comigo momentos especiais como este na minha vida, seja na graduação, no mestrado e, agora no doutorado.

A equipe da PROADI-UNIFESSPA, por todo o incentivo e por terem segurado firme as pontas neste período.

Muito obrigado a todos.

*Quando não houver caminho  
Mesmo sem amor, sem direção  
A sós ninguém está sozinho  
É caminhando que se faz o caminho  
Quando não houver desejo  
Quando não restar nem mesmo dor  
Ainda há de haver desejo  
Em cada um de nós, aonde Deus colocou  
Enquanto houver sol.*

Enquanto Houver Sol – Sérgio Britto



## RESUMO

A empresa familiar é o tipo de empreendimento com o maior número das empresas constituídas no país, geradora da metade do PIB brasileiro e, a maior empregadora. Estas características justificam a magnitude deste tipo de empresa e pode sinalizar também o interesse da pesquisa acadêmica sobre este tipo de organização, embora neste nível o campo careça de avanços. Os estudos realizados no país focalizam em sua principal abordagem os processos sucessórios, embora ainda não seja possível construir um corpo teórico convergente sobre tal abordagem. A empresa familiar é um tipo especial de organização que apresenta rupturas evidenciadas pelos problemas da sucessão de dirigentes por meio da família proprietária, sendo de grande desafio a condução de sua continuidade e, a manutenção do patrimônio. Em face do exposto deve-se olhar o sucessor, dentro do contexto que lhe é inerente, como um sujeito demandante de um processo de formação e desenvolvimento profissional, numa perspectiva longitudinal (tempo) e latitudinal (espaço) de carreira. A partir dessa perspectiva, o objetivo da tese consiste em apresentar uma proposta de estrutura de carreira para o sucessor, suportada pelo modelo arco-íris de carreira de Donald Super (1980) e, articulada ao modelo tridimensional de desenvolvimento de Gersick et. al. (1997, 2006). A presente tese é de natureza qualitativa, sendo de caráter interpretativista. Integra o estudo uma investigação empírica desenvolvida na modalidade multicase, junto a sete empresas familiares brasileiras sediadas na cidade de Barretos/SP. A técnica de coleta de dados empíricos ocorreu pelas entrevistas semiestruturadas, realizadas em profundidade e, por meio da história oral. Participaram da pesquisa dezessete sujeitos representantes das categorias sucedido, sucessor e contador. O estudo atingiu seu objetivo pela elaboração da referida proposta, a qual passa a compor o modelo tridimensional de Gersick et.al. (1997, 2006) pela incorporação do subsistema/eixo “da carreira do sucessor”, qualificando-o como modelo quadridimensional de desenvolvimento da empresa familiar. A proposta permitiu dotar o processo sucessório de um enfoque a montante e jusante do rito de “passar o bastão”.

**Palavras-chave:** Processo Sucessório. Empresa Familiar. Carreira Profissional. Modelo Arco-íris de Carreira.

## **ABSTRACT**

The family business is the type of enterprise with the largest number of companies registered in the country, generating half of Brazilian GDP and the largest employer. These features justify the magnitude of this type of company and can also signal the interest of academic research on this type of organization, although at this level the field still has a lack of advancements. The studies conducted in the country focus on its main approach of succession processes, although it is not yet possible to construct a theoretical framework converged on this approach. The family business is a special type of organization that presents ruptures evidenced by the problems of succession of leaders through the business-owning family, becoming a challenge to lead its continuity and the maintenance of heritage. In light of the foregoing, the successor should be looked as, within the context which is inherent, an individual who claims a process of training and professional development, within the two perspectives of longitudinal (time) and a latitudinal (space) career. From this perspective, the aim of the thesis is to present a proposal for a career structure for the successor, supported by Rainbow Donald Super's (1980) career model and articulated to the three-dimensional model of development by Gersick et. al. (1997, 2006). This thesis is qualitative, and the interpretive character. It integrates the study an empirical research carried out in multicases mode, along with seven Brazilian family companies based in the city of Barretos/SP. The empirical data collection technique was the semi-structured interviews conducted in depth and, through oral history. Seventeen subjects participated in the research as representatives of the categories of the succeeded individual, the successor individual, and the accountant. The study achieved its goal for preparing the aforementioned proposal, which becomes part of the three-dimensional model of Gersick et.al. (1997, 2006), by the incorporation of the subsystem/successor “career axis”, describing it as four dimensional model of development of the family business. The proposal helped to provide the succession process of an upstream and downstream approach of the "pass the torch" rite.

**Keywords:** Succession Process. Family Business. Professional Career. Life Career Rainbow Model.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 – Modelo de três círculos – M3C .....	51
Ilustração 2 – Modelo tridimensional de desenvolvimento.....	52
Ilustração 3 – O eixo da família.....	53
Ilustração 4 – Modelo Arco-íris de carreira.....	96
Ilustração 5 – Modelo quadridimensional de desenvolvimento da empresa familiar .....	208

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Apresentação cronológica do conceito: empresa familiar .....	46
Quadro 2 – Apresentação cronológica do conceito: sucessão familiar .....	71
Quadro 3 – Apresentação cronológica do conceito: carreira.....	85
Quadro 4 – Caracterização da amostra .....	103
Quadro 5 – Estágios da primeira dimensão – modelo tridimensional do desenvolvimento e subsistema/eixo família .....	108
Quadro 6 – Fases do <i>life span</i> .....	108
Quadro 7 – Fases do <i>life space</i> .....	108
Quadro 8 – Dados das entrevistas realizadas com os sucedidos .....	109
Quadro 9 – Dados das entrevistas realizadas com os sucessores .....	110
Quadro 10 – Dados das entrevistas realizadas com os contadores.....	110
Quadro 11 – Síntese do processo das entrevistas .....	110
Quadro 12 – Matriz de compatibilidade e amarração.....	111
Quadro 13 – Esquema utilizado para as apresentações das empresas.....	124

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

ACIB	Associação Comercial e Industrial de Barretos
ANPAD	Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração
APS Ltda.	Auto Posto Soberano Sociedade Limitada.
ENANPAD	Encontro da Anpad
ENEO	Encontro de Estudos Organizacionais
ENGPR	Encontro Nacional de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho
IDV Ltda.	Imobiliária Dejair Vicente Sociedade Limitada
OMB Ltda.	Organização Monteiro de Barros Sociedade Limitada
SB Ltda.	Supermercado Barretense Sociedade Limitada
PCB Ltda.	Pneu Center – Centro Automotivo Barretos Sociedade Limitada
PWC	PricewaterhouseCoopers Auditores Independentes
2GLT Ltda.	Grupo GLT Sociedade Limitada
2MPO Me.	Maria Madalena Pescaroli Oliveira Micro Empresa.
3ES	Encontro de Estudos em Estratégia

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>20</b>
1.1 Motivações para a realização do estudo .....	20
1.2 O conceito e a relevância da empresa familiar: uma visão introdutória.....	22
1.3 Cenários da pesquisa sobre empresa familiar: uma visão introdutória .....	24
1.4 Problemática de estudo .....	25
1.5 O arcabouço teórico do estudo .....	28
1.6 Objetivos do estudo .....	30
1.6.1 Objetivo geral .....	30
1.6.2 Objetivos específicos .....	30
1.7 Justificativa do estudo .....	30
<b>2. CENÁRIO DAS PESQUISAS .....</b>	<b>35</b>
2.1 O processo de revisão da literatura sobre empresa familiar e sucessão familiar.....	35
2.1.1 Cenário das pesquisas sobre empresa familiar e sucessão familiar no âmbito da ANPAD .....	36
2.1.2 Cenário das pesquisas sobre empresa familiar e sucessão familiar no âmbito internacional .....	37
2.1.3 Cenário das pesquisas sobre empresa familiar e sucessão familiar no âmbito das teses e dissertações nacionais .....	38
2.2 O processo de revisão da literatura quanto ao desenvolvimento de carreira.....	39
2.2.1 Cenário das pesquisas sobre carreira no âmbito da ANPAD .....	39
2.2.2 Cenário das pesquisas sobre carreira no âmbito internacional .....	40
2.2.3 Cenário das pesquisas sobre carreira no âmbito das teses e dissertações nacionais .....	41
<b>3. EMPRESA FAMILIAR.....</b>	<b>43</b>
3.1 O surgimento da empresa familiar .....	43
3.1.1 O surgimento das empresas familiares no Brasil .....	43
3.2 O conceito de empresa familiar .....	46
3.3 A empresa familiar na abordagem de Gersick et. al. (1997, 2006).....	50
3.3.1 Os subsistemas/eixos do modelo .....	52
3.4 Características da empresa familiar .....	57
3.5 A importância da gestão eficiente na empresa familiar.....	58
3.6 Estágios do Ciclo de Vida da empresa familiar.....	62
3.7 Governança na empresa familiar .....	63
<b>4. O PROCESSO SUCESSÓRIO.....</b>	<b>65</b>
4.1 A fase da sucessão .....	65
4.2 Definições de sucessão familiar .....	70
4.3 Planejamento do processo sucessório.....	74
4.4 Desafios enfrentados no processo sucessório.....	79
4.4.1 Desafio do subsistema/eixo da família.....	79
4.4.2 Desafio do subsistema/eixo da propriedade .....	80
4.4.3 Desafio do subsistema/eixo da empresa.....	81

<b>5. TEORIA DESENVOLVIMENTISTA DE CARREIRA .....</b>	<b>84</b>
5.1 Considerações iniciais sobre carreira e desenvolvimento de carreira .....	85
5.2 Teoria desenvolvimentista de carreira de Donald Super .....	90
5.2.1 As proposições de Donald Super sobre desenvolvimento de carreira.....	91
5.2.2 MDAOC – Modelo Desenvolvimentista de Avaliação e Orientação de Carreira.	92
5.2.3 Modelo do arco normando de Donald Super.....	93
5.2.4 Modelo do arco-íris de carreira de Donald Super – adotado na tese.....	93
<b>6. METODOLOGIA.....</b>	<b>99</b>
6.1 Posicionamento epistemológico .....	99
6.2 Método/abordagem da pesquisa .....	101
6.3 Universo e processo amostral .....	102
6.4 Sujeitos da pesquisa.....	104
6.5 Instrumento de coleta do material empírico .....	104
6.5.1 Entrevista em profundidade.....	105
6.5.2 História oral.....	106
6.5.3 Entrevista semiestruturada e a sua construção .....	107
6.5.3.1 A lógica da entrevista semiestruturada e a sua construção .....	107
6.5.3.2 Elaboração de conteúdos dos roteiros da entrevista semiestruturada .	109
6.6 Matriz de compatibilidade e amarração.....	110
6.7 Procedimentos da análise do material empírico coletado pelas entrevistas .....	112
6.7.1 A análise de conteúdo aplicada ao estudo .....	113
6.7.2 Processo de categorização das unidades de análise.....	114
6.7.2.1 Processo de categorização das unidades de análise extraídas das entrevistas realizadas com os sucedidos e que exploram o modelo tridimensional do desenvolvimento .....	115
6.7.2.2 Processo de categorização das unidades de análise extraídas das entrevistas realizadas com os sucedidos e que exploram o modelo arco-íris de carreira .....	116
6.7.2.3 Processo de categorização das unidades de análise extraídas das entrevistas realizadas com os sucessores e que exploram o modelo tridimensional do desenvolvimento .....	118
6.7.2.4 Processo de categorização das unidades de análise extraídas das entrevistas realizadas com os sucessores e que exploram o modelo arco-íris de carreira.....	119
6.7.2.5 Processo de categorização das unidades de análise extraídas das entrevistas realizadas com os contadores e que exploram o modelo tridimensional de desenvolvimento e, o modelo arco-íris de carreira.....	122
<b>7. APRESENTAÇÃO DAS EMPRESAS E DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA .....</b>	<b>124</b>
7.1 Apresentação das empresas do subsistema/eixo “propriedade” com controle do tipo proprietário controlador.....	125
7.1.1 Empresa no estágio inicial – Supermercado Barretense Ltda. (SB Ltda.) .....	125
7.1.2 Empresa no estágio formalização – Pneu Center – Centro Automotivo Barretos Ltda. (PCB Ltda.) .....	126
7.1.3 Empresa no estágio maturidade – Auto Posto Soberano Ltda. (APS Ltda.)...	127

7.2 Apresentação das empresas do subsistema/eixo “propriedade” com controle do tipo sociedade entre irmãos.....	128
7.2.1 Empresa no estágio inicial – Maria Madalena Pescaroli Me. (2MPO Me.)....	128
7.2.2 Empresa no estágio formalização – Imobiliária Dejair Vicente Ltda. (IDV Ltda.) .....	130
7.2.3 Empresa no estágio maturidade – Grupo GLT Ltda. (APS Ltda.) .....	131
7.3 Apresentação das empresas do subsistema/eixo “propriedade” com controle do tipo consórcio de primos.....	133
7.3.1 Empresa no estágio inicial – Organização Monteiro de Barros Ltda. (OMB Ltda.) .....	133
7.4 Agentes externos – contadores .....	135
7.4.1 Contador A .....	135
7.4.2 Contador B .....	135
7.4.3 Contador C .....	136
<b>8. APRESENTAÇÃO DO MATERIAL EMPIRICO .....</b>	<b>137</b>
8.1 Apresentação das categorias extraídas do subsistema/eixo empresa.....	137
8.1.1 Relações interpessoais na empresa familiar proprietário controlador.....	137
8.1.2 Relações interpessoais na empresa familiar sociedade entre irmãos.....	139
8.1.3 Relações interpessoais na empresa familiar consórcio de primos.....	140
8.2 Apresentação da categoria profissionalização da gestão da empresa.....	141
8.3 Apresentação das categorias extraídas do subsistema/eixo família.....	143
8.3.1 Relações familiares.....	144
8.3.1.1 Relações familiares em empresas proprietário controlador .....	144
8.3.1.2 Relações familiares em empresas sociedade entre irmãos.....	144
8.3.1.3 Relações familiares em empresas consórcio de primos .....	145
8.3.2 Jovem família empresária.....	146
8.3.2.1 Empresas proprietário controlador.....	146
8.3.2.2 Empresas sociedade entre irmãos .....	146
8.3.2.3 Empresas consórcio de primos.....	147
8.3.3 Entrada na empresa .....	148
8.3.3.1 Empresas proprietário controlador.....	148
8.3.3.2 Empresas sociedade entre irmãos .....	149
8.3.3.3 Empresas consórcio de primos.....	151
8.3.4 Trabalho em conjunto.....	152
8.3.4.1 Empresas proprietário controlador.....	152
8.3.4.2 Empresas sociedade entre irmãos .....	153
8.3.4.3 Empresas consórcio de primos.....	154
8.3.5 Passagem do bastão .....	155
8.3.5.1 Empresas proprietário controlador.....	155
8.3.5.2 Empresas sociedade entre irmãos .....	156
8.3.5.3 Empresas consórcio de primos.....	157
8.3.6 Lições aprendidas .....	157
8.3.6.1 Empresas proprietário controlador.....	157
8.3.6.2 Empresas sociedade entre irmãos .....	158



8.3.6.3 Empresas consórcio de primos.....	159
8.4 Apresentação das categorias derivadas da investigação sobre a perspectiva longitudinal (tempo) – relatos dos sucedidos.....	161
8.4.1 Categoria: Fase Crescimento – tem início na infância abrangendo o período de 4 a 13 anos de idade .....	161
8.4.1.1 Empresas proprietário controlador.....	161
8.4.1.2 Empresas sociedade entre irmãos .....	161
8.4.1.3 Empresas consórcio de primos.....	162
8.4.2 Categoria: Fase Exploração – tem início a partir da adolescência abrangendo o período de 14 a 24 anos de idade.....	163
8.4.2.1 Empresas proprietário controlador.....	163
8.4.2.2 Empresas sociedade entre irmãos .....	164
8.4.2.3 Empresas consórcio de primos.....	164
8.4.3 Categoria: Fases Estabelecimento, Manutenção e Declínio.....	165
8.4.3.1 Empresas proprietário controlador.....	165
8.4.3.2 Empresas sociedade entre irmãos .....	166
8.4.3.3 Empresas consórcio de primos.....	166
8.5 Apresentação das categorias derivadas da investigação sobre a perspectiva latitudinal (papéis) – relatos dos sucedidos .....	167
8.5.1 Categoria: Papel Filho .....	167
8.5.1.1 Empresas proprietário controlador.....	167
8.5.1.2 Empresas sociedade entre irmãos .....	168
8.5.1.3 Empresas consórcio de primos.....	169
8.5.2 Categoria: Papel Estudante.....	169
8.5.2.1 Empresas proprietário controlador.....	169
8.5.2.2 Empresas sociedade entre irmãos .....	170
8.5.2.3 Empresas consórcio de primos.....	171
8.5.3 Categoria: Papel Lazer .....	171
8.5.3.1 Empresas proprietário controlador.....	171
8.5.3.2 Empresas sociedade entre irmãos .....	172
8.5.3.3 Empresas consórcio de primos.....	173
8.5.4 Categoria: Papel Cidadão .....	173
8.5.4.1 Empresas proprietário controlador.....	173
8.5.4.2 Empresas sociedade entre irmãos .....	173
8.5.4.3 Empresas consórcio de primos.....	174
8.5.5 Categoria: Papel Trabalhador .....	174
8.5.5.1 Empresas proprietário controlador.....	174
8.5.5.2 Empresas sociedade entre irmãos .....	175
8.5.5.3 Empresas consórcio de primos.....	176
8.5.6 Categoria: Papel Esposo .....	176
8.5.6.1 Empresas proprietário controlador.....	176
8.5.6.2 Empresas sociedade entre irmãos .....	177
8.5.6.3 Empresas consórcio de primos.....	178

8.6 Apresentação das categorias derivadas da investigação sobre a perspectiva longitudinal (tempo) – relatos dos sucessores .....	179
8.6.1 Categoria: Fase Crescimento – tem início na infância abrangendo o período de 4 a 13 anos de idade .....	179
8.6.1.1 Empresas proprietário controlador.....	179
8.6.1.2 Empresas sociedade entre irmãos .....	180
8.6.1.3 Empresas consórcio de primos.....	181
8.6.2 Categoria: Fase Exploração – tem início a partir da adolescência abrangendo o período de 14 a 24 anos de idade.....	182
8.6.2.1 Empresas proprietário controlador.....	182
8.6.2.2 Empresas sociedade entre irmãos .....	184
8.6.2.3 Empresas consórcio de primos.....	185
8.6.3 Categoria: Fase Estabelecimento – corresponde a principal fase da vida adulta abrangendo o período dos 25 aos 44 anos de idade.....	186
8.6.3.1 Empresas proprietário controlador.....	186
8.6.3.2 Empresas sociedade entre irmãos .....	187
8.6.3.3 Empresas consórcio de primos.....	188
8.6.4 Categoria: Fase Manutenção – abrange o período de 45 aos 65 anos de idade	189
8.6.4.1 Empresas proprietário controlador.....	189
8.6.4.2 Empresas sociedade entre irmãos .....	189
8.6.4.3 Empresas consórcio de primos.....	189
8.6.5 Categoria: Fase Declínio – compreende a idade acima dos 65 anos.....	189
8.6.5.1 Empresas proprietário controlador.....	189
8.6.5.2 Empresas sociedade entre irmãos .....	189
8.6.5.3 Empresas consórcio de primos.....	189
8.7 Apresentação das categorias derivadas da investigação sobre a perspectiva latitudinal (papéis) – relatos dos sucessores .....	189
8.7.1 Categoria: Papel Filho .....	189
8.7.1.1 Empresas proprietário controlador.....	190
8.7.1.2 Empresas sociedade entre irmãos .....	190
8.7.1.3 Empresas consórcio de primos.....	191
8.7.2 Categoria: Papel Estudante.....	191
8.7.2.1 Empresas proprietário controlador.....	191
8.7.2.2 Empresas sociedade entre irmãos .....	192
8.7.2.3 Empresas consórcio de primos.....	192
8.7.3 Categoria: Papel Lazer .....	193
8.7.3.1 Empresas proprietário controlador.....	193
8.7.3.2 Empresas sociedade entre irmãos .....	193
8.7.3.3 Empresas consórcio de primos.....	194
8.7.4 Categoria: Papel Cidadão .....	194
8.7.4.1 Empresas proprietário controlador.....	194
8.7.4.2 Empresas sociedade entre irmãos .....	195
8.7.4.3 Empresas consórcio de primos.....	195
8.7.5 Categoria: Papel Trabalhador .....	195

8.7.5.1 Empresas proprietário controlador.....	196
8.7.5.2 Empresas sociedade entre irmãos .....	196
8.7.5.3 Empresas consórcio de primos.....	196
8.7.6 Categoria: Papel Esposo .....	197
8.7.6.1 Empresas proprietário controlador.....	197
8.7.6.2 Empresas sociedade entre irmãos .....	197
8.7.6.3 Empresas consórcio de primos.....	198
8.8 Apresentação das categorias que compõem a percepção dos contadores sobre o processo sucessório .....	198
8.8.1 Visão em relação ao momento de iniciar o processo sucessório.....	198
8.8.2 Principais dificuldades observadas no processo sucessório .....	198
8.8.3 Ações que contribuem para reduzir/amenizar as dificuldades do processo sucessório .....	199
8.9 Apresentação da categoria que compõe o modelo arco-íris de carreira .....	199
8.9.1 Perspectiva longitudinal .....	199
8.9.1.1 Categoria: Fase Crescimento – tem início na infância abrangendo o período de 4 a 13 anos de idade .....	199
8.9.1.2 Categoria: Fase Exploração – tem início a partir da adolescência abrangendo o período de 14 a 24 anos de idade.....	200
8.9.1.3 Categoria: Fase Estabelecimento – corresponde a principal fase da vida adulta abrangendo o período dos 25 aos 44 anos de idade.....	200
8.9.1.4 Categoria: Fase Manutenção – abrange o período de 45 aos 65 anos de idade .....	201
8.9.1.5 Categoria: Fase Declínio – compreende a idade acima dos 65 anos ..	201
8.9.2 Lições e aprendizados .....	201
8.9.2.1 Possibilidade de os diferentes aprendizados identificados pelo contador compor proposta de carreira para o sucessor.....	201
8.9.2.2 Lições e aprendizados percebidos pelo contador quando da transferência do comando da gestão.....	202
8.9.2.3 Percepções do contador quanto aos conhecimentos que considera necessário no processo sucessório para o sucedido e sucessor .....	202
8.9.2.4 Papéis vivenciados pelo contador durante a assessoria contábil no processo sucessório .....	202
<b>9. PROPOSTA DE CARREIRA PARA SUCESSORES DE EMPRESAS FAMILIARES .....</b>	<b>203</b>
9.1 Bases teóricas que estruturam a proposta de formação e desenvolvimento do sucessor.....	203
9.2 A inserção do subsistema/eixo carreira do sucessor.....	207
9.3 Lições e aprendizados para compor o eixo carreira do sucessor.....	209
9.3.1 Aprendizados para a fase do Crescimento – 0 a 14 anos – Jovem família empresária .....	209
9.3.2 Aprendizados para a fase da Exploração – 15 a 24 anos – Entrada na empresa .....	211
9.3.3 Aprendizados para a fase do Estabelecimento – 25 a 44 anos – Trabalho em conjunto .....	212

9.3.4 Aprendizados para as fases da Manutenção e Declínio – acima de 45 anos – Passagem do bastão .....	214
9.4 Papéis desempenhados na vida – perspectiva latitudinal .....	215
9.4.1 Aprendizados para o papel: Filho.....	215
9.4.2 Aprendizados para o papel: Estudante .....	216
9.4.3 Aprendizados para o papel: Lazer .....	217
9.4.4 Aprendizados para o papel: Cidadão.....	218
9.4.5 Aprendizados para o papel: Trabalhador.....	219
9.4.6 Aprendizados para o papel: Esposo.....	219
9.5 A constitucionalidade da proposta de carreira para o sucessor .....	220
<b>10. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>222</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>226</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>243</b>
APÊNDICE A – Roteiro 1 .....	244
APÊNDICE B – Roteiro 2.....	249
APÊNDICE C – Roteiro 3.....	254
APÊNDICE D – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE .....	256

## **1. INTRODUÇÃO**

Esta seção introduz a tese pela abordagem dos seguintes aspectos: motivação para a realização do estudo, o conceito e relevância da empresa familiar, cenários da pesquisa sobre empresa familiar, problemática do estudo, o referencial conceitual da pesquisa, objetivos e justificativa do estudo.

### **1.1 – Motivação para a realização do estudo**

Empresa familiar é um tema que despertou o meu interesse desde tenra idade. Muitas são as recordações que tenho em relação a este assunto às quais remetem a minha infância, quando brincava nas dependências do Bar e Merceria Adriano de Oliveira, propriedade de meu avô materno, na cidade de Barretos/SP.

Na minha juventude passei a ser um colaborador informal dessa propriedade desenvolvendo tarefas de atendimento aos consumidores e entregas domiciliares. Esta realidade configurou-se, com o passar do tempo, na minha primeira experiência profissional como funcionário de uma empresa propriedade da minha família. Ainda adolescente tal experiência evoluiu até me tornar responsável pelo negócio durante as ausências de meu avô. Anos mais tarde, presenciei amargamente o encerramento desse bem-sucedido empreendimento, cujo término esteve ligado principalmente à ausência de sucessores. Integrando esta experiência e, atendendo a uma vontade pessoal de ingressar na docência, iniciei o magistério; concomitantemente, atuei profissionalmente em outras pequenas empresas familiares do comércio varejista e, através de prestação de serviços a estes empreendimentos.

No segundo ano da minha graduação em Administração de Empresas ingressei como estagiário em uma empresa familiar de torrefação e moagem de café. Nesta fase tive a oportunidade de conhecer melhor a dinâmica desse tipo de empresa e, desde então, passei a conviver com as ocorrências do cotidiano da vida organizacional estritamente peculiar a esse tipo de organização. Pude presenciar as ocorrências de conflitos entre gerações e entre parentes; as práticas quase amadorísticas de gestão; os dramas familiares presentes nos processos de sucessão; as disputas de poder entre herdeiros e o processo de falência.

Como trabalho de conclusão do curso de graduação realizei um estudo de caso neste tipo de empresa, onde estudei as fases e as dimensões do conflito entre sucedido e sucessor. Conflito esse que se iniciou após o retorno do filho (sucessor) a empresa, depois da conclusão

da sua formação no curso de Economia. Naquela época, me chamou a atenção à resistência do sucedido para aceitar propostas de mudança e, a limitação do sucessor para criar situações favoráveis e convincentes para tornar seus planos uma realidade.

O ingresso no mestrado em Administração no ano de 2003 justificou-se pelo meu interesse em desenvolver carreira docente, quando já estava atuando como professor de cursos técnicos, bem como para dar continuidade aos estudos sobre empresa familiar iniciados no trabalho de conclusão de curso da graduação. Nesta fase desenvolvi o estudo *Empresa familiar e a estratégia para o sucesso: transformar conhecimento tácito em explícito*. O objetivo do estudo recaiu sobre a abordagem da transferência de conhecimento no contexto da empresa familiar.

Dentre os resultados do estudo destaco aquele que mostrou a importância das relações familiares estabelecidas sobre bases históricas de confiança, respeito e aprendizagem entre os membros da família que atuam na empresa. Era neste tipo de empresa que ocorria, de fato, os processos de transferência de conhecimento, principalmente de natureza tácita que demanda contexto de boas relações e interatividade.

A justificativa para ingressar no curso de doutorado em Administração no ano de 2011 e, dar continuidade aos estudos sobre empresa familiar está imbuído deste contexto histórico.

No momento, o interesse de dar continuidade aos estudos recai, especificamente, sobre o processo sucessório na empresa familiar. Nesse contexto identifiquei lacunas epistemológicas no campo da gestão para embasar a formação histórico-social do sucessor privilegiando um ângulo de análise no tempo e espaço de vida deste ator. Esta visão histórico-social busca ampliar a compreensão do processo sucessório tomando-o como um fenômeno que se inicia muito cedo, no seio da vida familiar dos envolvidos com um empreendimento desta natureza, e não apenas pela aproximação da fase da passagem do bastão pelo sucedido.

Ao cursar a disciplina “Gestão de pessoas, teorização, pesquisa e instrumentalização”, no Doutorado do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Metodista de Piracicaba, ministrada pela Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Dalila Alves Corrêa, tomei conhecimento do modelo de desenvolvimentista de carreira de Donald E. Super (1980) e, a partir deste fato nasceu o presente estudo.

Neste contexto, o desafio consiste em apresentar uma proposta de formação e desenvolvimento de carreira para o sucessor, articulada entre a perspectiva teórica de Gersick et. al. (2006) por meio de seu modelo tridimensional de desenvolvimento, e a perspectiva de

carreira de Donald Super (1980) por meio de seu modelo Arco-íris de carreira (ambas as abordagens serão introduzidas nesta seção).

Minha motivação para recorrer ao campo da psicologia vocacional justifica-se em função de acreditar que a sucessão na empresa familiar pode ser suportada por um processo de desenvolvimento do sucessor, ancorado em fundamentos do ciclo de vida (tempo) e dos papéis (espaço) que este vivencia enquanto indivíduo. Revela também uma inquietação pessoal frente à baixa eficácia dos programas e estratégias de gestão, empregados na condução desses processos (conforme mostrou a revisão bibliográfica deste estudo). Tais estratégias têm sido conduzidas por meio de planos de treinamento preparatório para o futuro sucessor – restringindo-se a uma agenda de atividades e compromissos a serem atendidos por ele, já numa fase avançada do seu ciclo de vida e, por meio de processos de aconselhamento profissional destinado aos membros da família em condições de ocorrências de conflitos interpessoais insolúveis entre eles.

Nesse sentido, a perspectiva segundo a qual o presente estudo foi conduzida, gravita em torno de uma proposta para tratar o processo sucessório como um fenômeno que deve ser considerado desde a tenra idade dos filhos de proprietários de empreendimentos familiares, de modo a considerar a natureza longitudinal e temporal desse fenômeno – aspectos ausentes nas propostas dos programas de treinamento preparatórios de sucessores.

O fenômeno de pesquisa foi tratado sobre a ótica de uma proposta de formação e desenvolvimento de carreira para o sucessor suportada no arcabouço teórico e num estudo empírico de multicasos desenvolvido em empresas familiares da cidade de Barretos/SP.

## **1.2 – O conceito e a relevância da empresa familiar: uma visão introdutória**

O conceito de empresa familiar não é algo estabelecido definitivamente na literatura da gestão; isto porque além de comportar uma grande variedade de definições (JESUS, 2009) há também variações inerentes à própria constituição nuclear sobre esse tipo de empreendimento (fundador, primeira geração, segunda geração, grau de parentesco etc.).

Algumas considerações sobre esse conceito são introduzidas nesse momento do estudo a título de ilustrar o campo de diversidade conceitual; no entanto, ele será mais bem explorado na seção 3.

Empresa familiar é toda organização que, originada na família, tem o controle acionário detido por esta, “podendo os seus membros participar ou não da gestão, independentemente de qual geração deles se encontre no poder, desde que a sucessão do

controle acionário aconteça para um ou mais membros da mesma família” (MACEDO, 2009, p. 29). O enfoque desse conceito recai sobre o comando da gestão do negócio estar nas mãos de membros da família ainda que estes não estejam presentes nas operações executivas.

Longenecker, Moore e Petty (1997) consideram empresa familiar o empreendimento que tem o envolvimento de dois ou mais membros de uma família na vida e no funcionamento da empresa, sendo este envolvimento de tempo integral a parcial. O enfoque desse conceito, ao contrário do anterior, admite a presença de, pelo menos dois membros da família nas suas operações.

Nesse campo, marcado por diferentes enfoques, identifica-se o conceito de Gersick et. al. (1997) como o que mais se aproxima do propósito desta tese, é também o conceito que tem grande aplicabilidade em estudos dessa abordagem. Para esses autores a “empresa familiar é um sistema de empreendimento caracterizado pela intersecção entre os subsistemas propriedade, família e gestão” (GERSICK et. al. 1997, p.6).

Além de caracterizar a empresa familiar como um sistema constituído de três dimensões que dialogam entre si, Gersick et. al. (1997) atribuem também a presença de membros da família nas operações, bem como a posse do comando centrada neles. As considerações conceituais destes autores culminaram na apresentação de um modelo de intervenção por eles denominado de modelo tridimensional de desenvolvimento de Gersick et. al. (1997, 2006). Esse modelo será tratado na seção 3 e constitui em um dos aportes do estudo.

Para estabelecer um vínculo da empresa familiar com o processo sucessório, Lodi (1998, p. 6) concebe a empresa familiar como o empreendimento que “nasce com a segunda geração de dirigentes”.

Considera-se ainda que esse tipo de empresa exista em todos os níveis classificatórios das organizações podendo ser micro, pequena, média e grandes empresas nacionais e ou multinacionais. Sua característica principal é a presença de laços consanguíneos entre membros que estão (ou não) na gestão e no comando da mesma.

O interesse maior que atrai estudiosos sobre esse tipo peculiar de organização empresarial vem da sua importância econômica, que permeia todas as atividades produtivas, especialmente pela magnitude de empregos gerados e prestação de serviços especializados. Logo, estudos sobre a empresa familiar envolvem o reconhecimento de elementos críticos ao seu desenvolvimento, tais como o processo sucessório, a profissionalização, a estrutura familiar e a sua influência nos interesses organizacionais, além de aspectos culturais da vida



organizacional e outras variáveis do universo familiar nela presentes (LETHBRIDGE, 1997; GRZYBOVSKI, 2002; LEONE, 2005; MACCARI et. al., 2008; MOREIRA JÚNIOR, 2006).

Para representação da magnitude deste tipo de empresa, recorre-se a dados do Sebrae (2010), a partir dos quais se constata que, no Brasil, elas chegam a representar 90% das empresas constituídas; com uma contribuição para o PIB que pode chegar a 50%. De acordo com o IBGE (2010), 85% das micro e pequenas empresas no país são familiares e, segundo o Sebrae (2010), ela emprega 70% da mão de obra contratada no país. Segundo a revista *Exame*, em 2012 verificou-se que dos 300 maiores grupos empresariais no país, 265 são familiares.

Conforme afirma Grzybovski (2007, p.2), os estudos organizacionais apontam a empresa familiar como “um tipo especial de organização e com rupturas evidenciadas pelos problemas de sucessão de dirigentes por meio das gerações dos membros da família proprietária, em especial no estágio dois do ciclo de vida da empresa”. Este estágio refere-se à transferência de comando do fundador para o primeiro sucessor.

### **1.3 – Cenário da pesquisa sobre empresa familiar: uma visão introdutória**

Nas últimas décadas, o interesse de pesquisas sobre empresas familiares cresceu e passou a compor objeto de estudo de muitos pesquisadores focalizados em seus impactos para as economias locais (BERNHOEFT, 1998; BORTOLI NETO; MOREIRA JUNIOR, 2001; AMENDOLARA, 2005; MACEDO, 2009; RICCA, 2010).

Segundo Borges et. al. (2012, p.317) “diferentes autores mapearam a produção científica sobre empresas familiares, com o intuito de compreender o estado do conhecimento sistematizado a partir da identificação das linhas de pesquisa. No plano internacional, os estudos de Dyer Jr. e Sánchez (1998), Bird et. al. (2002), Brockhaus (2004), Sharma (2006), Casillas e Acedo (2007) e Debicki et. al. (2009) identificaram os temas mais abordados nos trabalhos, quais sejam: o processo de sucessão; a dinâmica entre família e empresa; estratégia e práticas de gestão; formação de ciclos de vida; crescimento e desenvolvimento de empresas familiares; distinções entre empresas familiares e não-familiares; cultura organizacional; desempenho; dentre outros.

Em seu trabalho, Borges et. al. (2012) investigou a produção científica sobre empresas familiares no Brasil entre 1997 e 2009, revelando que “dentre as abordagens temáticas mais estudadas no campo de empresas familiares, a que mais se destaca é a da sucessão, presente em 40 trabalhos (22,9% do total)”. Como temática central dos artigos, a sucessão tem sido

trabalhada a partir da análise do processo de sucessão em si, bem como por meio de modelos teóricos desenvolvidos por pesquisadores do campo de estudos internacional (GERSICK et. al., 1997; STAFFORD et. al., 1999; BAYAD; BARBOT, 2002; LAMBRECHT, 2005).

Segundo Bernhoeft (1996) e Passos et. al. (2006), cerca de 30% dos negócios familiares chegam à segunda geração e 14% na terceira. Estes dados indicam ausência de preparo, por parte dos fundadores, para o processo inevitável da sucessão, como aponta Adachi (2006).

Martins et. al. (2012 p.3) comentam que a pesquisa em empresas familiares é relativamente recente (HANDLER, 1989; GERSICK et. al. 1997). Os primeiros estudos surgiram nas décadas de 60 e 70, com as primeiras análises das empresas familiares como sendo sistemas compostos por dois subsistemas: a família e a gestão (GERSICK et. al., 1997). Um indício deste fato se faz notar ao observar que o principal e mais influente veículo de publicação acadêmica sobre elas, o periódico *Family Business Review* (BIRD, et. al., 2002) foi fundada em 1988.

Em seu estudo bibliométrico sobre artigos publicados na *Family Business Review* no período de 1988 a 1997, Dyer Junior & Sánchez (1998) analisaram a estrutura intelectual dos estudos de empresas familiares e apontou os seis principais assuntos: (1) o processo de sucessão em pequenas e médias empresas familiares; (2) a dinâmica da relação entre família e empresa; (3) a consultoria em empresas familiares; (4) as questões de gênero e etnia; (5) o desenvolvimento da empresa familiar e (6) a questão da governança (BORGES; LIMA, 2009).

Borges, Lima e Carvalho (2008, p. 2) argumentam que “a maior parte dos trabalhos nacionais referentes à sucessão parte do modelo teórico tridimensional proposto por Gersick, et. al. (1997, 2006)”. Martins et. al. (2012, p. 33) ressaltam que no Brasil “apesar da importância do tema, a bibliografia sobre esse tipo de organização é exígua, o que limita o campo de discussão”.

Uma visão mais ampliada do cenário de pesquisa sobre o estado da arte da empresa familiar será aprofundada na seção 2.

#### **1.4 – Problemática do estudo**

Tal como ocorre com o conceito de empresa familiar existe também uma diversidade de abordagens teóricas sobre o processo sucessório nesse tipo de empresa. Tal diversidade provém das Ciências Sociais e Humanas e dos enfoques antropológico, psicanalítico-

freudiano, weberiano e foucaultiano – situação que tem dificultado o avanço da teoria sobre este tema (BORGES, 2012; GRZYBOVSKI, 2007; ANDRADE; GRZYBOVSKI, 2004).

A multidisciplinaridade conceitual não é, em si, ruim já que busca apreender o fenômeno em diferentes ângulos sem a pretensão de sua padronização. Contudo, o que se observa é a falta de zelo científico no manejo dessas abordagens, quadro este que deixa evidenciar lacunas na agenda de pesquisa sobre o assunto.

Dessa forma Grzybovski (2007) comenta que, autores brasileiros que escrevem sobre empresa familiar (mormente atuantes em consultoria organizacional) tendem a utilizar conceitos de forma indiscriminada, sem cuidados epistemológicos necessários para importá-los de outras ciências, apresentando pouca preocupação com a formação e o desenvolvimento do sucessor - enquanto proposta que ultrapassa a linha de preparação e treinamento para a “passagem do bastão”.

Outra situação que estabelece relações com o fenômeno processo sucessório e que também não contribui para a evolução da agenda de pesquisa é considerar como sinônimos *herdeiro* e *sucessor*. Um não deve ser confundido com o outro, pois ambos representam papéis diferentes; o herdeiro naturalmente irá herdar o patrimônio/propriedade e o sucessor irá assumir a continuidade da empresa com a responsabilidade de gerar riqueza e fortalecer o seu nome por um longo período de tempo. Se o processo de transmissão de herança é, em si, espinhoso, o processo sucessório também apresenta os seus desafios.

Diante da relevância que a empresa familiar tem para as economias locais, regionais e nacionais, bem como da importância crítica que o processo sucessório assume nesse cenário, revelam-se lacunas que estimulam propostas de estudo no sentido de avançar a condução e a gestão desse processo. Uma dessas lacunas é mote do presente estudo ao identificar uma oportunidade para tratá-lo sob o enfoque da formação e desenvolvimento de carreira do sucessor.

Nesta tese, portanto, defende-se que o processo sucessório não deve ser compreendido como um evento determinante de sucesso ou fracasso (e, conseqüentemente, de continuidade ou ruptura) da empresa familiar. Ele deve ser analisado como uma atividade que demanda um processo de desenvolvimento humano e profissional do sucessor, o qual deve ser conduzido numa linha de tempo e espaço; pela apropriação de determinadas ocorrências e condições; pela consideração de diferentes papéis que este agente assume no longo de seu ciclo de vida, frente aos diferentes *stakeholders*, como resultado de uma proposta de aprendizado planejado e deliberado para tal finalidade.

Grzybovski et. al. (2008, p. 4) comentam que a grande preocupação do “sucedido” quando do processo sucessório gira em torno da vocação profissional do “sucessor” escolhido.

Compartilha-se que a vocação profissional ao ser amparada por uma orientação formal ajuda um indivíduo a promover uma autoavaliação sobre “quem sou eu? e o que quero” (MELO-SILVA, 2011, p.162), no entanto nos parece que esta visão não é suficiente para dar respostas à complexidade inerente a um processo sucessório em empresa familiar que demanda considerações de desenvolvimento na linha do tempo através de ciclos e considerações sobre papéis.

Logo, associá-la a um processo de desenvolvimento mostra-se mais condizente para tal finalidade, pois até certo ponto, as pessoas podem influenciar suas trajetórias, durante seu período de formação ou no decurso da sua vida profissional (CAMPOS; COIMBRA, 1992; GREENHAUS, 1987).

O processo de desenvolvimento, em qualquer um dos seus estágios de formação, proporcionará aos indivíduos, de um modo mais ou menos explícito, diversas oportunidades de resolução de tarefas – isto é, de confronto com situações que os levam a ponderar diferentes alternativas de ação que envolve aspectos relativos à realização pessoal, à satisfação, ao investimento ou ao desempenho de papéis (COIMBRA et. al., 2001).

À luz da proposta do presente estudo, estas oportunidades permeiam todo o ciclo de vida da pessoa que se constituirá no sujeito de fato do processo sucessório da empresa familiar e, basicamente tais oportunidades se manifestam na fase inicial deste ciclo, na infância deste sujeito e, já está recebendo influência dos processos de socialização desenvolvidos junto aos demais membros da família, principalmente, na figura de seus pais e, particularmente do pai (sucedido).

Nesta linha o conceito de carreira de Super (1983, p.7) parece atender bem aos propósitos do estudo ao defini-la como “uma sequência de posições ocupada por uma pessoa ao longo da sua vida pré-profissional, profissional e pós-profissional. Inclui papéis relacionados com o trabalho, tais como os de estudante, trabalhador, pensionista ou reformado”.

A fragilidade e a complexidade inerentes ao processo sucessório na empresa familiar e, apresentadas anteriormente nos permitem apurar duas considerações distintas: (1) a necessidade de introduzir na literatura deste processo um arcabouço teórico para dar suporte a formação e desenvolvimento do sucessor e (2) a necessidade de realizar a prática desse processo com maior rigor científico.

Diante desse contexto, o presente estudo se orienta pela seguinte questão de pesquisa: **A articulação do modelo arco-íris de carreira ao modelo tridimensional de desenvolvimento pode contribuir para dar suporte epistemológico a uma proposta de formação e desenvolvimento de carreira para o sucessor?**

A questão de pesquisa evoca as duas abordagens conceituais-chave do estudo centradas no modelo tridimensional de desenvolvimento (GERSICK et. al., 1997, 2006) e no modelo arco-íris de carreira (SUPER, 1980).

Integra o estudo uma investigação empírica, de natureza qualitativa, realizada junto a um grupo de empresas familiares da cidade de Barretos/SP, por meio da participação de sucedidos, sucessores e outros agentes inerentes ao processo sucessório nesse tipo de empresa. Esta investigação teve o objetivo de observar *in situs* como os sujeitos identificados no fenômeno de pesquisa reagiram diante da proposta de formação do sucessor na linha articulada pelo estudo.

A participação destes sujeitos visa à obtenção de depoimentos e relatos vivenciais obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas pautadas na história de vida. Esta participação pretendeu um alinhamento entre a proposta de tese e a realidade social. De acordo com Denzin et. al. (2006, p. 43) “os pesquisadores têm compromisso com uma série de práticas materiais, disciplinadas, que geram mudanças e podem explicar uma realidade na esfera social” – justificando-se, assim, a relevância de tal participação na construção do conhecimento pretendido pelo estudo.

A realização da investigação do fenômeno em seu contexto natural possibilitou, em conjunto com o referencial teórico utilizado, a construção de uma proposta para estruturar a formação do sucessor na linha anteriormente comentada.

## **1.5 – O arcabouço teórico do estudo**

O campo dos estudos organizacionais é um campo contestável, marcado por disputas teóricas, onde o conhecimento é construído através de discussões sobre verdades inerentes a conceitos e esquemas referenciais; sendo este campo sujeito a controvérsias, contestações e transitoriedades (REED, 1996).

Considerando tal realidade, bem como a natureza dos estudos sobre empresa familiar, recorreu-se a duas abordagens teóricas originárias da literatura norte americana, para estruturar o arcabouço teórico do estudo, atendo-se às considerações estritamente necessárias para tal finalidade. Tal estrutura foi construída pela articulação entre ambas as abordagens.

A primeira considera a empresa familiar um sistema com partes interdependentes. Para esta abordagem, o estudo adotou o modelo tridimensional de desenvolvimento de Gersick et. al. (1997, 2006), originalmente denominado pelos autores de modelo dos três círculos – M3C que descrevia o sistema de empresa familiar como três subsistemas independentes, mas superpostos: gestão, propriedade e família. Tempos depois, estes autores (2006) compreenderam que os mais importantes dilemas enfrentados pelas empresas familiares ocorrem na linha do tempo e demandam mudanças na organização, na família e na distribuição da propriedade. Frente a essa realidade, eles adicionaram ao modelo original (M3C) três dimensões, por eles denominadas estágio/fases e criaram o Modelo tridimensional de desenvolvimento, o qual será apresentado na seção 3 deste trabalho.

Cada uma das três dimensões apresentadas pelo modelo de Gersick et. al. (1997, 2006), que são propriedade, empresa e família apresenta estágios diferentes de desenvolvimento, sendo que a última (família) foi adotada para os propósitos deste estudo por explicitar a relação dos membros da família com a gestão da empresa.

A segunda abordagem teórica do estudo trata a perspectiva de carreira. Para tal o estudo, identificou o modelo arco-íris de carreira de Donald E. Super (1980), abordagem emergente da psicologia vocacional. Trata-se, originalmente, de uma teoria vocacional que passou, ao longo de décadas, por constantes revisões e reformulações. Ela surgiu em 1957 e seu autor, Donald Super a denominou de *teoria do desenvolvimento de carreira*. Já em 1981, esta teoria recebeu denominação de *teoria desenvolvimentista dos autoconceitos* e, em 1990, Super a concluiu nominando-a de *teoria ao longo da vida e dos espaços de vida* (SAVICKAS, 2001b).

Em suma, Donald Super formulou uma teoria de desenvolvimento de carreira que vai desde a infância até à morte e que se caracteriza por: (1) as definições operacionais de maturidade serem diferentes quando se trata de adolescentes e adultos; (2) os autoconceitos serem parte integrante dos vários papéis que se desempenham ao longo da vida; (3) as tarefas desenvolvimentistas serem influenciadas pela interação das variáveis psicológicas e sociais; (4) o modelo de carreira ser longitudinal e desenvolvimentista e (5) o sucesso e a satisfação na carreira dependem da capacidade de adaptabilidade e da implementação dos autoconceitos, que foi denominado de *Arco-íris de Carreira* (DUARTE, 1993).

Essa teoria será apresentada na seção 5 desta tese.

A opção pelo modelo arco-íris de carreira no presente estudo é justificada no sentido de dotar o processo sucessório de ações voltadas para a formação e desenvolvimento do sucessor, que perpassam o tempo de vida e os papéis desempenhados por este agente ao longo

da sua existência. Desse modo, tal opção repousa na afirmação de Super (1980) que o destaca como um modelo que reside na sua utilização como instrumento de ensino e avaliação, facilitando, assim, o planejamento e os objetivos necessários à formação e desenvolvimento da carreira.

## **1.6 – Objetivos do estudo**

Apresenta-se a seguir os objetivos que nortearam e, estruturam as investigações e inquietações a serem descobertas pela presente tese.

### **1.6.1 – Objetivo Geral**

Articular o modelo arco-íris de carreira ao modelo tridimensional de desenvolvimento para dar suporte epistemológico à proposta de formação e desenvolvimento da carreira do sucessor de empresas familiares.

### **1.6.2 – Objetivos Específicos**

- a. Identificar e descrever os elementos constituintes dos subsistemas/eixos da propriedade, empresa e família integrantes do modelo tridimensional de desenvolvimento (GERSICK et. al., 2006) em relação às empresas participantes;
- b. Descrever e explicar os elementos das dimensões latitudinal (*life-space*) e longitudinal (*life-span*) que integrarão a formação e o desenvolvimento da carreira do sucessor, a partir do modelo arco-íris de carreira (SUPER, 1980);
- c. Integrar o modelo de arco-íris de carreira (SUPER, 1980) ao modelo tridimensional de desenvolvimento (GERSICK et. al., 2006).

## **1.7 – Justificativa do estudo**

A relevância de um processo de sucessão pode ser observada de duas formas: em situações nas quais a sucessão impulsiona o crescimento da empresa familiar, a partir da inserção de novas práticas de gestão e direcionamentos estratégicos (TILLMANN, GRZYBOVSKI 2005; SHARMA et. al., 2003) e, esse processo também pode determinar a falência da empresa familiar, a partir do surgimento de conflitos inerentes à dinâmica entre família e empreendimento (HAVEMAN, KHAIRE, 2004).

Para que a perpetuação dessas organizações aconteça de forma bem-sucedida faz-se necessário, dentre outras realidades, que o processo sucessório seja entendido como uma necessidade de continuidade daquilo que foi construído ao longo da vida do fundador, de forma que o sucessor, munido de novas idealizações, possa contribuir positivamente para a permanência da empresa no mercado que, diga-se de passagem, está em constante mudança e a cada dia mais seletivo.

Como destaca Grzybovski et. al. (2008, p. 2), a relevância do processo sucessório repousa em uma “sucessão planejada, principalmente devido à juventude (imaturidade) dos herdeiros da primeira geração, e que ainda não ingressaram no mercado de trabalho, pois assim eles podem definir suas carreiras profissionais com maior segurança evitando o surgimento de crises organizacionais e permitindo o seu amadurecimento”.

Para Gersick et. al. (2006), a sucessão é composta por diversos fatores – dentre eles: morte do sucedido, doença do sucedido, dedicação a outras atividades ou entrega do comando - não é um evento único, onde um velho líder se aposenta e passa a responsabilidade para o novo líder. Este processo acontece desde muito cedo nas vidas de algumas famílias, permanecendo durante o amadurecimento e envelhecimento das gerações.

Deve-se ressaltar que o sucessor e o sucedido devem perceber e vivenciar o processo sucessório, pois não são todos os sucessores que possuem o perfil vocacional esperado pelo sucedido (ROSSATO NETO; CAVEDON, 2004; LODI, 1998).

Tais fatores estão associados a diferentes variáveis, dependendo da própria empresa ou da família, dentre as quais pode-se salientar a vontade de continuidade da empresa, a vontade de sobrevivência e também a manutenção da fonte provedora de recursos para a família.

Em uma pesquisa realizada em 2010 pela *PricewaterhouseCoopers* Auditores Independentes, (PwC) com 1606 representantes de empresas familiares no mundo, mostra que as corporações mundiais em geral e as brasileiras em particular estão priorizando em seus negócios além de como enxergam ao ambiente interno e externo, suas principais preocupações, em que vão investir nos próximos anos. Algumas conclusões da pesquisa no que se refere à troca de comando (amostra global) são:

- 2/3 das empresas que têm plano de sucessão acreditam que o comando permanecerá na família, mas apenas metade já escolheu um sucessor;
- quase 2/3 delas não têm plano para direcionar os herdeiros para o gerenciamento da empresa;



Na amostra brasileira, as informações colhidas entre 100 representantes de empresas familiares, com atuação nos setores de produtos e serviços comerciais e industriais (89%), tecnologia, informação, informática e entretenimento (6%) e serviços financeiros (5%) ajudam a compreender aspectos centrais da questão. Eis, abaixo, algumas conclusões provenientes da referida pesquisa:

- 26% dos entrevistados afirmaram haver um cuidado gerencial de preparação dos herdeiros;
- 35% afirmaram que não há essa preparação;
- 39% explicaram que essa questão não se aplica à realidade da empresa;
- 2/3 das empresas que têm um plano de sucessão acreditam que a empresa permanecerá na família, mas apenas metade já escolheu um sucessor. A pesquisa revelou ainda:

Entre as empresas familiares brasileiras entrevistadas que preveem mudança no comando dos negócios para o período de cinco anos (54% do total), mais de metade (56,8%) planeja passar o comando da empresa para a próxima geração da família; 13,5% pretendem vendê-la para a equipe gerencial; 27% querem vendê-la para um investidor estrangeiro privado; 21,6% querem trocá-la por outra empresa; 8% planejam lançar ações no mercado; 16,2% planejam mudanças na estrutura gerencial; 2,7% querem firmar novas parcerias; e 5,4% consideram fusões e aquisições (EMPRESAS FAMILIARES NO BRASIL, PwC, 2011, p. 12).

A partir dos dados acima, uma lacuna se revela, pois quase 57% dos entrevistados pretendem passar o negócio para a próxima geração da família; contudo, 39% afirmam não haver nenhuma preparação do sucessor para assumir o comando. Esta realidade é preocupante, pois a necessidade de formação da sucessão existe e, mesmo sendo ele detentor de competências técnicas, faz-se necessário também desenvolver um conjunto de competências comportamentais, tais como: ser pró-ativo, criativo, trabalhar em equipe, entre outras.

Esta formação perpassa ao longo da vida, à medida que as pessoas constroem percursos pessoais e profissionais recheados de oportunidades de renovação de aprendizagens e de readequações aos compromissos firmados consigo, com a sociedade e com o mundo em que vive. (SILVA, 1990; KALLEN, 1996)

Na busca de aproximar a educação da vida profissional, clamor surgido nos EUA, no qual emergiu a educação para a carreira (*career education*), que se baseia na ação de relacionar educação e trabalho e, a adquirir competências gerais para um positivo desenvolvimento da carreira, de forma a permitir a cada um fazer do trabalho, remunerado ou não, uma parte significativa do seu estilo de vida (Hoyt, 2005, p. 24).

Por outro lado, ao se acentuar a importância de toda e qualquer aprendizagem efetuada pelos indivíduos, independentemente do contexto em que esta ocorre e da existência ou não de uma intencionalidade que a defina, está a assumir-se que ela é uma dimensão que está sempre presente na vida de todos nós. O importante será, então, sistematizá-la enquanto meio de promover o desenvolvimento. (COIMBRA, 2001, p. 43).

Ainda conforme Hoyt (2005) sua teoria é alicerçada em quatro elementos fundamentais: o conceito ampliado de trabalho, a infusão curricular, o desenvolvimento de hábitos e atitudes de trabalho e o conceito de colaboração.

Segundo Munhoz e Melo-Silva (2011, p. 39) afirmam que “quanto aos hábitos e atitudes em relação ao trabalho, vários autores defendem, sob-bases teóricas ou de pesquisa, que eles começam a se desenvolver na infância (HARTUNG, PORFELI, & VONDRACECK, 2005; MAGNUSON & STARR, 2000; RODRÍGUES-MORENO, 2008; WATSON & MCMAHON, 2005). Da mesma forma, considera-se que os contextos nos quais as pessoas convivem, como família e escola, têm influência marcante sobre o desenvolvimento da carreira (FERREIRA, SANTOS, FONSECA, & HAASE, 2007; PATTON, 2005; PINTO, TAVEIRA, & FERNANDES, 2003; VONDRACEK, 2001; YOUNG & COLLIN, 2004)”.

Na perspectiva de preparação e formação de carreira do sucessor, Dutra (2010) autor respeitável pelo número de publicações e contribuição para o tema de gestão de carreiras no país, reflete em seus trabalhos sobre uma corrente acerca do processo sucessório. Entretanto, o seu enfoque para o processo sucessório na perspectiva de carreira acontece na preparação de novos líderes e de pessoas capazes de assumir posições de maior nível de complexidade nas organizações, reconhecendo a “existência dos aspectos emocionais na relação entre sucessores e sucedidos, entre essas pessoas e as organizações e a relação destas pessoas com seus projetos de vida” (DUTRA, 2010, p. 75).

O que deixa bem evidente quando Dutra (2010, p. 75) afirma que “não iremos discutir o processo sucessório familiar, ou seja, a sucessão na gestão do patrimônio familiar e a separação entre família e empresa”, emergindo uma nova lacuna de pesquisa quanto à formação e desenvolvimento do sucessor por meio de uma concepção de carreira.

A relevância epistemológica do estudo se observa a partir da construção de conhecimento sistematizado ancorado em uma perspectiva teórica da psicologia vocacional, especificamente voltada para a formação e desenvolvimento de carreira (SUPER, 1980), articulada com uma perspectiva teórica *main stream* que é o modelo tridimensional de desenvolvimento (GERSICK et. al., 2006).

Destaca-se também a contribuição do estudo para fortalecer a linha de pesquisa “Gestão de pessoas” do Grupo de Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas (GEOGEP) do PPGA – Programa de Pós-Graduação em Administração da UNIMEP. Além de atender interesse de pesquisa do seu autor.

## 2. CENÁRIO DAS PESQUISAS

Esta seção foi estruturada na lógica teórico-conceitual da presente tese, constituída, por sua vez, de um processo investigativo acerca dos seguintes temas: a) empresa familiar; b) sucessão familiar e c) desenvolvimento de carreira. Como suporte e avaliação do conhecimento produzido em pesquisas foi feita uma revisão da literatura conforme orientações de Severino (2000), com destaque para os conceitos, procedimentos, resultados, discussões e conclusões relevantes ao estudo.

A revisão seguiu também orientações de Gil (2002) sobre a leitura e interpretação de livros, periódicos que serviram como base de fichamento, com o objetivo de entendimento das diferentes contribuições científicas acerca do tema pesquisado.

### 2.1 – O processo de revisão da literatura sobre empresa familiar e sucessão familiar

O processo em questão foi realizado em três fontes, as quais serão apresentadas a seguir.

Quanto à literatura nacional, no que tange à pesquisa sobre *empresa familiar* e *sucessão familiar*, foram analisados os artigos publicados nos anais de todos os eventos organizados pela Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração – Anpad, no período de 2008 até 2013. Nos temas *empresa familiar* e *sucessão familiar* foram encontrados artigos nos eventos do EnAnpad – Encontro da Anpad; EnEO – Encontro de Estudos Organizacionais e 3Es – Encontro de Estudos em Estratégia. Delimitou-se essa busca inicial na Anpad pelo fato de esta associação ser reconhecida como de grande importância e relevância devido aos eventos que promove no campo das pesquisas em Administração.

No campo da pesquisa internacional, fez-se uma busca nos periódicos: *Family Business Review*, *Journal of Family Business* e no site <[www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)>, que é classificado como um repositório de ciências que congrega 2500 periódicos. Como classificação de busca foram utilizadas as duas palavras-chave (a) *family business* e (b) *family succession*.

Ainda em busca de trabalhos acerca dos temas *empresa familiar* e *sucessão familiar*, foram pesquisadas as dissertações e teses publicadas pelos programas de doutorado e mestrado acadêmico em Administração com conceito Capes igual e/ou superior a 5 e, mestrados profissionais em Administração do país, com conceito Capes igual e/ou superior a 4. A seguir, especifica-se cada fonte acima mencionada.

### 2.1.1 – Cenário das pesquisas sobre empresa familiar e sucessão familiar no âmbito da ANPAD

A busca da literatura identificou três trabalhos de revisão bibliográfica sobre os temas *empresa familiar* realizados nos eventos Anpad até o ano de 2007: Paiva et. al. (2008); Martins et. al. (2012) e Borges (2012). Esta base foi utilizada na presente tese como o cenário da produção brasileira nos eventos da Anpad sobre o assunto até a data de 2007.

Como proposta de atualização desta revisão bibliográfica foi feita consulta aos eventos promovidos pela Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração – Anpad, no período 2008 a 2013, quanto ao tema empresa familiar, chegando-se ao total de 66 artigos divididos entre EnANPAD – 43; EnEO – 21 e 3Es – 2.

O pico de publicações no evento EnAnpad aconteceu em 2011, num total de 11 artigos e, no EnEO de 2008, também com um total de 11 artigos; a partir dessa data, os dois eventos sofreram uma queda em suas publicações acerca do tema *empresa familiar*. Tal resultado revela uma dicotomia identificada com o discurso que divulga a magnitude desse tipo de empresa no país, sua importância para a economia em relação ao PIB e para o número de postos de trabalho que ela mantém, conforme exposto na seção 1 do presente estudo.

Quanto à sua natureza teórica, empírica foi encontrado um percentual de 88% de trabalhos caracterizados como teórico/empírico, o que estabelece um padrão entre esta pesquisa e, os estudos de Paiva et. al. (2012). Isso, de certo modo, aponta para uma dificuldade dos estudiosos em produzirem ensaios teóricos.

Como o assunto *empresa familiar* é caracterizado como um fenômeno complexo, o tipo de estudo que prevalece é o estudo de caso e de multicasos, sem propriedade de generalização. Esse fato tem comprometido o avanço teórico conceitual do assunto, visto que a produção de natureza ensaístico-teórica é menor, ou quase inexistente.

Segundo tal análise, 82% dos artigos apresentam-se como estudos de natureza qualitativa, 12% de natureza qualitativa e quantitativa (misto) e 6% quantitativo. A entrevista é a técnica de coleta de dados mais evidenciada na análise; entretanto, ela sempre vem acompanhada de uma técnica complementar, ficando quase nula a técnica de questionário frente às outras técnicas.

Para um entendimento acerca do tema *sucessão familiar* foi identificado o trabalho de Borges e Lescura (2012) sobre uma revisão bibliográfica da pesquisa brasileira no tema sucessão em empresas familiares, no período de 2007 a 2009. A partir deste trabalho e continuando a revisão bibliográfica nos eventos promovidos pela Associação Nacional de

Pós-graduação e Pesquisa em Administração – Anpad, no período de 2010 a 2013, foram identificados poucos trabalhos, tratando especificamente do processo sucessório um total de 11, o que perfaz uma média anual de 2,75 artigos. Tal média pode ser entendida como um número muito baixo em se tratando de o assunto mais preocupante para a empresa familiar, no entendimento de Borges et. al. (2012).

Evidenciou-se nos trabalhos o estudo de caso como sendo a metodologia mais utilizada (91%) por sua natureza empírica, deixando, assim, de lado os estudos teóricos e suas contribuições para a construção de um processo de sucessão planejado e cientificado pelos estudos. Os outros 9% tratam de um artigo que aborda as vantagens e desvantagens de uma sucessão.

Nesta etapa da análise encontrou-se certo equilíbrio quanto à técnica de coleta de dados, na qual 55% dos trabalhos utilizou-se da entrevista e de outras técnicas, enquanto 45% utilizou-se da técnica de questionário, identificando também como sujeitos da pesquisa sucessor (filho) e sucedido (pai) assim nominados nos trabalhos. Relevante se faz entender que os trabalhos que tratam da sucessão pesquisam sempre os agentes envolvidos diretamente no processo, não abrindo espaços para outros atores e apenas tentam entendê-lo sobre a perspectiva da empresa ou da propriedade e não olham para a família.

Em nenhum dos trabalhos foi identificada proposta de formação de carreira para o sucessor como estruturação/estratégia do processo sucessório. Esses trabalhos não se concentram na figura do sucessor e sua preparação, mas sim em como vai ocorrer à transferência do capital e da liderança na empresa familiar.

### **2.1.2 – Cenário das pesquisas sobre empresa familiar e sucessão familiar no âmbito internacional**

No âmbito da pesquisa internacional no período compreendido entre 2009 e 2013, ou seja, os últimos cinco anos, com relação ao tema *empresa familiar* foram identificados um total de 47 artigos nas fontes pesquisadas (*Family Business Review*, *Journal of Family Business* e no site <[www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)>).

A pesquisa revelou uma continuidade na produção com uma média anual de 9 artigos publicados, podendo destacar entre outros assuntos relacionados ao tema, as seguintes questões: a) o impacto da transferência de empresas familiares na estrutura financeira e desempenho; b) a falta de base teórica para as pesquisas sobre empresa familiar; c) o medo de assumir uma carreira na empresa familiar, mas a vontade de assumir uma carreira empresarial

e d) o desenvolvimento de carreira de adolescentes nos negócios da família sobre um olhar motivacional.

Observou-se que os assuntos extraídos dos artigos identificados enfocam a grande relevância deste tipo de empresa, bem como a falta de referencial teórico para definir e tratar suas especificidades, tais como “o medo” do jovem de ser o sucessor e, o olhar para a carreira dos jovens pertencentes à empresa familiar. Entretanto, não foi identificado nenhum estudo de carreira pensando na preparação do sucessor sobre esta perspectiva.

Para o tema *sucessão familiar*, a revisão bibliográfica no âmbito da pesquisa internacional no período compreendido entre 2009 e 2013 e, realizada nas mesmas fontes identificou um total de 41 artigos e suas principais abordagens são: a) as famílias que estão envolvidas em sucessão normalmente pedem ajuda a um contador; b) impacto da educação para o empreendedorismo sobre a sucessão e c) a compreensão do envelhecimento, carreira e sucessão em ambientes de negócios familiares.

A partir desta revisão nota-se que a sucessão é algo inevitável e, considerações sobre melhor compreensão deste fenômeno, de suas relações e como planejá-lo estão presentes nas publicações internacionais, das quais emerge a figura do contador como agente desse processo, justificando assim a inclusão desse ator no campo das entrevistas da presente tese.

Evidenciou-se também claramente a preocupação com a educação e preparação de carreira, mas em uma perspectiva do empreendedorismo, não sendo encontrado nenhum trabalho que canaliza tais preocupações para proposta da formação da carreira para o sucessor.

### **2.1.3 – Cenário das pesquisas sobre empresa familiar e sucessão familiar no âmbito das teses e dissertações nacionais**

Foi realizada pesquisa no âmbito das teses e dissertações acerca do tema *empresa familiar e sucessão familiar*, no período compreendido entre 2004 e 2013, nos programas de doutorado, mestrado e mestrado profissional em administração, conforme classificação de conceito na CAPES, sendo nota igual ou superior a 4 para mestrado profissional, igual ou superior a 5 para mestrado acadêmico e doutorado. Encontrou-se um total de 87 trabalhos (dissertações e teses) distribuídos pelos programas, com destaque para a USP, que concentra um total de 32 trabalhos.

Para aproximadamente 70% dos trabalhos identificados, a abordagem de pesquisa para o tema empresa familiar é empírica, de natureza qualitativa, com uso do estudo de caso. Os

estudos estão bem distribuídos quanto aos setores econômicos das empresas pesquisadas, indústria, comércio e serviço.

Quanto ao tema *sucessão na empresa familiar*, os trabalhos apresentados o tratam, com uma visão no nível da propriedade e da empresa, ou seja, entendendo a transferência do patrimônio e da liderança. Foram identificados 4 trabalhos desenvolvidos na modalidade dissertação em empresas familiares rurais, como fonte de sobrevivência da agricultura familiar. Esses trabalhos estão classificados como estudo de caso para, aproximadamente, 95% deles, sendo encontrado um trabalho que analisa a produção científica da Anpad quanto ao tema *sucessão familiar* para o período até 2007.

## **2.2 – O processo de revisão da literatura quanto ao desenvolvimento de carreira**

O processo ora analisado foi realizado em três fontes, as quais serão apresentadas a seguir.

A busca de produção realizada em eventos nacionais da área de Administração (Anpad), para o assunto *desenvolvimento de carreira*, no período compreendido entre 2008 e 2013, utilizando como palavra-chave *carreira* identificou trabalhos nos eventos EnAnpad, EnEO e EnGPR – Encontro Nacional de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho.

No campo da pesquisa internacional em periódicos foi feita uma busca nos sites <[www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)> (citado na subseção 2.1) e <<http://onlinelibrary.wiley.com>> (site de repositório de *journals, resources, and technical, medical, and scholarly publishing* com publicação de mais de 1500 periódicos de revisão), utilizando a palavra-chave *career development*.

No âmbito das dissertações e teses, o assunto *carreira* foi pesquisado em nível nacional, nos programas de mestrado e doutorado em Administração. Igualmente, procedeu-se a pesquisa em programas de doutorado e mestrado em Psicologia (conforme classificação portal CAPES).

Como critério para identificar esses programas utilizou-se o conceito CAPES de avaliação igual e/ou superior a 5, identificando-se assim um total de 13 programas. Destes, 12 em Psicologia e 01 em Psicologia Social do Trabalho e das Organizações, identificados na tabela 6.

A seguir, especifica-se cada fonte acima comentada.

### **2.2.1 – Cenário das pesquisas sobre carreira no âmbito da ANPAD**



Em busca da atualização do trabalho de Oltramari (2008), que mapeou as publicações acerca do tema *carreiras*, nos eventos da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração – Anpad no período de 2003 a 2007, a presente tese adota este trabalho como referência de pesquisa neste período dos eventos realizados pela Anpad.

Como proposta de atualização desta revisão bibliográfica foi feita consulta aos eventos promovidos pela Anpad, de 2008 a 2013, a partir do que se identificou um total de 75 trabalhos produzidos. Artigos estes que estão distribuídos nos anais dos eventos Anpad, sendo 63% apresentados no EnANPAD; 35% no EnGPR e 3% no EnEO. Observou-se que o EnGPR apresentou uma queda de produção de artigos sobre carreira na ordem de 10% do penúltimo para o último encontro. Esse fato merece análise por ser este, no Brasil, o principal evento acadêmico da gestão de pessoas e relações de trabalho.

No evento no EnANPAD, evidencia-se que o tema *carreira* não foi identificado no ano de 2009, mas reapareceu no ano seguinte.

De modo geral, as abordagens relacionadas na perspectiva de carreira nos eventos da Anpad repousam principalmente nas escolhas feitas por executivos, estudantes e professores em relação à qualidade de vida no trabalho. Pouco mais de 50% dos trabalhos dos eventos EnANPAD, EnGPR e EnEO, do período 2008-2013 citam a carreira como um evento dentro da Psicologia Vocacional, com ênfase em decisões tomadas em momentos estancos das escolhas profissionais e poucos trabalhos são estruturados em uma perspectiva desenvolvimentista.

### **2.2.2 – Cenário das pesquisas sobre carreira no âmbito internacional**

No âmbito da pesquisa internacional, no período compreendido entre 2009 e 2013, com relação ao tema *carreira* foram identificados um total de 43 artigos; entretanto, o que chama a atenção é uma queda brusca de uma média de 10 artigos/ano para 03 artigos no ano de 2013.

A partir dessa revisão foram identificados dois artigos como – bastantes pertinentes – devido ao fato de suas ideias centrais serem de grande relevância para a presente tese, sendo suas principais abordagens: a) a construção de papéis de carreira que representa a progressão interativa da formação da identidade da carreira interna e o crescimento da importância da carreira externa, mostrando que o novo conceito de papéis de carreira é descrito como uma ferramenta descritiva para as carreiras; nesse sentido, um modelo de seis papéis de carreira universais é apresentado. Não os empregos, mas os papéis de carreira são propostos como

unidades para a descrição das carreiras e, b) o tempo com o pai no desenvolvimento de carreira dos homens e das mulheres: investigação quanto ao impacto do gênero e do tempo com o pai na vida de homens e mulheres e no desenvolvimento das carreiras.

Os artigos em destaque formulam a carreira por meio de uma convivência com o pai de uma interação interna e externa e na formulação de seis papéis de carreiras universais, apontando, assim, para um maior aprofundamento e comparação após aplicação das entrevistas para relacionar a formação do sucessor, sua convivência com o pai e esses papéis universais, identificando possíveis semelhanças.

### **2.2.3 – Cenário das pesquisas sobre carreira no âmbito das teses e dissertações nacionais**

Foi realizada pesquisa quanto às teses e dissertações acerca do tema *carreira*, no período compreendido entre 2004 e 2013, nos programas de doutorado, mestrado e mestrado profissional em Administração conforme classificação descrita no item 2.1.3. Encontrou-se um total de 42 trabalhos (dissertações e teses) distribuídos pelos programas, com destaque da mesma forma para a USP com um total de 13 trabalhos.

O termo *carreira* foi encontrado em dissertações e teses, nos programas de *stricto sensu* em Administração pesquisados, sobre uma perspectiva de estudo empírico sobre a escolha da carreira de profissionais de diferentes áreas e como estes se comportam na sua carreira, suas ações e escolhas.

Os temas mais correntes estão centrados nas novas formas de carreira no mercado de trabalho: carreira proteana, carreira sem fronteiras e de âncoras de carreira, não sendo identificado nenhum trabalho que aborde o arco-íris de carreira. Em aproximadamente 60% dos casos os estudos são qualitativos, de perspectiva descritiva com utilização de entrevistas semiestruturadas e analisadas pela técnica de análise de conteúdo. Prevaleceu nos estudos o método de estudo de caso e de multicaseos, foram identificados dois trabalhos que utilizaram a técnica de história de vida para descrever a carreira.

Correlacionado com a proposta do presente estudo, foi identificada na Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, no ano de 2009, a dissertação do acadêmico José Antônio Gontijo do Couto, com tema: *DOS PRINCIPADOS HEREDITÁRIOS: a percepção dos jovens executivos sobre as demandas da carreira*.

A dissertação supracitada trata da percepção do jovem executivo, herdeiro das empresas de seus pais, sobre a satisfação e insatisfação, bem como fontes de pressão

relacionadas ao conteúdo e ao contexto do trabalho, de ser executivo “filho do dono”, como sendo a carreira obrigatória a ser seguida, pois se tem o herdeiro como sucessor nato.

Continuando as pesquisas em teses e dissertações, acerca do tema **carreira**, no mesmo período, agora nos programas de doutorados e mestrados da área Psicologia e da área Psicologia Social do Trabalho e das Organizações, da CAPES, com nota igual ou superior a 5. Foi encontrado um total de 25 trabalhos distribuídos pelos programas. Percebe-se na revisão realizada que a maioria dos trabalhos está alocada na Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras da Universidade de São Paulo – um total de 8 – tendo como referência os trabalhos desenvolvidos pela Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Lucy Leal Melo Silva, pesquisadora alocada no campus de Ribeirão Preto.

Nesta classificação dos programas de doutorado e mestrado verifica-se um número pequeno de trabalhos em relação à importância e relevância do tema para as pessoas e seu desenvolvimento profissional, chegando a uma média de 2,5 trabalhos ano. Os trabalhos estão voltados em, aproximadamente, 80% deles para a vocação e orientação de carreira aplicada a estudantes, profissionais de alguns setores e, na transição escola – empresa (estudante para profissional).

A próxima seção tratará do contexto da empresa familiar.

### **3. EMPRESA FAMILIAR**

As empresas familiares, em sua maioria, são constituídas por micro e pequenas empresas, sendo de grande importância para a economia brasileira, uma vez que do elevado volume de empregos que geram, de impostos recolhidos e da renda que produzem (MACEDO, 2009).

Para ser reconhecida como empresa familiar, uma organização deve estar ligada a uma família, condição a partir da qual a sua administração foi ou será passada a novas gerações e quando, além do sustento de tal família, a empresa absorve os interesses e objetivos de cada um dos seus membros.

#### **3.1 – O Surgimento da empresa familiar**

As empresas familiares apareceram na Idade Média e desde então representam um grande papel na evolução e, no desenvolvimento das nações. Práticas como alfaiataria, carpintaria, pesca, dentre outras, eram realizadas conquanto o pai de família exercesse a atividade principal e envolvesse toda a família no negócio obtendo, assim, o sustento do grupo familiar além de compor, também, certa fração da economia local (ADACHI, 2006).

##### **3.1.1 – O surgimento das empresas familiares no Brasil**

Segundo Adachi (2006, p.24) no Brasil, as empresas familiares tiveram sua formação em quatro ciclos:

- a) Na colonização (capitanias hereditárias);
- b) Após a chegada da Família Real;
- c) No Brasil Império;
- d) No Brasil República.

O processo de colonização do Brasil trouxe algumas peculiaridades em relação à empresa familiar. As capitanias hereditárias reproduzem claramente o princípio da empresa familiar no país. Conforme afirma Adachi (2006, p. 24), elas “foram às primeiras empresas familiares brasileiras”.

No início do século XIX, após a vinda da Família Real, muitos portugueses e outros europeus vieram para o Brasil fugindo das guerras napoleônicas. Muitos deles resolveram investir em terras brasileiras, já que não pretendiam retornar à Europa. Dessa forma, as empresas familiares surgiram no momento em que o Brasil, num contexto imperial, vivia uma

situação caracterizada basicamente pelo trabalho escravo na agricultura – momento dos fazendeiros e dos senhores de engenho.

Já no período republicano muitos imigrantes das diversas regiões do mundo se instalaram em terras brasileiras, trazendo experiência e, com isso, influenciando enormemente as empresas familiares no Brasil, principalmente no que tange ao comércio.

A história e ascendência das empresas familiares podem ser comprovadas na obra de Soifer (2002), que revelou em sua pesquisa vários fatos históricos de desenvolvimento das empresas familiares no país. A pesquisa desse autor revelou o movimento de luta que os povos tiveram para se organizar e profissionalizar os vários segmentos de negócios e a força da mão-de-obra familiar empregada no desenvolvimento da nação.

Devido ao crescente processo global de urbanização verificado nas décadas de 1920 e 1930, aliado à disseminação de rádios e jornais, ocorreu o que hoje denomina-se globalização (à época conhecida como internacionalização), que foi de grande importância para o desenvolvimento mercadológico. Vieram barcos a vapor que substituíram os que eram a velas, fator este que barateou os custos dos fretes internacionais. Caldeiras a óleo, novas técnicas de soldagem, etc., permitiram o aumento das cargas transportadas pelos grandes barcos, barateando ainda mais o frete.

Com essa abertura do comércio, tanto a classe média europeia quanto a americana conheceram os produtos tropicais produzidos e comercializados (ou roubados) do Brasil, tais como a madeira de lei, açúcar, algodão, café, borracha, entre outros.

Por causa da depressão econômica na Europa e América do Norte, na década de 30, bem como da Segunda Grande Guerra, de 1939 a 1945, migrou para o Brasil uma grande quantidade de pessoas que possuíam mão-de-obra especializada; tais pessoas povoaram as cidades e trouxeram consigo muitas experiências, mesmo que tivessem deixado para trás suas casas, móveis, máquinas e utensílios. Para atender a essa demanda, os pequenos empresários precisaram construir uma grande quantidade de casas, fabricar móveis, máquinas, ferramentas, utensílios e costurar milhares de vestuários.

Por estar aquecido, o mercado brasileiro de produtos industrializados e máquinas vivenciou um processo de atração de investimentos de empresas estrangeiras com tecnologia de ponta; num primeiro momento, isso visava atender às necessidades dos imigrantes que aqui viviam. Numa segunda perspectiva, visava à exportação. De início, eram apenas as montadoras, como a Electrolux e a Ford; depois, foram as que fabricavam bens industriais, como *Siemens* e a *Brown Boveri*. A partir daí, já eram as grandes empresas as detentoras de

patentes e responsáveis pela produção dos produtos e não mais os profissionais das pequenas empresas familiares, pois os novos produtos exigiam ferramentas que nós aqui não tínhamos.

Paralelamente à vinda dessas multinacionais, vieram os pequenos fabricantes de matrizes para estamparias, arrebites, parafusos, carrocerias de madeira e embalagens. De igual modo, os despachantes transportadores e instaladores industriais de pequeno porte e que mais tarde, se tornariam grandes negócios na era JK. Com o desenvolvimento proposto por Juscelino Kubitschek de Oliveira (Presidente do Brasil eleito nas eleições de 1965), ocorreu o desenvolvimento prioritário dos setores de transporte, energia e a indústria de base (bens de consumos duráveis e não duráveis) destacando-se a indústria automobilística.

Soifer (2002) comenta:

O grande programa de substituição de importações, lançado por Juscelino Kubitschek em 1956, atraiu uma enorme quantidade de multinacionais. Essas vieram a complementar, não concorrer, com empresas nacionais. Eram grandes estaleiros, montadoras de caminhões, de tratores, fábricas de aparelhos telefônicos. Para ajuda-las vieram indústrias estrangeiras que produziam componentes e insumos, como a Bosch (bombas de diesel), Borg-Beck (embreagens). As pequenas indústrias nacionais floriram, assim como médias construtoras, fábricas de materiais de construção, transportadoras, despachantes, escritórios de engenharia e uma infinidade de empresas de comércio e serviços que acompanhavam o rápido crescimento industrial. A baixa inflação e o bom lucro na produção eram a chave do sucesso. Havia uma grande demanda e tudo que fosse produzido era vendido (SOIFER, 2002, p. 37).

Os comerciantes informais e os pequenos comerciantes estabelecidos entenderam a necessidade de formalizar seus negócios, melhorar sua estrutura e atender mais clientes. Isso os levou a mudar para as pequenas lojas (constituídas, muitas vezes, por uma única porta) e a trazer consigo toda a família, principalmente tendo a figura do filho como braço direito e seu principal funcionário.

Foi no contexto anteriormente apresentado que a empresa familiar nasceu no Brasil e se firmou como um forte negócio para a economia.

De acordo com a pesquisa realizada pela empresa de consultoria Prosperare (2012), 1/3 das 1000 maiores empresas brasileiras tem sua direção formada por membros da família. A concentração dessas empresas está em setores como moveleiro, têxtil, da construção e setor alimentício. Setores como mineração e energia elétrica têm uma menor presença desse tipo de empresa.

A consultoria Prosperare (2012) identificou a localização dessas empresas, afirmando que estão localizadas principalmente na região Sudeste, local que se agrupa um total de 56%

das empresas familiares. O Sudeste, complementando a história das empresas familiares, é a região que teve o maior número de imigrantes no país. O sul do Brasil vem com a segunda maior parte, 27% de empresa familiar, sendo elas em sua maioria vinícolas. O Nordeste do país detém cerca de 10%, o Norte 2%, e o Centro-oeste 5% da empresa familiar no país.

### 3.2 – Conceito de empresa familiar

Existem diversas situações que explicam a criação da empresa familiar, tais como o atendimento de uma necessidade, a realização de um sonho, por conhecimento do fundador, por oportunidade ou mesmo por oportunismo.

A empresa familiar é a empresa que tem sua origem e atual direção sobre a propriedade de uma família, onde os filhos desenvolvem conhecimento e habilidades por meio das experiências e o convívio com os pais e demais membros da família. Realidade que vem sendo passadas de geração para geração, revelando assim uma ideia da existência de preparação na empresa familiar de um sucessor e um planejamento para perpetuação do negócio nas mãos da própria família.

Com o controle da totalidade ou da maior parte das ações de participação na propriedade da empresa, a família que a detém tem o direito de controlar economicamente o empreendimento e exercer influência de domínio na administração do negócio deixando muito claro o compromisso que cada um deve assumir no negócio.

Para que se entenda melhor o conceito: a empresa familiar tem uma forte ligação com a cultura da família que a criou e nela, o fundador, consegue implantar as suas ideias por deter o poder de influência como criador.

A literatura revisada para este estudo apresenta um leque de conceitos sobre a empresa familiar; contudo, eles se convergem para uma característica comum que é a existência de laços consanguíneos entre os membros que estão na gestão e no comando.

O quadro 1 apresenta um conjunto de conceitos identificados na literatura, por ordem cronológica:

**Quadro 1:** Apresentação cronológica do conceito: empresa familiar.

Ano	Autor	Conceito Empresa Familiar
1964	Donnelley	[...] é aquela que, a pelo menos duas gerações, se encontra identificado com uma família e cuja política está marcada por seus interesses e objetivos específicos.
1975	Barry	[...] é aquela controlada pelos membros de uma única família.
1978	Lodi	[...] é aquela em que a consideração da sucessão

		da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador.
1983	Dyer Jr.	[...] é uma organização na qual as decisões em relação à propriedade e/ou gerenciamento são influenciados pela ligação com uma família ou familiares.
1986	Bork	[...] é a que foi fundada por um membro da família e espera que se transmita, aos seus dependentes. Os descendentes do fundador ou fundadores originais terão a propriedade e o controle da empresa. Além disso, membros da família trabalham, participam e dela se beneficiariam.
1986	Lodi	[...] é a relação da firma com um nome de família, envolvendo pelo menos duas gerações; é o processo de transferência do poder por via familiar, mesmo que não haja senão um familiar na empresa, na geração atual.
1987	Bernhoft	[...] é aquela que possui sua origem e sua história vinculadas a uma família ou que mantém membros da família na administração dos negócios.
1992	Leone	[...] é o negócio que tem início com um membro da família; familiares presentes na direção e vinculados com a propriedade; valores do fundador e/ou família identificados com os da firma; sucessão ligada ao fator hereditário.
1994	Barnes e Hershon	[...] é uma propriedade controlada por um indivíduo ou por membros da família.
1996	Tagiuri e Davis	[...] é uma empresa na qual dois ou mais membros da família influenciam a direção dos negócios por meio de laços de parentesco, papéis de gerenciamento ou direito de propriedade.
1997	Gersick <i>et. al.</i>	[...] é aquela empresa na qual ocorre à intersecção entre os subsistemas propriedade, família e gestão.
1997	Longenecker, Moore e Petty	[...] é a empresa onde entende-se que haja um envolvimento de dois ou mais membros de uma família na vida e no funcionamento da empresa. No entanto, este envolvimento varia de tempo integral a parcial.
1998	Lodi	[...] deve possuir valores institucionais que se identificam com um sobrenome de família ou com a figura do fundador.
1998	Westhead & Cowling	[...] para uma empresa se tornar familiar apenas a intensão de passar a gestão da empresa para seu sucessor já é uma característica que a transforma em uma empresa familiar, ou podem-se



		identificar outros fatores, como: a gestão familiar, a propriedade em si; a sucessão também identifica a organização como familiar.
1998	Ricca	[...] nesse tipo de empresa os laços familiares são um elemento fundamental e que, em conjunto com outros, determina o direito de sucessão nos cargos de direção. Muitas vezes, a esposa, filhos e outros parentes do atual presidente fazem parte do quadro de diretores. O mais importante valor da empresa é a família, identificada e representada em temas formais e nas tradições informais. Toda decisão ou atitude tomada por um membro da família é tida ou interpretada como um reflexo da reputação e da cultura da companhia, independente de quaisquer laços formais com a administração. Os parentes são ao mesmo tempo sócios e se sentem obrigados a manter suas ações e quotas na empresa por causa das razões financeiras, principalmente quando ocorrem prejuízos. É claro que a posição de cada parente na empresa afeta sua situação dentro da família. Assim, cada membro da família deve chegar a um acordo relacionado à sua posição na empresa, quando se determina qual a posição que se deve ocupar.
1999	Chua, Chrismam e Sharma	[...] é aquela gerida com intenção de moldar ou persuadir a visão do controlador por meio da coalisão dominante e controle dos membros da mesma família ou de um pequeno grupo de famílias.
1999	Lanzana e Constanzi	[...] um ou mais membros de uma família exerce controle sobre a empresa por possuir a propriedade do capital.
2000	Verstraeste	[...] se torna difícil de ser caracterizada, pois estabelece o conceito de que para uma empresa se tornar familiar é necessário que um ou mais gestores estejam no controle da empresa e sejam membros da mesma família. Também acredita que a credibilidade, e a preparação de um membro familiar para uma futura sucessão a torne uma empresa familiar.
2001	Poutzouris	[...] são caracterizadas por uma concentração de participação acionária nas mãos da família e por um regime de propriedade estática.
2001	Garcia	[...] destaca que essas empresas deveriam formar conselhos familiares ou mesmo buscar a profissionalização da gestão.
2002	Danes <i>et. al.</i>	[...] a transferência da autoridade familiar é fator preponderante para o sucesso do negócio e está relacionada à natureza da socialização dos processos entre as gerações.

2003	Davel	[...] reúne, simultaneamente, as seguintes características: (a) possui propriedade sobre a empresa (propriedade total, majoritária ou controle minoritário), (b) influência nas diretrizes de gestão, (c) determina o processo sucessório e (d) influencia e é identificada com relação aos valores da empresa.
2004	Suehiro e Wailerdsak	[...] propriedade e controle estão na mão de um grupo com laços de parentesco, de sangue ou por casamento, ou seja, uma família.
2004	Werner	[...] I – Aquela que nasceu de uma só pessoa, um <i>self man</i> (empreendedor). Ele a fundou, a desenvolveu, e, com o tempo, a compôs com membros da família a fim de que, na sua ausência, a família assumisse o comando. II – a que tem o controle acionário nas mãos de uma família, a qual, em função desse poder, mantém o controle da gestão ou de sua direção estratégica.
2005	Bornholdt	[...] interpreta uma empresa familiar como uma união de pessoas numa empresa, em razão de seus vínculos e valores familiares e societários.
2006	Uhlaner	[...] tem a maior parte da propriedade nas mãos de uma família e no qual, pelo menos dois membros da mesma família ou são proprietários e ou gerenciam a empresa juntos.
2006	Ferreira	[...] possui em sua fundação e atual direção geral pessoas com os mesmos laços consanguíneos.
2007	Grzybovski	[...] deixa implícito o envolvimento de membros da família no cotidiano da empresa, seja como proprietário, seja como diretor principal.
2009	Macedo	[...] é toda organização que, originada na família, tem o controle acionário detido por esta, podendo os seus membros participar ou não da gestão, independentemente de qual geração deles se encontre no poder, desde que a sucessão do controle acionário aconteça para um ou mais membros da mesma família.
2011	Zorzanelli	[...] relativos à empresa familiar são baseados no tripé: Propriedade, Gestão e Continuidade, todos partindo do comportamento da família em relação à empresa.
2011	Jordão	[...] têm como característica principal a presença do fundador. Este, sempre presente, é o responsável pela tomada de decisões. O problema é que boa parte dessas decisões são tomadas com base no emocional e intuitivo. Mesmo assim, há casos em que o espírito empreendedor do fundador faz com que a empresa cresça rapidamente.

2012	Martins	[...] para as características de uma empresa familiar, é quase inevitável não mencionar a própria cultura da família: crenças, comportamentos e alguns fatores que identificam as empresas, tais como ter o controle total do empreendimento, ter a definição dos objetivos da empresa estabelecida por membros de uma família, ou de que forma a mesma irá trabalhar para alcançá-los. Seu clima organizacional é diferenciado, pois existe uma preocupação muito maior com os colaboradores e seus interesses, possui uma visão a longo prazo muito mais facilmente atingível, já que as diretrizes da empresa são impostas pela própria família e, assim, não se cobra muito o resultado a curto prazo e também uma preocupação com a qualidade oferecida de seus produtos.
------	---------	--

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Pode-se tomar como entendimento dos conceitos acima traçados em sua evolução cronológica uma característica comum, o fato de relações consanguíneas estarem presentes na administração desse tipo de empresa. As relações de autoridade/gestão das empresas são fatores ligados diretamente ao modelo tradicional de família, constituído por um fundador (pai e/ou mãe), seus filhos (sucessores) e seus agregados (genro, nora, sobrinhos).

Para dar suporte à proposta teórica desta tese, dentre os conceitos acima apresentados, o presente trabalho adota o conceito de Gersick *et. al.* (1997), segundo o qual tal empresa seria aquela “na qual ocorre a intersecção entre os subsistemas propriedade, família e gestão”. Justifica-se esta adoção em função do uso desta abordagem para a constituição do modelo de estudo.

### **3.3 – A Empresa Familiar na Abordagem de Gersick et. al. (1997, 2006)**

O início dos estudos sobre as empresas familiares se deu por intermédio da formulação e descrição de casos por consultores. Com a evolução das empresas familiares, passou-se a aplicar modelos de comportamento organizacional, estratégia utilizada por pesquisadores de gerenciamento; concomitantemente, terapeutas de família começaram a aplicar conceitos como diferenciação e envolvimento/separação para o subgrupo da família. A partir deste e demais trabalhos desenvolvidos por sociólogos, psicólogos e outros, houve uma adesão aos modelos conceituais de empresas familiares (GERSICK *et. al.*, 2006, p. 4).

O modelo iniciou-se admitindo que as empresas familiares sejam, de fato, compostas por dois subsistemas superpostos: a família e a gestão, cada um com suas regras. Ainda

encontra-se valor para essa proposta; pesquisadores a utilizam na busca de respostas para o comportamento organizacional e competitividade. (GERSICK et. al., 2006, p. 5).

Em meados da década de 80, na Universidade de Harvard, Tagiuri e Davis elaboraram o modelo de dois sistemas, que são compostos por subsistema da propriedade e de gerenciamento, que prevê que a pessoas que possuem o controle acionário não necessariamente têm o gerenciamento da empresa. A partir de tais embasamentos é que foi desenvolvido o modelo de três círculos – M3C.

**Ilustração 1:** Modelo de três círculos – M3C.



**Fonte:** Gersick et. al. (2006, p. 6).

Conforme a figura acima, o modelo de três círculos revela-se como subsistemas independentes, mas superpostos, ou seja, qualquer membro da família pode estar nos sete setores formados.

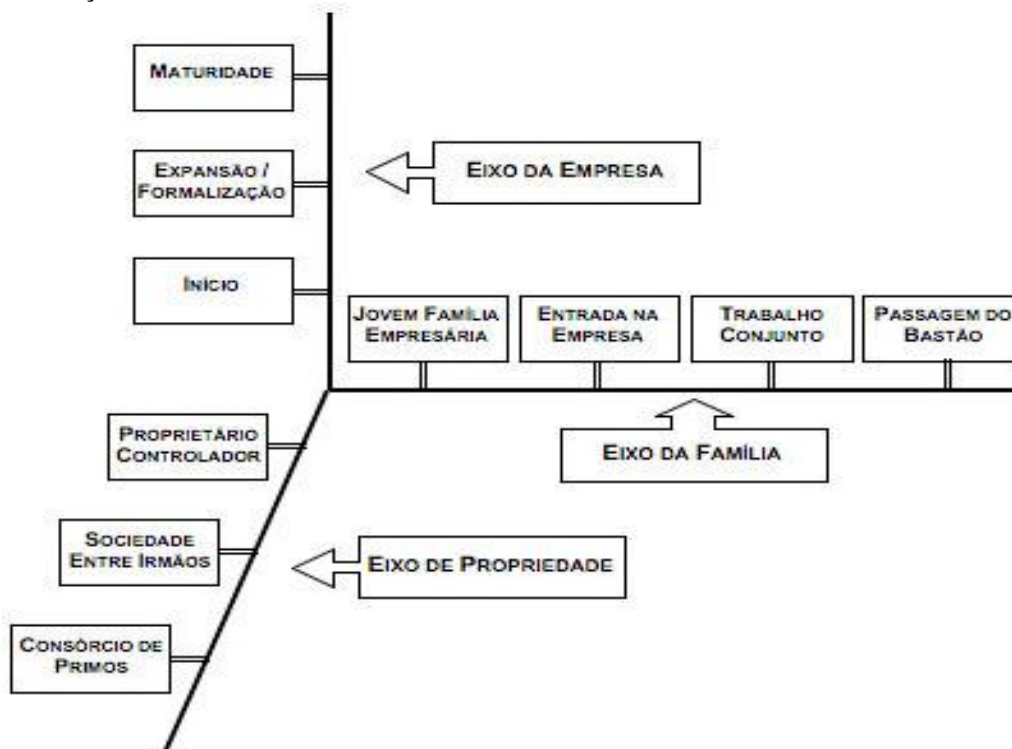
Como afirma Gersick et. al. (2006):

A razão pela qual o modelo de três círculos teve uma aceitação tão ampla é que ele é teoricamente elegante e também imediatamente aplicável. É uma ferramenta muito útil para a compreensão da fonte de conflitos interpessoais, dilema de papéis, prioridades e limites em empresas familiares (GERSICK et. al., 2006, p. 7).

Dentro dessa mesma perspectiva, todas as metas de pesquisas e teorias convergem para a descoberta de estruturas que tendem a “desfazer os nós desse comportamento complexo”. Para Gersick et. al. (2006, p. 14), o modelo dos três círculos “tem sido uma ferramenta poderosa para se atingir esta meta. Ao separar os domínios, ele esclarece a motivação e as perspectivas das pessoas em vários locais do sistema como um todo”.

Visando a evolução de seu conceito, Gersick et. al. (2006) criaram o modelo tridimensional de desenvolvimento, o qual é representado pela ilustração 2.

**Ilustração 2** – O Modelo tridimensional de desenvolvimento.



Fonte: GERSICK et. al. (2006, p. 17).

A principal característica desse modelo está nos estágios de desenvolvimento, uma vez que, segundo Gersick et. al. (2006, p. 16) “[...] os mais importantes dilemas enfrentados pelas empresas familiares são causados pela passagem do tempo”. Tempo este que se torna primordial para a continuidade das empresas familiares, especificamente na preparação do sucessor.

### 3.3.1 – Os subsistemas/eixos do modelo

O subsistema/eixo *propriedade* denominada como *primeira dimensão* para Gersick et. al. (2006, p. 18), demonstra os estágios e formas de propriedade da família resultando em aspectos fundamentalmente diferentes da empresa familiar.

Gersick et. al. (2006, p. 18) também entendem que essas três categorias:

[...] ajudam os profissionais que trabalham com empresas familiares a fazer algumas distinções críticas entre organizações de diversos tipos e ajudam as próprias famílias a entenderem como sua atual estrutura de propriedade afeta todos os outros aspectos da operação e da família.

A *segunda dimensão* para Gersick et. al. (2006) está centrada no subsistema/eixo da *família*, que subsidia o foco da tese em relação ao processo sucessório que é tido como um conjunto de estratégias em diferentes fases da vida, corroborando assim Gersick et. al. (2006,

p. 20) quando alegam “quatro estágios, definidos pelas idades dos membros de cada geração que estão ativos na empresa”. Esse estágio revela um entendimento sobre o desenvolvimento estrutural e interpessoal, que ocorrem por meio das relações e papéis desempenhados pela família nos diferentes ciclos de vida das famílias. Será aprofundado este subsistema/eixo por repousar nesta dimensão a proposta da presente tese.

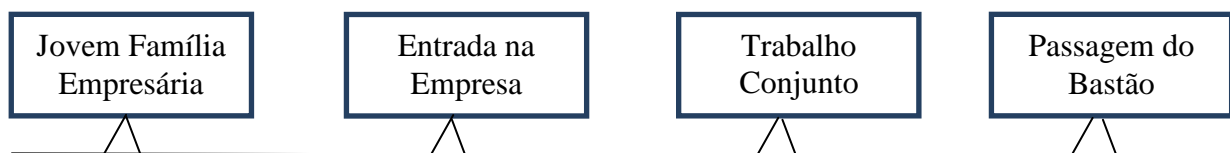
Todos estes ciclos caracterizados por diferentes estágios são importantes para o desenvolvimento de uma família, e várias destas empresas se reconhecem quando olham para outras em diferentes estágios que sejam anteriores ou posteriores ao seu: “O senso de semelhança com outras empresas familiares no mesmo estágio é, ao mesmo tempo, esclarecedor e tranquilizador” (GERSICK et. al., 2006, p. 20).

O subsistema/eixo da família é bem diferente e específico dos outros dois – propriedade e empresa – pois cada pessoa possui um tempo para o desenvolvimento, ou seja, diferentemente das empresas, é regido pelo envelhecimento biológico. Isso leva Gersick et. al. (2006, p. 62) à conclusão de que “embora seja possível deter o desenvolvimento de uma empresa; ou ir para diante ou para trás a partir de qualquer forma de propriedade, isto não pode ser feito facilmente com famílias”.

Existe também uma grande diferença de teorias que tratam sobre o ciclo de vida da família, mas esta subseção/eixo trata de famílias que possuem empresas. Contudo, ela cobre toda a extensão da vida adulta em blocos aproximadamente iguais e nas famílias que possuem empresa as relações estão concentradas na vida adulta e durante toda a vida. Finalizando, Gersick et. al. (2006, p. 63) concluem que seu modelo “coloca ênfase especial na porção do desenvolvimento da família, em que há, no mínimo, duas gerações de adultos”.

A presente dimensão é caracterizada pela ilustração 3.

**Ilustração 3:** O eixo da família.



**Fonte:** GERSICK et. al. (2006, p. 21).

O primeiro estágio, “Jovem Família Empresária”, revela todas as dúvidas e dilemas do início de uma situação nova, seja ela com o começo da vida adulta, seja nas decisões familiares, ou, por fim, na responsabilidade de que suas ações sejam certas, pois ali repousa a realização de um sonho.

Está concentrada na geração adulta (pais) abaixo de 40 anos e nos filhos (se houver) abaixo de 18 anos. Este estágio pode durar um longo período: “dos primeiros anos de vida adulta dos jovens empreendedores ou sucessores até a adolescência dos seus filhos” (GERSICK et. al., 2006, p. 63).

Sustentando essa tese, Gersick et. al. (2006, p. 21) afirma que o primeiro estágio pode ser visto como “um período de intensa atividade, inclusive de definição de uma parceria conjugal que possa suportar o papel de proprietário-gerente, de decisão sobre ter ou não filhos e criá-los, de formar um novo relacionamento com os pais que envelhecem”.

Seus grandes desafios estão localizados em a) criar um empreendimento casamento, viável; b) tomar as decisões iniciais a respeito do relacionamento entre trabalho e família; c) estabelecer relacionamentos com a família ampliada e d) educar os filhos (GERSICK et. al., 2006, p. 63).

Partindo agora para o segundo estágio, “Entrada na Empresa”, percebe-se que a mesma é caracterizada pela passagem da geração mais jovem para a vida adulta produtiva, representada de dez a quinze anos mais velha, e provavelmente preocupada com a adoção de critérios de entrada e planejamento de carreiras para a geração de jovens adultos, inclusive quanto à sua entrada ou não entrada na empresa. Esse pode ser visto como um fato comum em empresas familiares: faz-se necessário administrar não apenas a entrada dos seus próprios filhos na empresa, mas também a entrada dos netos: normalmente, “ao chegar à faixa dos quarenta, o proprietário-gerente sente que é o momento de aprender as primeiras lições de “entregar” a empresa aos filhos na medida em que se tornam adultos” (GERSICK et. al., 2006, p. 21).

Nesse estágio, a geração mais velha (pais) está entre 35 e 55 anos; os mais jovens, entre a adolescência e os 30 anos. Os mais velhos estão alinhando as estratégias da empresa à sua vida pessoal, e os jovens estão iniciando a vida de trabalhador dentro ou fora da empresa da família. Sua atuação (jovens) na empresa ainda não se revelou como prioridade até mesmo porque existem empresas e famílias de todos os tamanhos e posições mercadológicas, alto ou pequeno número de sucessores à liderança; esse é o momento de conhecimento do que a empresa familiar pode oferecer a esse jovem herdeiro (neste momento ele ainda é herdeiro).

Os maiores desafios deste estágio, segundo Gersick et. al. (2006, p. 73) está em: “a) administrar a transição da meia-idade; b) separar e individualizar a geração mais nova e c) facilitar um bom processo para as decisões no início sobre carreiras”.

Chegando agora ao terceiro estágio, o do “Trabalho Conjunto”, a geração mais velha (pais) está entre os 50 e os 65 anos; os filhos, a geração mais jovem, estão entre 20 e 45 anos;

essa fase é caracterizada por grande complexidade nas relações familiares, pois existe uma diferença de idades e relações de parentesco, pais, filhos, sobrinhos, primos, cunhados, entre outros.

Durante esse período, a partir do terceiro estágio a capacidade administrativa da empresa familiar será testada em sua manutenção e continuidade – principalmente em relação à “lucratividade e poder de prover oportunidades de carreira para membros qualificados da família” (GERSICK et. al. 2006, p. 21).

Acontece neste estágio o envolvimento de duas ou mais gerações ao mesmo tempo na empresa, a mais antiga no auge da autoridade; os mais novos, preocupados em abrir espaço para si, mostrando ao pai sua capacidade e competência.

É um estágio no qual emerge uma rede de famílias, com o casamento da geração mais nova e a chegada de seus filhos, como enfatiza Gersick et. al. (2006, p. 83) ao afirmar que “para a geração mais antiga, é a época do ninho vazio, quando os filhos mais novos deixam a casa e os mais velhos seguem em suas vidas e em suas novas famílias”. Os desafios desse estágio estão centrados em “a) promover cooperação e comunicação entre gerações; b) encorajar a administração positiva de conflitos e c) administrar as três gerações da família que trabalha em conjunto”.

Por fim, o último estágio, a “Passagem do Bastão”, deve ser entendida, como o momento em que todos estão preocupados com a transição, com as escolhas de partilhar ou passar a gestão de uma geração para outra. As empresas familiares, ocupadas pela geração mais velha acima de 60 anos, passarão por transformações: estando ou não preparadas, no momento certo ou não, planejadas ou não, as transições irão acontecer e os ciclos recomeçarão.

Toda essa preocupação fica evidenciada quando Gersick et. al. (2006) enfatiza que mesmo que a sucessão seja constantemente entendida como uma questão de negócios é de impressionar o fato de que há enorme importância também no círculo da família: “se a família se preparar bem e tiver força para superar as muitas resistências a essas grandes mudanças, então a Passagem do Bastão poderá ser concluída com sucesso” (GERSICK et. al., 2006, p. 22).

Muitos estudos estão concentrados neste estágio; contudo, ele talvez seja o menos compreendido no desenvolvimento da família. Sua duração vai desde o período no qual a geração mais velha chega aos 60 anos e termina apenas com sua morte; está ligada diretamente ao controle acionário da empresa familiar; contudo, não se podem esquecer os outros eventos acontecidos na empresa familiar, pois neste momento muitas empresas



familiares podem ter três gerações na corporação, podendo assim haver geração em estágios anteriores do subsistema/eixo (GERSICK et. al., 2006).

Seus principais aspectos desafiadores, para Gersick et. al. (2006, p. 93), estão centrados no “a) afastamento da geração mais velha da empresa e, b) transferência da liderança da família de uma geração para outra”. O processo de sucessão, suas definições, desafios e referências conceituais serão abordados mais especificamente na seção 4 da presente tese.

De acordo com o modelo tridimensional de desenvolvimento proposto por Gersick et. al. (2006), concebido na ilustração 2, a *terceira dimensão* é representada pelo *subsistema/eixo da Empresa*, que representa seu desenvolvimento ao longo do tempo e tem como base os ciclos de vida das empresas. Isso é representado por uma progressão linear e simples de três estágios, sendo, primeiramente, início, depois expansão e, por fim, maturidade. Tais ciclos são capazes de captar a diferença e variações de cada estágio de forma simples, concisa e clara.

Para Gersick et. al. (2006, p. 23) “os modelos de ciclos de vida de empresas em geral fazem claras distinções entre os estágios, marcados por mudanças específicas na estrutura e nas operações da organização”.

O primeiro estágio – início que representa o começo da empresa, sua fundação e primeiros anos.

O segundo estágio – expansão, que é representado pelas empresas familiares que se estabelecem no mercado e têm suas operações estabilizadas por meio de uma rotina comercial previsível.

O terceiro e último estágio – maturidade: momento em que a empresa familiar tem suas características centradas na avaliação que o mercado faz de sua posição, muitas vezes estagnada e rotineira, lutando por lucros cada vez mais escassos ao ponto que a automatização deixa a empresa sem perspectiva de crescimento.

Com isso é finalizado o entendimento sobre o modelo tridimensional de Gersick et. al. (1997, 2006) que compõe uma das teorias bases da tese, especificamente o subsistema/eixo família, para tratar o processo sucessório quanto à formação e desenvolvimento do sucessor nas empresas familiares.

### **3.4 – Características da empresa familiar**

A empresa familiar possui especificidades que a difere dos outros tipos de organizações e sociedades existentes no mundo, especificidades estas que estão todas

alicerçadas na família: em suas crenças, em seus valores, em sua formação e, principalmente, em seus relacionamentos.

Situações do cotidiano de toda a família pode se tornar um problema na empresa familiar, como o almoço de domingo pode se tornar reunião de negócios ou a reunião na empresa pode ser revertida para uma briga de família.

Essas especificidades existem pelo fato de a família estar envolvida com a empresa e, em muitas empresas familiares atuam todos os membros da família: pai, mãe, filho, nora, genro e outras pessoas com algum grau de parentesco; formam, assim, uma grande complexidade de gestão, principalmente de pessoas e de poder.

As organizações familiares possuem características peculiares a seu tipo de sociedade, estão presentes em várias dessas empresas e são demonstradas da seguinte maneira por Moreira Junior e Bortoli Neto (2007, p.25-28):

- *Decisões emocionais*: uma característica bastante marcante em várias organizações (porém com maior incidência nas familiares) está relacionada às questões pessoais: o fundador geralmente posiciona o filho na organização e, na maioria das vezes, o mesmo não possui perfil para o negócio;

- *Dificuldades na descentralização*: em organizações desse tipo é comum partir da premissa de que o fundador é centralizador; porém, há uma explicação óbvia para isso;

- *Lealdade e dedicação como critérios de recursos humanos*: neste quesito, vale observar que a presença de funcionários antigos e leais é de grande importância para a organização; porém, se a mesma os mantiver apenas por consideração, sem a preocupação com a competência, poderá sofrer as consequências de um mercado competitivo e agressivo;

- *Confiança mútua*: salienta-se nesta questão a posição ocupada pelos integrantes da família em cargos de confiança, onde muitas vezes os mesmos não possuem competência para tal atuação, dificultando a gestão e o desempenho da empresa;

- *Existência de conflitos*: a maioria dos conflitos em uma empresa familiar gira em torno de desentendimentos entre pais e filhos e, quando existem mais herdeiros, entre irmãos também;

- *Perfil do fundador = perfil do sucessor*: Há um grande problema neste caso, quando o sucedido (fundador) deseja que o seu sucessor possua o mesmo estilo de gestão e comando da empresa, acarretando desentendimentos, pois o importante é que o sucessor adeque seu perfil às necessidades da empresa.

Diante do exposto, fica claro que a confusão família versus negócios, seus valores, crenças, cultura e posições de comando devem ser tratados com maior cautela a fim de não comprometer o futuro da empresa e da família.

O proprietário se dedica intensamente para que a empresa funcione e prospere. Assim, influencia em todos os aspectos do negócio contribuindo para a sua formação e seu andamento.

Historicamente, as empresas familiares mais antigas e que sobreviveram no mercado possuem características semelhantes na preparação, educação e modernização dos familiares envolvidos na gestão. A imagem de uma empresa familiar bem-sucedida por muitos anos é vista como vencedora de uma guerra e encontramos empresas centenárias que estão fortes e bem estruturadas no cenário econômico atual, dentre elas a Cedro Têxtil (142 anos); a Hering (133 anos); a Ypioca (167 nos) e a Avon (127 anos).

Segundo Ricca (1998, p. 24):

O tempo de existência da empresa é um elemento fundamental em qualquer análise valorativa das organizações, principalmente por causa de aspectos como tradição, que, em muitos casos, trazem dificuldades para as necessidades de crescimento e evolução da organização.

Cabe ao fundador maximizar os pontos fortes e minimizar os pontos fracos; todo empreendimento possui condições para dar certo e, para se perpetuar no mercado desde que encontre um modelo de gestão adequado e eficiente ao negócio, o qual competirá para a sua permanência e desenvolvimento mercadológico.

As empresas familiares não devem ser vistas como organizações em situação desfavorável, incapazes de alcançar sucesso; elas “possuem características próprias que constituem verdadeiros desafios, e as soluções nem sempre ocorrem com facilidade”, como assegura Lerner (1996, p. 153).

### **3.5 – A importância da gestão eficiente na empresa familiar**

Com o desenvolvimento da empresa familiar seu crescimento revela novos desafios advindos desse processo, seja pelo aumento de participação de mercado, pelo ingresso de novos membros da família, pelo ingresso de agregados (parentes não consanguíneos), pelo processo sucessório, por falhas na gestão, dentre outros.

Quando a empresa “sai de trás do balcão” precisa estar preparada para a globalização, e tal preparo está no atendimento, na qualidade do produto, no seu capital de giro, na própria subsistência econômica da família.

Como afirma Ricca (1998, p. 11):

A estabilidade e a harmonia no relacionamento familiar e na sua interseção com a administração da empresa, considerando a identidade de interesses de longo prazo, é o que permitirá o equilíbrio entre os interesses individuais e os da empresa. O orgulho, a identidade e os costumes transmitidos de geração a geração permanecem na memória familiar e são essenciais para o sucesso de uma empresa familiar.

Com o crescimento das empresas e o aumento da concorrência dos produtos e serviços, a adoção de métodos de gestão mais eficiente passou a ser imprescindível nas organizações, obrigando as empresas a se estruturarem visando a sua permanência no mercado.

Em relação às contradições da empresa familiar, Macedo (2009) expõe uma questão da qual muito se comenta, ao salientar que quando se fala neste tipo de empresa, a primeira impressão é a conotação negativa que elas transmitem, devido à predominância da falta de profissionalização e da excessiva concentração de poder pelo fundador.

As dificuldades mais comuns entre essas organizações relacionam-se com a ausência de planos e regras pré-estabelecidos, recursos humanos inadequados ou mal qualificados, quadro funcional incompatível com a necessidade das empresas e a presença de decisões intuitivas, empíricas e improvisadas (WERNER, 2004).

Todos esses problemas unidos à falta de capital das empresas, baixa lucratividade, pouco ou quase nenhum investimento, gestão centralizada, luta pelo poder, manutenção da tradição, entre outras, é que coloca em risco a sobrevivência das empresas familiares, principalmente as de pequeno porte (FERREIRA, 2006).

As micros e pequenas empresas familiares tendem a ser mais problemáticas na administração de seus negócios, pois confundem muito as questões afetivas e familiares com negócios e profissionalismo, conforme enfatiza Ferreira (2006) ao afirmar que questões operacionais ou estratégicas trazem grandes dificuldades para esse tipo de organização.

Segundo Lodi (1978), o segredo da sobrevivência da pequena empresa está em eleger um sucessor competente e possuir uma estratégia de segmentação e diferenciação que a coloque em um nível de excelência dentro do nicho definido no qual está inserida.

Nesta mesma linha de pensamento, Werner (2004, p. 9) aponta que:

Os críticos da empresa familiar tendem a enfatizar seus aspectos negativos, as dificuldades e a taxa de mortalidade. No entanto, eles se esquecem de que aquelas vão além da fase do empreendedor e consolidam o processo sucessório, representam verdadeiras histórias de sucesso e dessa forma devem ser tratadas (WERNER, 2004, p. 9).

Muitas famílias, com o objetivo de fazer com que o negócio se perpetue durante várias gerações, optam pela profissionalização da empresa familiar, situação esta a partir da qual são contratados profissionais qualificados com as habilidades necessárias para cumprir funções e assumir responsabilidades dentro da empresa.

Em algumas empresas, o momento de sucessão é confuso e, muitas vezes, turbulento, pois surge uma competição familiar quando existe um número maior de funcionários. Esse fator faz com que se seja necessário um controle e uma administração profissional para que a empresa a empresa consiga se estruturar de maneira eficiente para se manter no mercado.

Buscando a perpetuação do negócio, ou seja, a transferência entre fundador e gerações, alguns mecanismos podem ajudar muito na condução para manter o negócio em atividade.

Em Leone (2010, p. 33), ela ressalta que “quando uma segunda geração assume o poder empresarial, os contextos da família, da empresa e da propriedade do negócio sofrem transformações”. Os herdeiros tornam-se sócios e o papel muda de figura porque os cônjuges ganham maior importância no negócio, o que torna necessário entender como e quando devem contribuir para que o negócio se mantenha.

O acordo familiar é um documento, que tem fundamento e parâmetros legais que são resultantes da vontade, dos desejos e interesses de comprometimento entre os componentes da família.

A partir daí, os valores familiares e as regras definidas tornarão visível o caminho que proporcionará o planejamento dos novos projetos que fortalecerão a união entre as partes da família e determinarão a continuidade da existência do negócio.

A sucessão é uma questão tão séria que não se deve ignorar nenhum fato; infelizmente, alguns empresários não estão preparados para enxergar a gravidade que tem esse processo dentro da empresa. As empresas familiares têm uma grande tendência para o crescimento, caso administradas com responsabilidade advinda desse potencial e real poder de desenvolvimento; muitas pessoas farão parte do quadro de funcionários, como: irmãos, filhos, primos, sobrinhos, genros, noras e netos. Alguns possuirão qualificação para assumir os cargos; porém, outros nunca levaram a sério o fato de ter que trabalhar para sobreviver.

É primordial a condição de preparação para que alguém assuma um cargo de tamanha responsabilidade na empresa familiar, pois, sem o preparo a sucessão não terá o êxito esperado. Faz-se de extrema dificuldade para algumas pessoas entenderem que nem todos os candidatos à sucessão nasceram com o dom ou a vocação para assumir responsabilidades com

negócios de família. Em mercados muito competitivos, como é fácil compreender, não existe espaços para os amadores.

Assim, aperfeiçoar a gestão é, certamente, uma importante estratégia para proporcionar um ambiente empresarial mais profissional aos herdeiros. Vontade de mudar não é suficiente, o líder em exercício deve ter consciência da importância em planejar o processo sucessório e implantar as novas mudanças nas suas empresas junto à família.

O gestor deve evitar a indefinição das estratégias e também não adiar o processo de entrega do poder para o sucessor. O correto é sempre facilitar e permitir as mudanças para que não sejam apenas superficiais, pois o risco de que não se perpetue o negócio da família é grande.

Dietrich (2008) afirma que, posto que a empresa familiar tende a conduzir a questão da sucessão, promovendo, assim, a transição do comando de uma geração à próxima, as empresas familiares tendem a representar sistemas:

[...] relativamente estáveis, ao menos, enquanto o fundador está presente. Tornam-se funcionalmente desestabilizadas a partir de eventos desencadeadores, como a decisão de trazer um membro da família para uma posição sênior, ou, ainda, quando o fundador decide que é hora de se retirar da operação. O resultado pode ser ambiguidade; e o cotidiano pode passar a ser pontuado por confusões e conflitos entre os membros familiares e os executivos atuantes na gestão. O que vem a seguir é uma sucessão de ações mal elaboradas e, claro, mal manejadas, provocando processos ainda mais caóticos e incompletos (DIETRICH, 2008, p. 37).

Assim, de acordo com Ricca (1998, p. 11), “o orgulho, a identidade e os costumes transmitidos de geração a geração permanecem na memória familiar e são essenciais para o sucesso de uma empresa familiar”. Leach (1998), por sua vez, comenta que “escolher um sucessor pode significar uma escolha entre filhos e filhas que, até então, tinham todas suas próprias ambições secretas de sucessão quando o pai se afastasse” (LEACH, 1998, p. 32).

### **3.6 – Estágios do ciclo de vida da empresa familiar**

Este modelo desenvolvimentista se preocupa em estudar e entender como a família muda, passando por vários estágios dos ciclos de vida das organizações identificando, assim, diferentes relações em tais ciclos. Não podendo deixar de apresentar que os ciclos de vidas dos produtos e ou serviços podem estar em diferentes fases do ciclo da família.

Conforme afirma Leone (2010, p. 19):

É muito importante conhecer bem o ciclo de vida de uma organização familiar e ter noção de como funciona a dinâmica de relacionamento entre a empresa e a família, entender da contribuição social dela para com os grupos

de colaboradores e ter uma visão nítida do papel de dirigente nas tomadas de decisões estratégicas (LEONE, 2010, p. 19).

A citação acima corrobora a visão de Oliveira (1999, p. 23), para quem muitas das análises que são feitas do processo de algumas empresas familiares “esquecem-se de separar, de um lado, a influência do modelo de gestão (familiar ou profissional) e, de outro, a influência da realidade do mercado no momento considerado” (crescimento, maturação e declínio).

A empresa familiar, quando vista como um organismo vivo, pode ser estudada em sua origem, crescimento, apogeu e declínio, desde seu fundador até suas próximas gerações mapeando, assim, seu ciclo de vida; isso ajuda a explicar o crescimento das relações interpessoais e o fluxo de capital (LODI, 1994).

Nessa mesma perspectiva, Lodi (1998, p. 29) afirma que a “singularidade de cada empresa familiar, em seu ciclo de vida, mostra problemas crônicos e circunstâncias (*circunstanciais?*)”. Em determinados ciclos, elas diferem e, em outros, assemelham-se a todas as demais organizações.

Ao se analisar o ciclo de vida das empresas familiares, por meio do modelo tridimensional de desenvolvimento, na perspectiva do subsistema/eixo da família de Gersick *et. al.* (1997, p. 20), conclui-se que as empresas familiares congregam relações familiares e de trabalho: portanto, “são universos complexos. Estes devem ser entendidos sempre com olhares que se alternam entre o foco no todo e as percepções sobre o funcionamento das partes”.

A teoria do ciclo de vida das empresas familiares adotada na presente tese é o subsistema/eixo da família desenvolvido por Gersick *et. al.* (1997, 2006).

### **3.7 – Governança na empresa familiar**

Na busca pela profissionalização das empresas familiares, um dos caminhos que conduzem esse processo é a governança corporativa. Trata-se de um modelo de gestão que harmoniza o clima interno, busca melhoria no resultado organizacional, separando o direito à propriedade das decisões do negócio. Com isso, reduz-se os riscos na sucessão e melhora-se o processo de tomada de decisões (KOZLOWSKI, 2004, ANDRADE, ROSSETTI, 2004).

A preocupação com o tema *governança* é de longa data, mas o início das ações concretas deu-se em 1991, com uma ação do Banco da Inglaterra preocupado com os escândalos envolvendo os Conselhos de Administração das empresas; o resultado foi a

nomeação de uma comissão para estudar o assunto. Tal Comissão, liderada pelo *Lord Cadbury*, desenvolveu um documento denominado *Código de Práticas Recomendáveis (Code of Best Practices)*, publicado em 1992.

Segundo Bernhoeft e Gallo (2003 p. 4-5), no Brasil, os primeiros movimentos “tiveram início em 1994 com a criação do Instituto Brasileiro de Conselhos de Administração (IBCA). Posteriormente este grupo se transformou no Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), fundado no início de 1999”.

Como define Bornholdt (2005, p. 25), “a origem da palavra governo é associada ao ato de conduzir um navio pelo leme”. Dentro de uma perspectiva metafórica, significaria “levar uma embarcação (nesse caso, uma empresa familiar) através dos mares revoltos de um porto ao outro de forma segura”.

Bornholdt (2005, p. 27) afirma ainda que o princípio da governança corporativa “refere-se às relações entre a empresa, os acionistas (sócios), a família e seus herdeiros”. Lodi (2000, p. 15), por sua vez, define que a governança corporativa “é um novo nome para o sistema de relacionamento entre acionistas, auditores independentes e executivos da empresa liderados pelo Conselho de Administração”.

Para Shleifer e Vishny (1997, p. 8), “a governança corporativa é o campo da administração que trata do conjunto de relações entre a direção das empresas, seus conselhos de administração, seus acionistas e outras partes interessadas”. De acordo com Silva (2006, p. 16), “governança corporativa é um conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia, protegendo investidores, empregados e credores, facilitando, assim, o acesso ao capital”.

Quando aplicada às empresas familiares, a governança corporativa se concentra na criação de instrumentos claros para facilitar o relacionamento de seus acionistas, revelando, com isso, ser uma das estratégias mais atuais para a profissionalização da gestão das empresas familiares (BORNHOLDT, 2005).

Nas empresas familiares os órgãos de governança geralmente são os conselhos da família, o de administração e o consultivo; quando a empresa familiar possui várias gerações no comando, comumente se encontra também o conselho de sócios e a assembleia de acionistas.

Para se construir um modelo estruturado de governança, cada membro deve ter sua participação bem definida e ter o processo decisório aprimorado, buscando sempre atender o interesse dos acionistas, representando-os da melhor maneira possível junto aos órgãos de



governança garantindo, assim, a perpetuação da empresa familiar (BERNHOEFT, GALLO, 2003; BORNHOLDT, 2005).

Tal perspectiva é corroborada pelas ideias de Floriani (2008, p. 90), o qual acredita que “as empresas do tipo familiar já demonstram preocupação em privilegiar um modelo gestor apoiada em responsabilidade social e governança corporativa”.

Os perigos e as oportunidades constituem os elementos do processo de governança nas empresas familiares emergindo principalmente nos conflitos empresa e família. Para entender essa relação é preciso integrar os sistemas *família*, *sociedade* e *empresa*; assim, também é possível compreender a estrutura sistêmica da governança familiar. Desenvolvida por Bornholdt (2005), ela abrange os três eixos e a relação entre os três sistemas, conforme explicitado abaixo:

- O sistema empresarial e o conselho de administração (gestão);
- O sistema societário e a assembleia de acionistas e sócios (sócios);
- O sistema familiar e o conselho de família (famílias).

Já preocupado com a perpetuação da empresa familiar, Lodi (2000) enfatizava a qualificação dos herdeiros e o desenvolvimento da governança corporativa por meio da profissionalização da empresa. Adequar-se às novas realidades mercadológicas do negócio ou da estrutura familiar, garantem a empresa familiar desenvolvimento e permanência no cenário comercial.

A próxima seção realizará um estudo acerca do processo sucessório da empresa familiar.

## 4. O PROCESSO SUCESSÓRIO

Antes de qualquer coisa, vale ressaltar que existem dois tipos de sucessão nas empresas familiares: a) sucessão familiar – feita por membros da família que assumem a gestão da empresa; e b) sucessão profissional – onde os membros da família não assumem a gestão da empresa, participando apenas como acionistas.

A presente tese adota a sucessão como referenciada no item “a”, acima, na qual a gestão da empresa é passada a um membro da família. Como afirma Oliveira (1999), a sucessão familiar possui características intrínsecas e enraizadas que vão além do simples fato de se transferir a liderança; sendo assim, existem aspectos que devem ser levados em consideração:

A realidade da família quanto aos seus valores, crenças, atitudes e comportamentos pessoais; se os níveis de riqueza e poder, encontram-se acima das interações pessoais e familiares; se existe dicotomia entre empresa e família; como são tratados os “parentes agregados”, como genros e noras; como está a expectativa de vida dos membros mais influentes da família e a atuação do patriarca e, principalmente, da matriarca da família (OLIVEIRA, 1999, p. 25).

De acordo com Gersick et. al., a sucessão pode ser vista como o teste supremo de uma empresa familiar:

Depois que ela é transformada de empreendimento individual em familiar, sua continuidade torna-se uma preocupação única. Os ciclos de vida individuais e os das empresas inevitavelmente divergem. Passar a empresa, lucrativa e em boas condições a uma nova geração de líderes é uma meta que motiva os membros dos três círculos (GERSICK et. al., 2006, p. 194).

### 4.1 – A fase da sucessão familiar

Durante o processo sucessório a família assume um papel decisivo, considerando a forte influência do fator hereditário nessa fase. Evidenciam-se fatores ligados à personalidade e à liderança que irão modelar a forma como é conduzida a sucessão. Nota-se também que na passagem do comando para a próxima geração, as características do sucedido têm uma grande predominância nas decisões do sucessor até mesmo copiando seu estilo e modelo (MARTINS et. al. 2012).

A fase da sucessão pode ser marcada como uma das piores fases da empresa familiar: emergem conflitos nas três pontas (propriedade, empresa e família), o preparo dos herdeiros

deve ser feita ao longo dos anos, buscando a harmonia e correta preparação do novo gestor (LODI, 1987).

Colaborando com a afirmação acima, Amendolara (2005, p. 18) enfatiza que “num dado momento, as contemporizações, o respeito, a paciência começam a afrouxar, e o confronto entre a velha geração e a nova radicaliza-se, tornando inevitável o conflito”.

A sucessão não deve ser vista apenas como um acontecimento, onde o velho líder deixa sua empresa e passa o bastão a seu filho. A sucessão é um processo movido pelo relógio do desenvolvimento, e do natural amadurecimento e envelhecimento das gerações.

Amadurecimento que começa em casa é composto pela preparação e inserção dos filhos como a geração que vai assumir a liderança da empresa familiar, conforme define Ricca (1998):

O modo como o chefe de família cria seus filhos é fundamental para determinar a sucessão na empresa. É através da educação e dos princípios que aprendem em casa os possíveis sucessores serão preparados para lidar com o dinheiro e com o poder (RICCA, 1998, p. 20).

O processo de sucessão envolve o desejo de sobrevivência da empresa, a busca pela continuidade da organização, com liderança da família e a real possibilidade da perpetuação da empresa pela geração sucessora dando continuidade ao sonho do fundador e garantindo, assim, a realização dos projetos da família (SHARMA, 2006).

Caracteriza-se por uma etapa delicada, pois a sucessão é importante e inevitável no ciclo de vida das empresas familiares, e fazem parte não apenas o sucedido e o sucessor, mas toda a estrutura familiar, a empresa, e o patrimônio bem como a comunidade e os *stakeholders* envolvidos na empresa. A sucessão familiar não deve ser tratada apenas sobre aspectos racionais, pois envolve questões afetivas e emocionais da estrutura familiar (BERNHOEFT, 1987).

Com este objetivo de sucessão bem delineado emergem elementos que influenciam a efetividade do processo; dentre elas, destaca-se a formação educacional e profissional, e o desenvolvimento dos sucessores dentro da família (BROCKHAUS, 2004).

Entretanto, antes de transferir o comando ao sucessor, cabe ao sucedido verificar inúmeras situações como, por exemplo, a resposta para o questionamento: Se o sucessor seria um bom funcionário para sua empresa? Essa resposta pode mudar totalmente os planos da sucessão familiar, pois ela pode ser positiva ou negativa ao ponto de que o sucessor se classifique somente como “filho do dono”; nesse caso, o processo sucessório pode fracassar (LODI, 1978).

Ainda no que tange à preparação do sucessor, Lodi (1978) vem sugerir que o sucessor deve ter um aprendizado desde o “chão de fábrica” até conquistar o direito por mérito a ocupar um cargo de liderança, iniciando até em outras organizações, para que possa valorizar sua posição como sucessor caminhando “com suas próprias pernas” e conquistando resultados por seus méritos.

Refletindo ainda em relação ao sucessor, o mesmo deve demonstrar interesse, pois ele precisa gostar do negócio o qual está herdando e não tentar imitar o sucedido, mesmo porque são perfis diferentes e vivenciam cenários diferentes; a paixão deve estar na tentativa de continuidade de um empreendimento que exige uma atenção especial, pois ali está o sonho, vida e dedicação de quem iniciou muitas vezes (BERNHOEFT, 1989).

Não considerar a necessidade de um processo sucessório na administração das empresas (e, principalmente, das familiares) é um erro muito grave. A questão é que, pela falta do entendimento em substituir o líder, a empresa poderá pagar um preço muito alto pelo tempo perdido até que se qualifique outro para substituí-lo.

Como afirma Cohn (1991), os valores e as ideias devem ser conscientemente compartilhados:

Os filhos ou sucessores não podem partilhar suas metas através de osmose. Precisa-se conversar com eles. Compartilhar com eles. Explicar-lhes por que se fazem as coisas e como são tomadas as decisões. **Esta comunicação deveria começar com os filhos em idade juvenil.** (COHN, 1991, p. 210, grifo nosso).

Essa perspectiva é corroborada por Lodi (1998, p. 21), que afirma que tal transferência de poder “geralmente conduzida em períodos de 3 a 5 anos, é preparada ao longo de uma geração, no sentido de que o pai dispõe sobre a educação dos filhos e sobre a harmonia familiar”.

Ainda nesse contexto, Moreira Junior (2011) complementa afirmando que:

[...] a sucessão não deve ser vista como um evento, mas sim como um processo. Trabalhar a sucessão como um evento é um erro muito grave, pois o trabalho de substituição deve ser feito com muita antecedência. Diversos agentes, além do sucessor propriamente dito, devem ser preparados, como fornecedores, bancos, clientes, funcionários e a família empresária. (MOREIRA JUNIOR, 2011, p. 39)

Para Lodi (1986, p. 15) “é importante que o presidente transfira o poder enquanto está em pleno vigor físico e mental, para criar novas coisas com o seu tempo livre e orientar os que ficaram em seu lugar na operação”. São por essas e outras razões que Bornholt (2005, p. 59)

afirma que “mesmo que não existam fórmulas, há algum consenso: o processo sucessório nas empresas familiares precisa ser encarado abertamente e com um planejamento de médio e longo prazo”.

Partindo para a escolha do sucessor alinhado à sua formação, Brockhaus (2004, p. 29) afirma que os critérios para a seleção de sucessores “estariam relacionados com sua formação profissional, suas habilidades técnicas e gerenciais, bem como a intenção dos sucessores em participar da empresa familiar”.

Erro comum, nesse caso, é acreditar que todos os filhos da mesma família terão as mesmas condições de assumir o negócio, atribuindo a eles expectativas do sucedido e não procurando entender as expectativas profissionais dos sucessores. Por isso a participação e convívio dos sucessores nas tarefas da empresa os ajudam a entender melhor quais posturas deverão tomar.

O tempo se encarregará de promover as várias mudanças no cenário da empresa e acontecerão fatos variados que exigirão a substituição do administrador empresarial restando o inevitável: a sucessão por um novo gestor. E o processo de escolha de tal sucessor, por si, já se torna um dos grandes desafios nas empresas familiares; quanto a esse problema, Gonçalves (2000) apresenta a seguinte opinião:

Historicamente, em todo mundo, e de forma muito marcante no Brasil, o sucessor será o filho primogênito. Esse é o caminho tido como o mais natural, lógico e desejável por todos, menos naturalmente pelos demais herdeiros. Essa pode ser até mesmo uma escolha espontânea, justificável ou não, do fundador, mas é quase certo que, ao tomá-la, ele estará sendo influenciado por padrões sociais rigidamente estabelecidos. Por isso, quando a escolha é outra, a sociedade cobra de alguma maneira uma explicação para escolha não natural (GONÇALVES, 2000, p. 142).

O processo de sucessão deve ser preferencialmente, realizado em uma fase estável da organização. É evidente que temos inúmeros exemplos bem sucedidos de sucessores que assumiram a empresa em uma fase difícil e realizaram grandes transformações. Mas essas são exceções, pois, para que o processo possa ser conduzido adequadamente, é importante haver um clima positivo na corporação. É preciso o cuidado de não pretender uma situação “100%”, que muitas vezes é desejada pelos fundadores: não existe uma empresa acabada. O que muitas vezes ocorre é que, diante de uma dificuldade em transferir o poder, o sucedido protela esse momento, sob a justificativa de que a situação ainda não está madura para isso (BERNHOEFT, 1989, p. 122).

Para Mamede (2012, p. 123):

A falta de uma perspectiva permanente de sucessão está na raiz de crises reiteradamente enfrentadas por atividades negociais familiares, de microempresas e grandes grupos, em boa medida por legar para os parentes, logo após o terrível evento da morte, a função de definir a substituição no comando da empresa. Na maioria das vezes, esse equívoco tem uma origem bizarra: a expectativa que todos nós temos de que apenas com a velhice mais longa esse problema acometerá a corporação. Mas o tempo é o senhor da razão, não o contrário. O tempo, ele sim, decide o momento de todos os eventos na vida e o administrador empresarial responsável não é aquele que pretende ditar o momento em que os fatos irão se passar sejam bons ou ruins, mas aquele que prepara a corporação para enfrentar fatos possíveis ou certos que poderão se dar a qualquer momento (MAMEDE, 2012, p. 123).

O processo sucessório será bem-sucedido se o fundador conseguir visualizar e entender que seus filhos são diferentes dele e também desiguais entre si; com isso, terão atitudes completamente distintas frente aos acontecimentos organizacionais enfrentando individual e diferentemente os desafios, alcançando resultados dessemelhantes uns dos outros.

Grande parte desses problemas ocorridos em períodos de sucessão só acontece pela falta de um plano de preparação para o escolhido a suceder a organização.

É sempre bom que o escolhido possua elementos funcionais necessários para evidenciar a capacidade de um trabalho eficiente para, assim, demonstrar um resultado razoável e com um mínimo de risco.

Como aponta Jordão (2011):

Um bom planejamento visa à escolha e preparação adequada dos sucessores, a administração de conflitos, a descentralização do poder, a realização de um plano de desligamento gradual do fundador, e a conscientização da família da importância na participação do processo de sucessão. Após a realização do planejamento, é necessário identificar as competências que precisam ser trabalhadas nos sucessores. Nesse programa, não só os conhecimentos técnicos devem ser valorizados. Os futuros sucessores devem estar preparados para planejar e colocar em prática estratégias (JORDÃO, 2011, p. 29).

Não há necessidade nenhuma em fazer desse período um fato traumático na vida dos familiares envolvidos; basta que, para isso, se organizem de forma a implantarem um programa de capacitação eficiente, que se todos os envolvidos tiverem perfeita consciência da importância desse planejamento, certamente garantirá a continuidade esperada.

Conforme afirma Travassos (1988), bastam cumprir as três fases abaixo:

a) previsão: é o conhecimento antecipado das necessidades e problemas do organismo; facilita o equacionamento dos fatores necessários a solução dos

principais problemas num lapso de tempo que permita o aproveitamento no máximo integral da oportunidade.

b) planejamento: é a distribuição racional, no tempo e no espaço, dos elementos necessários à consubstanciação dos objetivos propostos: dá uma visão global do futuro organismo, permitindo a correção de erros com um mínimo de dispêndio;

c) implantação: é a efetivação do que foi previsto e planejado. (TRAVASSOS, 1988, p. 34)

Todo bom planejamento administrativo, no sentido da sucessão, tem o intuito de escolher e preparar adequadamente o sucessor para administrar conflitos, desconcentrar os poderes, elaborar de forma gradual o desligamento do fundador da empresa e transmitir para a família a importância desse processo sucessório. Após a realização do processo de planejamento, é preciso identificar ao sucessor suas novas competências para que ele tenha consciência da seriedade e compromisso que o envolve, sendo oportuno o momento para que ele demonstre suas habilidades adquiridas e conhecimentos técnicos aperfeiçoados durante o período de transição.

É fácil perceber que em processos de mudanças ocorrem divergências e equívocos. Isso é natural e, no cotidiano das pessoas que se arriscam a empreender, é comum trabalhar com altas margens de erro; porém, quando há um planejamento envolvido, é possível ter tranquilidade em identificar algumas ações que ajudarão ou pelo menos amenizarão o problema encontrado.

Outro fator muito importante para a eficiência da sucessão familiar é compreender que a necessidade em despertar um novo líder não significa identificá-lo em poucos dias e nem que os resultados dessa mudança serão percebidos rapidamente. É necessário tempo e, às vezes, investimentos em cursos específicos para o aperfeiçoamento que se pretende.

#### **4.2 – Definições de sucessão familiar**

A ideia de continuidade do negócio da família perpassa pelo desafio da sucessão, que deve ser planejada, preparada e continua seguindo uma linha de formação para o sucessor e de passagem do bastão para o sucedido. Muito de seus conceitos como ressalta Machado (2008, p. 186), é de difícil compreensão porque sofrem com a “existência de influências sociais e culturais que estabelecem fronteiras invisíveis”.

Tem-se na sucessão a forma de uma jornada, construída e vivida pela família e *stakeholders*, que define o destino da família e da empresa, podendo durar períodos de curto, médio e longo tempo, podendo ocorrer até mesmo antes dos sucessores adentrarem nas empresas.

Durante essa caminhada, vários cenários surgem e devem ser enfrentados por sucessor e sucedido; nesse período, a gestão deve ter ações cuidadosas por ambos os personagens desse processo. Entendendo melhor o conceito, a sucessão familiar tem uma forte ligação com a cultura, crenças e valores da família que a criou e nesse delicado momento emergem todas essas características enraizadas no fundador e as novas perspectivas despertadas na nova geração.

A literatura revisada apresenta um leque de conceitos sobre a sucessão familiar; contudo, eles se convergem para algumas características em comum que são a transferência da liderança, a passagem do bastão e a saída da empresa.

O quadro 2, abaixo, apresenta um conjunto de conceitos por ordem cronológica:

**Quadro 2:** Apresentação cronológica do conceito: sucessão familiar.

Ano	Autor	Conceito Sucessão Familiar
1983	Pratz	[...] em termos jurídicos, é considerada a transmissão dos bens da pessoa que falece aos seus herdeiros, legítimos ou testamentários.
1987	Bernhoeft	[...] deve ser encaminhada como um processo, engajando as varias partes interessadas.
1987	Lodi	[...] não é para ser dividida na partilha do inventário, por isso deve ser algo planejado.
1989	Levenhagen	[...] que em lei, sucessão legítima diz respeito à tramitação dos bens do falecido aos herdeiros, de acordo com a ordem de vocação hereditária: aos descendentes, ao cônjuge, aos ascendentes, aos colaterais e aos Estados, Distrito Federal ou União.
1992	Leone	[...] é o rito de transferência de poder e de capital entre a geração que atualmente dirige e a que virá dirigir, podendo acontecer de forma gradativa e planejada, ou, quando por ocasião de morte, acidente ou doença do dirigente, de forma repentina.
1997	Longenecker, Moore e Petty	[...] é um processo contínuo e a preparação dos sucessores deve começar cedo.



1997	Landsberg	[...] 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.
2000	Scheffer	[...] o rito de transferência de poder e de capital entre a geração que atualmente dirige e a que virá a dirigir os negócios da família, podendo acontecer de forma gradativa e planejada ou de forma repentina, em função de morte ou adoecimento do dirigente.
2000	Gorgati	[...] são eventos que envolvem as três dimensões da empresa familiar- família, propriedade e gestão. Portanto, sucessões que envolvem empresas em diferentes estágios de desenvolvimento, sob diferentes estruturas administrativas e societárias são distintas apresentando características diferentes. [...] a preparação dos sucessores depende do empenho e objetivos familiares, pois envolve as três dimensões da empresa familiar – família, propriedade e gestão.
2000	Silverio	[...] é o teste supremo das empresas familiares. É um processo de transição complexo, fascinante e desafiador, com recompensas extraordinárias ou desfechos trágicos.
2003	Silveira e Biehl	[...] é o ponto-chave para o sucesso de uma organização, pois interfere nos negócios e pode determinar a estabilidade, a expansão ou o declínio da empresa.
2004	Kolle	[...] é a passagem da gestão e do controle da empresa familiar de uma geração a outra. Gera

		impactos em sucessores, sucedidos e demais agentes envolvidos.
2006	Gersick et. al.	A sucessão não é uma coisa, mas muitas. Não é um evento único que ocorre quando um velho líder se aposenta e passa a tocha a um novo líder, mas um processo movido por um “relógio” de desenvolvimento – começando muito cedo nas vidas de algumas famílias e continuando através do amadurecimento natural das gerações. A sucessão sempre leva tempo. Mesmo nos casos em que uma doença súbita, ou um evento dramático, conduz a mudanças abruptas nos títulos ou papéis das pessoas, há um período de preparação e antecipação, a verdadeira “passagem das chaves”, e o período de ajuste e adaptação.
2006	Adachi	[...] é um processo que não pode ser adiado eternamente, já que a vida do fundador não é infinita. Isso, por si só, já é motivo suficiente para não postergar o início do processo sucessório.
2006	Bernhoeft et. al.	[...] um processo de transição do fundador ou dos líderes para as novas gerações nas esferas da família, do patrimônio e da empresa, “cada esfera passará por seu próprio processo de sucessão, com a legitimação de sua própria liderança, de perfil específico”.
2006	Campos e Mazzili	[...] não é um processo linear, tampouco automático.
2006	Bocatto	[...] é dar sequência a algo que tenhamos amor, prazer e felicidade.
2007	Chittor e Das	[...] 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.

2007	Ricca	[...] é sempre arriscado e pode ser um período muito confuso e complexo na vida de um acionista, tanto em termos financeiros quanto emocionais.
2008	Mussi, Teixeira e Mussukado	[...] constitui uma alteração organizacional que impacta, de forma significativa, em todo o sistema, uma vez que tal processo interfere: a) na família; b) na gestão e c) na empresa.
2009	Macêdo	[...] é um fato que pode acontecer, explicita ou implicitamente, desde a fundação da empresa, porque pode haver a qualquer momento, por fatores diversos, a necessidade de substituir o dirigente máximo da organização.

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

### 4.3 – Planejamento do processo sucessório

Desde a teoria normativista desenvolvida por Fayol o planejamento anteriormente chamado de previsão ocupa uma posição de destaque nas funções do administrador, pois é a ferramenta norteadora que procura estabelecer um plano ou meio para se alcançar uma situação futura. Frente ao processo sucessório o planejamento é a ferramenta que permite se evitar traumas, transtornos e problemas no percurso do processo.

Segundo Macedo (2009, p. 119), “criar expectativa não é planejar, é esperar que as coisas aconteça de qualquer maneira; ao passo que planejar é definir metas, ações e os meios para que as coisas aconteçam conforme o previsto”.

Como afirma Oliveira (1999, p. 48), “o planejamento representa importante instrumento administrativo para toda e qualquer empresa e, portanto, enquadra-se na empresa familiar”. Continuando seu raciocínio, Oliveira (1999, p. 48) ressalta que “nas empresas familiares, a função planejamento possui elevada importância em comparação às outras funções administrativas”.

Pode-se considerar a sucessão a etapa mais importante para a continuidade da empresa no mercado. Por esse motivo, deve existir uma preocupação constante quanto ao processo sucessório, de modo que o mesmo seja planejado com a maior brevidade possível, evitando-se, assim, o fim da empresa familiar (ULLER, 2002, p. 24).

Importante ferramenta do processo sucessório, o planejamento deve ser tratado com extrema cautela e zelo pelo sucedido. Diferentemente do que realmente acontece, como afirma Leone (1991, p. 245) ao considerar que “são poucos os executivos que dedicam certa atenção ao planejamento de sua aposentadoria e à sucessão, ocasionando problemas que, na maioria das vezes, poderiam ser antecipadamente resolvidos”.

Para Barbieri (1997, p. 93), já não resta dúvidas sobre a importância do planejamento no processo sucessório, quando afirma que “a forma mais saudável de conduzir a sucessão é o planejamento”.

O que pode ser confirmado por Bueno, Fernández, Sánchez (2007) quando afirmam que:

Elaborar um plano de sucessão não é fácil e requer, entre outras coisas, tempo. Além disso, não existe um plano de sucessão padrão, que convenha a qualquer empresa familiar. As famílias e as empresas têm uma infinita variedade de formas, configurações e cada uma possui a própria gama de potencialidades, problemas, necessidades e características. Cada empresa familiar deve ter, por consequência, um plano próprio para a transferência de propriedade e da administração, o qual precisa ser estruturado para se adaptar tanto à família como a empresa em questão (BUENO; FERNÁNDEZ; SÁNCHEZ, 2007, p. 233).

A responsabilidade em preparar o processo sucessório recai sobre o patriarca, ou sucedido, tanto para continuidade do negócio, como para a manutenção da família e a garantia da saúde financeira para seu fim de vida:

Seu futuro e de seus filhos dependerão dos planos que você projeta e implementa hoje. As ideias e os sonhos de seu sucessor deveriam fazer parte desses planos. Respeito e comunicação entre você e seus sucessores darão a ambos o incentivo para fazer da transferência um sucesso. Pode haver um equilíbrio dinâmico entre o presente e o futuro, o proprietário que envelhece e o sucessor mais jovem, os planos que colocar em vigor hoje exercerá impacto sobre você, sua família e sua empresa por anos futuros (COHN, 1991, p. 210).

Para Macêdo (2001), o planejamento da sucessão deve seguir alguns passos que incluem:

[...] desde a preocupação com o sucedido, que deverá descobrir outras atividades para desempenhar fora do espaço organizacional, o treinamento e o desenvolvimento de habilidades do sucessor, assim como sua inclusão na cúpula da empresa (caso ainda não esteja fazendo parte dela), o planejamento dos novos rumos que a empresa deverá seguir, até o acompanhamento das interferências destas mudanças em nível organizacional e familiar (MACÊDO, 2001, p. 32).

Dando continuidade a essa linha de pensamento, Bernhoeft e Gallo (2003) destacam que:

Mais importante do que educar herdeiros para que se habilitem profissionalmente para funções executivas, torna-se importante prepará-los para o papel de acionistas. Sem perderem seus vínculos afetivos, emocionais e os valores comuns, será determinante para a continuidade e o crescimento de uma empresa familiar que eles se capacitem para o desafio de agregar valor ao capital (BERNHOEFT; GALLO, 2003, p. 9).

As ideias de Werner (2004, p. 45) corroboram tais afirmações posto que tal autor entenda que “a história mostra, contudo, que empreendedores de sucesso no processo de transição são aqueles que consideram essencial o treinamento de seus herdeiros e de sua equipe, ou seja, quem planeja a sucessão”.

A falta de preocupação em se preparar este momento faz com que as empresas familiares no Brasil sofram da descontinuidade dos negócios como ressalta Leone (2004, p. 152), ao afirmar que: “o gestor brasileiro não apresenta o costume de planejar a transferência de comando para a próxima geração, e essa situação se constitui nas principais causas de conflitos familiares”.

Contudo, os sucessores, por sua vez, também apresentam certas dificuldades marcantes frente ao processo de sucessão, “sendo elas, excesso de autoconfiança do sucedido, lutas pelo poder na estrutura familiar, desmotivação e despreparo do sucessor, resistências, desequilíbrio entre preparo intelectual e exigências práticas” (MOREIRA JUNIOR, 2011, p. 41).

Entretanto, não existe um modelo a ser seguido para o planejamento da sucessão nas empresas familiares, pois ele é particular a cada interesse pessoal e de desenvolvimento do patrimônio e da empresa, conforme a cultura, crença e valores da organização.

Diante do exposto, é notória a importância do planejamento no processo sucessório, para a continuidade dos negócios haja vista que várias empresas familiares são desfeitas após um processo sucessório mal feito.

Acerca desse assunto, Ricca (1998) diz que:

Muitas vezes o fundador da empresa faz o seu melhor para construir um império industrial ou comercial – mas não teve tempo suficiente para trazer juntamente seus filhos nessa ascensão. Quando o fundador fica velho, não é possível reorganizar a empresa satisfatoriamente, porque os sucessores não foram preparados e muitas vezes, já depressivo e sem condições de levar a empresa adiante, o dono simplesmente deixa a empresa quebrar. Ninguém foi preparado para assumir a posição da qual o dono terá que sair, e a família

tampouco está preparada para indicar um pretendente ao cargo mais alto da empresa. Os diversos níveis da administração estarão confusos com a competição familiar (RICCA, 1998, p. 20).

Contribuindo com esse pensamento, a respeito das empresas familiares não possuem plano de sucessão familiar, Floriani e Rodrigues (2000) afirmam ainda que “há um despreparo generalizado para a sucessão, tanto por parte daquele que fundou o negócio, quanto daqueles que trabalham na empresa”.

É preciso parar e refletir que as pessoas não são eternas, mas as empresas bem administradas podem ser. Com isso, em relação às empresas familiares, é de grande importância que exista por parte do fundador, a preocupação quanto ao preparo do futuro gestor. Em linhas gerais, espera-se que ocorra o planejamento da sucessão na busca pela continuidade da empresa.

A falta de um planejamento sucessório dentro de uma empresa familiar caracteriza um gerador de conflitos, pois com a saída (morte) do sucedido a empresa passará a ser liderada por um ou mais herdeiros, que buscam suprir seus interesses pessoais primeiramente, sem a preocupação de manter ou melhorar os resultados das empresas familiares.

A falta de um planejamento adequado para a sucessão poderá gerar a perda do controle de todo o patrimônio da empresa e, possivelmente, complicar o seu processo de continuidade. Como afirma Souza (2006), quanto à sucessão:

A sucessão é decisiva para a sobrevivência da empresa familiar no mercado. Sem um processo sucessório bem planejado, uma firma familiar declinará. Sabemos que 70% dos empreendimentos existentes no mundo não sobrevivem à morte do seu fundador. Nos Estados Unidos, somente 40% deles chegam à segunda geração. Esse número cai para 30% na Europa. Portanto, faz-se mister que a passagem do bastão seja um processo, absolutamente, muito bem planejado (SOUZA, 2006, p. 45).

É comum que se verifique em muitas sucessões o adiamento do processo pelo fato de os fundadores não aceitarem as ideias e inovações propostas pelos sucessores, exercendo, assim, uma centralização na gestão, não delegando poderes àqueles que serão seus possíveis sucessores, iniciando a fase do trabalho em conjunto, para que os sucessores possam adquirir experiência, para, só depois, serem “empossados” como gestores da empresa familiar.

O não planejamento do processo sucessório pode ser considerado o ponto negativo mais relevante e de maior impacto na continuidade das empresas familiares (GARCIA, 2001). Como afirmado anteriormente e corroborado por Cançado et. al. (2011, p. 4), “boa parte do fracasso deve-se ao entendimento errôneo de que sucessão é um evento isolado, cuja finalidade restringe-se a simples transferência de poder”. Seguindo essa visão, esse processo

deve ser tratado com cuidado e zelo, pois dele depende a continuidade do negócio, a harmonia e a manutenção financeira da família.

Muitos fundadores de empresas resolvem escolher seus sucessores tardiamente, quando seus filhos escolheram outras profissões e não receberam o preparo adequado para dar prosseguimento aos negócios do pai. Isso ocorre em muitas empresas familiares e, de maneira rápida, competem para que uma empresa de longa data chegue à falência.

Exemplo negativo de tal processo pode ser tirado da dramática questão judicial envolvendo a família Kasinski, detentora da fábrica de autopeças “Cofap” e vendida em 1997 para a alemã “Mahle”. A disputa entre o pai e fundador Abraham e seus dois filhos, Renato e Roberto, foi parar nos tribunais, com acusações de ambas as partes de sabotagem, disseminação de discórdia entre irmãos e até mesmo de roubo de obras de arte, desvios no caixa da empresa e, por fim, de não abertura do controle da empresa devido a um profundo apego ao poder.

É notório que o não planejamento da sucessão de qualquer empresa resulta em desentendimentos entre as partes interessadas, que são as empresas e as famílias. Isso leva à percepção de que quanto melhor for o planejamento sucessório, maiores serão as chances de bons resultados.

Vale ressaltar, no entanto, que o planejamento não pode ser considerado uma ferramenta à prova de todos os problemas, pois ele busca a solução da transferência do comando; todavia, os problemas de ordem comportamental são muitas vezes imprevisíveis (BORTOLI NETO; MOREIRA JR., 2001).

Um grande desafio é tornar-se o sucessor: há expectativa de toda uma família na manutenção do negócio e do patrimônio e depositados em uma só pessoa, a qual, muitas vezes, não se sente preparada para assumir tal função ou mesmo não tem tal função como o sonho da sua vida; isso se dá, como se vê, tão somente pelo fato de que, às vezes, espera-se de *herdeiros* a postura de *sucessores*.

Diante do exposto, o desafio do sucedido também aumenta devido ao fato de que ele deve estar atento à capacidade de liderança do sucessor, suas habilidades e dificuldades. Sabe-se apenas que a liderança é um fator essencial na troca de comando, pois o novo líder deve ser reconhecido por todos *stakeholders* fazendo com que se tenha uma inteligência maior que o sucedido para ocupar sem traumas e saudades o lugar antes ocupado pelo sucedido.

Outro desafio a ser superado pelo sucessor é a necessidade de se distinguir a posição de herdeiro e sucessor, pois, na maioria das vezes, o sucessor não é proprietário, porém exige-

se dele tal postura, o que o faz alimentar anseios relacionados às responsabilidades que terá futuramente por um patrimônio que ainda não possui de fato (MACEDO, 2009).

Frente a tantos desafios, fica evidente que ser o sucessor não é tarefa fácil. Contudo, a imposição criada pelo sucedido em busca da continuidade da empresa, a maneira como ele vê a sucessão e prepara o seu herdeiro, influencia completamente no andamento do processo, cabendo ao mesmo dividir a responsabilidade pelo sucesso desse processo.

Apenas pode-se dizer que o processo sucessório é uma situação real e inevitável para as organizações que querem dar continuidade a seus negócios; acontece na maioria das empresas familiares e surge da necessidade do fundador em passar o bastão, seja pelo cansaço físico ou mental, ou até mesmo pela necessidade de inovação, ou a morte inesperada do sucedido.

O desligamento da empresa criada e dirigida pelo sucedido por anos não é simples e sem traumas na maioria das vezes. Por esse motivo deve ser preparada essa “passagem do bastão” e que se encontrem alternativas ocupacionais para o sucedido: seja como *ombudsman* da empresa, ou alternativas de lazer, vida social ou a busca por um sonho antigo que foi deixado de lado pela necessidade de dirigir o negócio. Assim posto, o processo de desligamento deixa de ser visto como *perda* e sim como *início* de uma nova atividade.

#### **4.4 – Desafios enfrentados no processo sucessório**

No Brasil, a continuidade das empresas familiares ao passarem o bastão é baixíssima e preocupante, pois apenas 30% das empresas familiares nacionais sobrevivem à segunda geração e, tal número piora quando da passagem para a terceira geração, pois nesta fase apenas 10% sobrevive (PETRY et. al., 2009; RICCA, 2007; WERNER, 2004).

Com base no modelo tridimensional do desenvolvimento criado por Gersick et. al. (1997, 2006) em seus subsistemas/eixos da família, propriedade e gestão, será abordada a questão da sucessão e seus desafios; esse modelo foi adotado por se tratar de um dos modelos teórico-conceituais que embasam a presente tese.

##### **4.4.1 – Desafio do subsistema/eixo da família**

O primeiro estágio é a fase da *Jovem Família Empresaria*, na qual um dos maiores desafios está em separar a vida profissional da vida pessoal, pois os casais trabalham no mesmo espaço, passam todo o dia juntos e, depois, retornam, juntos, ao lar. Todos os



esforços, tempo e dedicação são divididos e cada sócio tem um papel na empresa e na família e deve desempenhá-los cada qual com a sua limitação.

O segundo estágio, *Entrada na Empresa*, diz respeito à chegada dos filhos na corporação e, com isso, o aumento dos acionistas e as expectativas sobre os filhos que optaram pela entrada na empresa e os que seguiram outras carreiras, surgindo, assim, um dos maiores desafios do estágio que é administrar a relação entre os irmãos.

Nesse momento surge o conceito da primogenitura que, culturalmente, representa a metodologia para se escolher o sucessor; ou seja: através desse método, subentende-se que o filho mais velho sucederá o fundador, fato este que pode contribuir para os conflitos entre os irmãos. Por tal motivo é que a família deve construir um processo de sucessão transparente e limitar a participação da família em relação aos herdeiros e *vice-versa*.

Com a chegada do terceiro estágio, *Trabalho em Conjunto*, com o advento do casamento dos filhos e criação de suas famílias, novas culturas e crenças emergem, podendo gerar conflitos de autoridade e colaboração entre as gerações.

No último estágio, a *Passagem do Bastão*, a maior dificuldade é reconhecer o momento da transição. Questões complexas emergem com o cansaço e o desgaste físico, mental e emocional da geração fundadora. Ao assumir a liderança, a nova geração deve estar atenta a esses sinais e preparar um novo lugar para os sucedidos, evitando conflitos familiares.

Neste estágio emergem questões delicadas quanto ao processo de sucessão: trata-se da chegada de uma nova geração e da saída de outra, que precisa se adaptar às novas condições de vida, tanto econômica quanto de liderança, à frente do negócio. Já os sucessores enfrentam seus desafios pessoais referentes à constituição de sua vida profissional e privada.

Podem-se encontrar empresas familiares em diferentes situações quanto ao processo de sucessão: há aquela em que o sucessor deve ser estimulado, aquela em que nenhum herdeiro tem interesse em assumir o negócio e aquela na qual existe até mesmo a disputa pela condição de sucessor.

A busca por uma correta comunicação facilita a cooperação entre sucessor e sucedido no processo sucessório, evitando ruídos nesse processo, facilitando o acesso às informações e explicitando claramente as expectativas de ambos os envolvidos no processo.

#### **4.4.2 – Desafio do subsistema/eixo da propriedade**

Ocorre nesta dimensão para Gersick et. al. (1997, 2006) o início do processo da sucessão, servindo como propulsor da transição nos outros subsistemas/eixos, pois “quem tem

o ouro dirige – em consequência disso, o processo sucessório se inicia com decisões quanto a forma de participação acionária da próxima geração” (GERSICK et. al., 2006, p. 196).

Na primeira fase, *Proprietário Controlador*, o maior desafio é a captação de recursos para iniciar o negócio, comumente formado pelo capital próprio do(s) fundador(es) e, por este motivo, as decisões estão centradas nos próprios fundadores.

Evoluindo para a segunda fase, a *Sociedade de Irmãos*, a definição da propriedade se constitui o maior desafio. A busca pela definição clara dos papéis e a gestão compartilhada entre os irmãos tem como base a cultura e crença estabelecidas pela família, mas sua continuidade está em uma nova família que nasce do casamento, de novos círculos sociais, no qual cada irmão conduz sua nova vida.

Na terceira e última fase, o *Consórcio de Primos*, o maior desafio está no número excessivo de acionistas e na diferença cultural que forma esses núcleos familiares. Com essa diversificação, as relações tendem a ser mais distantes e mais políticas para a sobrevivência da empresa.

Percebe-se que com o crescimento da família, a propriedade é dispersa e seus resultados divididos para um número maior de acionistas. Essa fase que pode gerar novos conflitos advindos da participação acionária das empresas, ou seja, disputa de sócios minoritários e majoritários.

#### **4.4.3 – Desafio do subsistema/eixo da empresa**

A primeira fase é caracterizada pelo *Início*: a sobrevivência da empresa neste estágio é o maior desafio. Trata-se de se manter o capital inicial bem controlado, resguardando-se o retorno sobre o investimento dentro das expectativas, planejadas.

O segundo estágio é o da *Expansão/Formalização*, que busca a evolução da gestão por meio da profissionalização deixando a centralização do poder do fundador para trás. É a chegada à empresa de gestores profissionais, contratados para liderar as empresas e ocupar os cargos de membros da família não preparados para o mesmo.

Último estágio alcançado é a *Maturidade*: com a estagnação do ciclo de vida da organização o desafio é manter a empresa atrativa para os sócios, e o bom relacionamento na gestão de pessoas é o momento da inovação e renovação da empresa. Neste momento, planejar o processo sucessório é uma ferramenta estratégica na busca pela inovação.

Todas as considerações feitas acima sobre os desafios da sucessão são referenciadas na obra de Gersick et. al. (1997, 2006); entretanto, outros autores (PETRY e NASCIMENTO, 2009; e, MAZOLA et. al., 2008) apontam como maior desafio estabelecer um planejamento

estruturado para o processo sucessório, que converge em sistematizar este processo, escolher o sucessor, delinear os papéis dos atores e solucionar os conflitos que possam emergir desse processo. Esse planejamento enfrenta como grande desafio a resistência do sucedido e o falta de preparo para lidar com o assunto.

O desapego da empresa, a sensação de perda, por vezes, pode ser comparado à morte, tornando, assim, o impacto psicológico muito latente no sucedido, o que se reflete no seu despreparo para enfrentar esse processo e o adiamento enquanto possível por parte desse ator do processo.

Parte primordial em tal processo, o sucedido constrói seu modelo de gestão que se confunde com seu estilo de vida. É o dilema da criação e do criador que se misturam e, muitas vezes, não conseguem se separar; essa confusão dificulta o processo de sucessão e a transmissão do poder para a nova geração, por não acreditar na capacidade do sucessor em assumir a gestão da empresa familiar.

Ao assumir esse papel estratégico, o sucedido se posiciona como “mentor” e tem o desafio de transmitir ao sucessor as capacidades administrativas e de unir todos os agentes em torno desse processo; precisa controlar a ansiedade do sucessor com seus pensamentos inovadores, mas também não ter uma posição totalmente conservadora (WERNER, 2004).

Quanto ao sucessor, nesse processo, seu desafio é ascender a uma pessoa que tem uma posição consolidada na empresa, reconhecido pelos colaboradores e respeitado pela família. Para superar esses desafios, o sucessor deve criar sua imagem na empresa, ser aceito pelos colaboradores, demais *stakeholders* e, principalmente, pela família. A escolha do sucessor deve ser clara e objetiva; *a priori*, representa a busca por membros competentes da família em gestão administrativa e de pessoas (BROCKHAUS, 2004; WERNER, 2004).

Diante do exposto, observa-se que os desafios são latentes para os atores envolvidos nesse processo. Tanto o sucessor quanto o sucedido desempenham papéis estrategicamente diferentes e específicos nesse processo. Vários autores apontam o planejamento como o caminho para se realizar essa etapa de transição da empresa familiar, pelos seus vários estágios de ciclo de vida.

Evidencia-se também a importância da competência técnica e comportamental do sucessor, de seu relacionamento com o sucedido, de sua chegada à empresa, do trabalho em conjunto e sua relação com os *stakeholders* como fatores do processo de sucessão; espera-se que tal sucessor desenvolva e desempenhe ações e atitudes visando atingir essas competências, mesmo que se saiba que não existam fórmulas prontas para isso.

Para esta tese, pensar a forma de construir essa competência está ligada à noção de carreira: a formação e desenvolvimento do sucessor pelos diferentes ciclos de vida que ele passa, alinhados à teoria desenvolvimentista de carreira de Donald Super (1963), ao modelo tridimensional de desenvolvimento de Gersick et. al. (1997, 2006).

A próxima seção, com efeito, tratará justamente da chamada teoria desenvolvimentista de carreira.

## 5. TEORIA DESENVOLVIMENTISTA DE CARREIRA

Para o entendimento da abordagem desenvolvimentista, faz-se necessário compreender, *a priori*, a sua classificação científica, mesmo que essa não seja representada em sua totalidade, como afirma Crites (1974, p. 30): “os critérios de classificação científica não se aplicam por completo e não podem ser satisfeitos em sua totalidade”.

Através dessa classificação pode-se formatar três linhas de análise: a) modelo de perfil – individual, que remete à inserção do trabalho, constituindo-se como base da psicologia vocacional; b) modelo estrutural – institucional constituído pela empresa (plano de carreira) e, c) modelo desenvolvimentista – contextual, através do qual a carreira constitui-se pelo desempenho de uma série de papéis, por meio do comportamento vocacional (RIBEIRO, 2009, p. 205).

A presente seção abordará a perspectiva da carreira, pertencente à psicologia vocacional e que tem suas características alicerçadas na ocupação, preparação e formação técnica da pessoa (perspectiva organizacional) e para os diferentes papéis desempenhados na vida (perspectiva de ciclo de vida).

Essas características serão tratadas na presente seção a partir do entendimento da carreira como um processo de desenvolvimento e construção da carreira e dos diferentes papéis vivenciados durante o ciclo de vida, caracterizado pelo modelo contextual.

Em uma perspectiva ampla, o desenvolvimento de carreira pode ser visto como um processo de autoconsciência ocupacional, por meio do seu desenvolvimento biológico e social, planejado e como fonte de desejo para se explorar o mundo do trabalho nos diferentes papéis e ciclos de vida passados pelo indivíduo (SUPER, 1957, 1963, 1980).

Como um dos precursores do estudo desenvolvimentista de carreira, Super (1957, 1963, 1980) demonstra em seus estudos o entendimento de que as pessoas desempenham diferentes perfis e que a relação *indivíduo X trabalho* é mutável ao longo do ciclo de vida. Evidencia-se, assim, que em diferentes momentos da vida a pessoa atribui maior ou menor valor aos papéis desempenhados na vida e na carreira.

Para se chegar ao desenvolvimento de carreira, primeiramente, é necessário entender as definições de *carreira*, palavra proveniente do termo inglês *career*, que é sinônimo de *path*, e que significa “caminho”, “trajetória”.

A palavra *carreira* nasceu com o objetivo de referir-se às posições hierárquicas dentro de uma organização; com as mudanças e avanços tecnológicos sofreu uma reformulação, sendo caracterizada, atualmente, como a trajetória profissional e os papéis desempenhados

pela pessoa durante seu ciclo de vida. Por esse motivo, a carreira passou a ser entendida como a combinação dos papéis vividos pelo indivíduo durante sua história (SUPER, 1957, 1962, 1963, 1980, 1986 e, 1990).

A *carreira* é um constructo teórico-prático formado por duas dimensões interligadas (administrativa e psicossocial) que surgiu no início do século XX e tem sido estudado pelas ciências da gestão e pelas ciências do trabalho. Foi tradicionalmente associada às empresas e instituições e definida, respectivamente, como carreira organizacional ou desenvolvimento vocacional (RIBEIRO, 2009, p. 203).

### 5.1 – Considerações iniciais sobre carreira e desenvolvimento de carreira

Em uma apresentação objetiva, o termo carreira tem sua criação atribuída aos franceses, que indiciam como sendo uma corrida competitiva, que evoluiu para uma ideia de trajetória, que inclui a percepção de progressão de uma pessoa por meio da vida ou a noção de desenvolvimento através de um percurso (CRESPO, 1996).

A literatura revisada apresenta um leque de conceitos sobre a carreira; contudo, as obras em questão se convergem para algumas características em comum que é a construção de conhecimento e ocupação de diferentes papéis no percurso da vida profissional.

O quadro 3 apresenta um conjunto de conceitos por ordem cronológica.

**Quadro 3:** Apresentação cronológica do conceito: carreira.

Ano	Autor	Conceito de Carreira
1976	Hall	[...] é uma sequência de atitudes e comportamentos, associada a experiências e atividades relacionadas ao trabalho, durante o período de vida de uma pessoa.
1977	Van Maanen	[...] para nos referirmos à mobilidade ocupacional, como, por exemplo, o caminho a ser trilhado por um executivo – carreira de negócios – ou para nos referirmos à estabilidade ocupacional, ou seja, a carreira como uma profissão, como, por exemplo, a carreira militar.
1978	Schein	[...] seria uma construção mais dinâmica, gerada na interação e na adaptação mútua das necessidades individuais e organizacionais,

		acordadas por essa interação e constituindo estruturas mais individualizadas, que contassem com a pró-atividade tanto da pessoa, quanto das empresas.
1982	London e Stumph	[...] sequências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A carreira envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade. Da perspectiva do indivíduo, engloba o entendimento e a avaliação de sua experiência profissional, enquanto que, da perspectiva da organização, engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimento de pessoas. Essas perspectivas são conciliadas pela carreira dentro de um contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudança.
1983	Super	[...] como uma sequência de posições ocupada por uma pessoa ao longo da sua vida pré-profissional, profissional e pós-profissional. Inclui papéis relacionados com o trabalho, tais como os de estudante, trabalhador, pensionista ou reformado.
1984	Arthur e Lawrence	[...] refere-se a qualquer sucessão de papéis de trabalho que uma pessoa pode tomar e aplica-se a qualquer pessoa que desenvolve atividades laborais.
1989	Arthur, Hall e Lawrence	[...] envolve a sequência de experiências profissionais, sendo que o trabalho influencia a maneira como os indivíduos enxergam e interagem com outras pessoas, organizações e sociedade.

1996	Dutra	[...] uma sequência de posições, que uma pessoa pode assumir no interior de uma organização orientada em duas direções, uma de natureza profissional e outra de natureza gerencial, sendo o acesso aos maiores níveis de remuneração e de reconhecimento oferecidos pela empresa, garantido em qualquer uma das direções escolhidas – carreira paralela.
1990	Herr	[...] constituem interações complexas entre características afetivas, cognitivas e psicológicas das pessoas relacionadas ao trabalho, influenciadas por seus valores, história familiar, clima escolar, sistema de recompensas da comunidade, se apresentando como uma complexa árvore de decisões construída ao longo do tempo.
1996	Young e Valach	[...] é um construto que dá significado à vida de uma pessoa, envolvendo: ações, planos, metas, cognições e emoções relacionadas ao trabalho.
2000	Young e Collin	[...] é a relação do indivíduo com o trabalho, ao longo do tempo e espaço e reflete os padrões e sequências de ocupações e posições assumidas por uma pessoa ao longo de sua vida profissional.
2005	Bastos Filho	[...] como todos os homens – nasce, cresce, amadurece e morre.
2009	Guedes	[...] envolve comportamentos e atitudes que a pessoa desenvolve ao longo de sua vida profissional.

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Encontra-se de forma nítida dentro das teorias de carreira uma divisão de enfoques, o objetivo (institucional, externo) e o subjetivo (micro e interno), sistematizando, assim, carreira como um conjunto de postos de trabalho com uma progressão funcional e hierarquizada e de desenvolvimento na família em seus diferentes papéis desempenhados ao longo da vida.



A ciência da gestão (carreira organizacional) e a ciência do trabalho (desenvolvimento da carreira) são duas lacunas fragmentadas em estudos diferenciados e quem mais aproximou essas áreas foi Donald Super, no que concordam Gunz e Peiperl (2007, p. 40), segundo os quais “é muito difícil identificar um padrão organizado no campo de estudos de carreira”.

Segundo Oliveira (2007, p. 33), no cenário que se refere às teorias de carreira e as intervenções práticas, as mais utilizadas são: a) a teoria dos *Traços e Fatores*, de Parsons (1909); b) a teoria *Desenvolvimentista*, de Donald Super (1957); a teoria das *Personalidades Vocacionais e Ambientes de Trabalho*, de Holland (1992); c) a teoria de *Aprendizagem Social*, de Krumboltz (1996); d) a teoria do *Planejamento Integrado de Vida*, de Hansen (1997) e, e) a teoria da *Construção de Carreira*, de Savickas (2005).

No campo da Psicologia vocacional, o desenvolvimento de carreira tem como maior referência Donald Edwin Super, tanto para os conceitos quanto para a prática. Super dedicou mais de 60 anos de estudos sobre as suas ideais e, como ele mesmo, Super (1986), afirma, não existe uma “teoria de Super”, mas sim uma evolução em seus estudos que sintetizam os segmentos: diferencialista, desenvolvimentista, fenomenológico e contextual que explicam o comportamento vocacional (SUPER, 1990).

Como característica de uma teoria aberta e em constante mudança e evolução, Super é considerado um visionário, um cientista à frente de todos em seu tempo (OLIVEIRA et. al., 2012, p. 225). Facilitando a compreensão do processo de desenvolvimento de carreira, Super, elaborou, primeiramente, 14 proposições que fundamentam a sua teoria; depois foi desenvolvido o modelo *Arco-íris* da vida e carreira e, por fim, o modelo do *Arco Normando* (SUPER, 1990). Ambos serão introduzidos nesta seção.

Toda essa evolução iniciou com os pressupostos desenvolvimentistas de compreensão da carreira, especificamente quanto ao comportamento vocacional, de cada etapa da carreira, à medida que cada etapa do ciclo de vida acontece. Super incorporou a perspectiva fenomenológica, dando ênfase ao papel do autoconceito, que explica o processo de formação, tradução e escolhas alinhadas à autoestima e autoeficácia da pessoa. Por fim, Super ainda acrescentou a perspectiva contextual, que discute os papéis sociais ampliando a visão do desenvolvimento da carreira apenas do papel de trabalhador para os diversos papéis sociais que a pessoa desempenha ao longo de todo o ciclo de vida (SAVICKAS, 2005).

Na percepção desenvolvimentista, a carreira assume um entendimento central, que é definido como o conjunto das posições ocupadas, por uma pessoa, ao longo do tempo em uma perspectiva longitudinal e outra latitudinal (SUPER, 1957, 1980).

Prever o futuro com precisão não é possível; já há longa data, em outras épocas de comércio fechado, de países dominantes na economia mundial, a incerteza vem dominando o mundo. A única certeza é a mudança e a busca pela adaptação aos diferentes cenários encontrados na construção da carreira e da vida do ser humano. A confusão de papéis e instabilidade de posições ajuda na formação de uma carreira na qual os indivíduos atribuem sentidos às suas experiências de vida e trabalho cada vez mais transitório (BENDASSOLLI, 2009).

Por esse enfoque, a psicologia vocacional busca um entendimento sobre o comportamento e o desenvolvimento vocacional das pessoas, priorizando questões relacionadas à escolha e o ajustamento do trabalho (SAVICKAS, 2002). Evoluindo seu pensamento, Savickas (2009, p. 242) expressa que as teorias vocacionais contemporâneas são focadas na “construção da carreira em consonância com diferentes domínios da vida”.

Na área do desenvolvimento de carreira, a mais recente teoria vocacional foi construída por Savickas (2005), denominada de *Teoria da Construção de Carreira*, que fundamenta a teoria do *Life Design*, a qual, por sua vez, incorpora as ideias de Super numa perspectiva construtivista social, buscando explicar o processo interpretativo e interpessoal para a construção de sentido e direção do comportamento vocacional das pessoas.

Esse novo modelo, denominado de teoria do *Life Design*, estuda os problemas que a pessoa enfrenta de forma integradora, dando continuidade aos modelos *Arco-íris* da vida e carreira e do *Arco Normando* desenvolvido por Super (1990) (TEIXEIRA; BARROS, 2011).

A carreira é um processo de mudança que ocorre ao longo da vida. São integrantes do processo de socialização e comportamento vocacional da pessoa, que é desenvolvido no tempo por meio de aprendizagens, vivências práticas que oferecem oportunidades educacionais, socioeconômicas e de trabalho (RIVAS, 2003). Desse modo, o comportamento vocacional/carreira passa a ser entendido como um processo que ocorre durante todo o ciclo de vida.

Diante do exposto, consolida-se dentro da psicologia vocacional e no desenvolvimento de carreira a proposta de Super segundo a qual a carreira deve ser construída ao longo da vida, por intermédio dos diferentes papéis desempenhados durante o ciclo de vida (LASSANCE, PARADISO; SILVA, 2011).

Nesta perspectiva de desenvolvimento de formação de carreira para sucessores de empresas familiares, repousa uma das bases teóricas do presente estudo.

## 5.2 – Teoria desenvolvimentista de carreira de Donald E. Super

Em seus estudos, Super (1957) mostra que passou a entender o comportamento vocacional por intermédio de uma perspectiva do desenvolvimento humano; a escolha da profissão deixa de ser, desse modo, uma simples comparação entre características pessoais e profissionais, em um momento único da vida, e passa a ter uma perspectiva de um processo que ocorre durante todo o ciclo de vida e espaço da vida (*life-span, life-space*).

Super (1957, p. 77) define desenvolvimento de carreira como “um processo de crescimento e aprendizagem que resulta no amadurecimento e modificação do repertório de comportamentos de carreira”. O desenvolvimento de carreira para Super (1980) também pode ser compreendido com base nos conceitos de: maturidade/adaptabilidade, estágios, padrões, autoconceitos, determinantes pessoais e sociais no desenvolvimento de carreira (BALBINOTTI, 2003).

A maturidade/adaptabilidade é entendida como a capacidade de enfrentar as tarefas de desenvolvimento social e biológico e da adaptabilidade profissional, justificado por Super et. al. (1996) pelo fato que o desenvolvimento intelectual e o vocacional não estão em uma relação linear quanto à idade cronológica.

Os estágios e padrões na carreira deixaram de ser entendida como a escolha de uma profissão feita em um momento da vida para ser um processo que acontece durante todo o ciclo de vida, tornando assim de grande relevância o autoconceito, que é entendido sobre a percepção do entendimento que a pessoa tem de si próprio, construindo assim os fatores determinantes na sua formação pessoal e social.

Super avança na compreensão do conceito estático de como as pessoas escolhem uma profissão e para um conceito de desenvolvimento dedica-se a entender como elas desenvolvem suas carreiras no percurso da vida, em seus diferentes ciclos (SAVICKAS, 1994, 2001).

Diante do exposto, evidencia-se a preocupação de Super (1983, p. 7) quanto aos papéis e ciclo de vida, passados pelos indivíduos em sua carreira ao definir a mesma como “uma seqüência de posições ocupada por uma pessoa ao longo da sua vida pré-profissional, profissional e pós-profissional”. Ela inclui papéis relacionados ao trabalho, assim como os de estudante, trabalhador, pensionista ou reformado.

A seguir, comenta-se sobre o processo de teorização da teoria desenvolvimentista de Super.

### 5.2.1 – As proposições de Donald Super sobre desenvolvimento de carreiras

No início de seus estudos Super, apresentou no ano de 1953 um conjunto de 10 premissas sobre desenvolvimento de carreiras. No ano de 1957 ele acrescentou mais duas e, em 1990, finalizando suas ideias sobre tal tema, ele chegou a descrever 14 proposições. Sua evolução ocorreu até mesmo na sua ideia de premissa (considerada hipoteticamente verdadeira), chegando a se tornar proposição (união entre duas perspectivas, a social e a biológica).

Ele partiu da noção de que as mudanças que ocorrem na vida pessoal, profissional e nos ciclos de vida dos indivíduos exigem deles uma característica de ajustamento vocacional. Essas mudanças são representadas por quatorze proposições.

Segundo Super (1984), faz-se possível identificar nessas proposições 11 afirmações relacionadas às teorias dos traços e fatores e um total de 22 teorias desenvolvimentistas; 4 proposições estão alinhadas às teorias de aprendizagem social e 2 às abordagens psicodinâmicas (SUPER, 1984).

A teoria desenvolvimentista de carreira de Super, compreende o período desde a infância até a morte e pode ser definida em cinco estágios: (a) diferença da maturidade entre adolescente e adulto; (b) os autoconceitos como parte integrante dos diferentes papéis desempenhados ao longo da vida; (c) a influência de variáveis psicológicas e sociais; (d) a carreira é longitudinal e desenvolvimentista e (e) o sucesso e a satisfação na carreira dependem da capacidade de adaptabilidade e da implementação dos autoconceitos (DUARTE, 1993).

A perspectiva longitudinal da carreira (tempo) alia-se à concepção da aprendizagem ao longo da vida, e os objetivos da educação da carreira são formulados na perspectiva latitudinal (papéis) em termos de autoconceitos, do reconhecimento das oportunidades, da aprendizagem na tomada de decisão e da aprendizagem da transição (GUICHARD, 2001).

Dessa forma, Super (1984, p. 64) afirma que “só quando fizermos uso de todos esses campos (autoconceito), e também de aspectos das teorias econômicas e sociológicas é que eventualmente construiremos uma teoria do desenvolvimento vocacional que lide adequadamente com os complexos processos mediante os quais os indivíduos progridem através da sequência de posições que constituem uma carreira”.

A seguir, serão apresentados os modelos de desenvolvimento de carreira desenvolvidos por Super: a teoria do espaço de vida e do ciclo de vida (*life-space / life-span*),

e que compreende: o MDAOC – modelo desenvolvimentista de avaliação e orientação de carreira; o modelo *Arco Normando* e o modelo *Arco-Íris*.

O MDAOC – modelo desenvolvimentista de avaliação e orientação de carreira é desenvolvido sobre uma perspectiva de desenvolvimento de carreira e escolha de uma ocupação ao longo da vida. A perspectiva do *Arco Normando* tem por base os aspectos do segmento de forma unificada e desenvolvimentista de carreira. No modelo *Arco-Íris*, sua perspectiva está na articulação entre os estágios da vida e na representação dos papéis ao longo do ciclo de vida.

### 5.2.2 – MDAOC – Modelo desenvolvimentista de avaliação e orientação de carreira

No ano de 1983, Super, criou o *Modelo Desenvolvimentista de Avaliação e Orientação de Carreira* – MDAOC, referenciado na literatura internacional como *C-DAC model*. Esse modelo auxilia no reconhecimento da dinâmica da escolha profissional e do desenvolvimento de carreira, com destaque para: (a) maturidade de carreira; (b) saliência dos papéis e (c) autoconceitos, sem esquecer-se da habilidade e interesse do indivíduo (BALBINOTTI, 2003; SAVICKAS, 2001).

O MDAOC desenvolvido por Super, (1983) é composto de quatro etapas: 1<sup>a</sup>) Avaliação preliminar, 2<sup>a</sup>) Avaliação em profundidade; 3<sup>a</sup>) Avaliação de todas as informações e 4<sup>a</sup>) Orientação. A primeira, a segunda e a terceira etapas apresentam características relacionadas à avaliação. A última etapa dedica-se à fase da orientação da carreira.

McDaniels e Gysbers (1992, p. 35-39) apresentam um importante resumo das ideias do MDAOC, em quatro etapas que facilitam seu entendimento, e auxiliam na compreensão desse importante estudo de Super (1983):

1<sup>a</sup>) A carreira do indivíduo inclui outros papéis, além do profissional (*life-space*); sendo assim, a orientação de carreira não deve se restringir apenas à escolha profissional;

2<sup>a</sup>) As decisões profissionais são idênticas a outras decisões e ocorrem durante todo o ciclo de vida do indivíduo (*life-span*); por isso a orientação de carreira deve auxiliar o indivíduo em suas decisões ao longo da vida;

3<sup>a</sup>) O desenvolvimento de carreira pode ser descrito como um processo com etapas a serem alcançadas (estágios do desenvolvimento de carreira), e cada etapa possui tarefas específicas que devem ser realizadas. No entanto, essas etapas nem sempre são lineares, mas cíclicas, isto é, indivíduos numa etapa mais adiantada da vida podem retornar aos estágios anteriores do desenvolvimento, que diz respeito ao que Super (1990) chama de *reciclagem*;

4<sup>a</sup>) Os indivíduos que estão em diferentes estágios do desenvolvimento de carreira têm necessidades diferentes, bem como indivíduos que estão no mesmo estágio, mas apresentam diferentes níveis de maturidade.

### **5.2.3 – Modelo do arco normando de Donald Super**

Sob a perspectiva unificada e desenvolvimentista foi criado por Super (1990) o *Arco Normando de Carreira*, evidenciando aspectos de natureza segmental, na qual suas bases são representadas por três grandes blocos de pedras no formato de arco. Um bloco simboliza os alicerces biológicos e geográficos do desenvolvimento; outro simboliza a pessoa, suas características psicológicas e um terceiro bloco representa a sociedade, por meio da estrutura econômica e social (RAFAEL, 2001).

A coluna da esquerda do arco representa as características que constituem a personalidade do indivíduo, suas necessidades, inteligência, valores, interesses e autoconceitos. A coluna da direita representa a sociedade e seus determinantes, comunidade, economia, escola, família. Ocorrendo uma interação entre a personalidade e a sociedade, simbolizando a sociedade e o desenvolvimento da carreira. Ao centro está localizado o *self*, a pessoa que, por meio das fases, desempenha vários papéis diferentes conforme caminham para o lado direito ou esquerdo das colunas (RAFAEL, 2001).

Diante do exposto, o modelo do *Arco Normando* representa o desenvolvimento da carreira em relação ao ciclo de vida (*life-span*) e ao espaço de vida (*life-space*), integrando o conceito de saliência de papel, aos determinantes pessoais e aos critérios de escolha, inserindo-o num processo de desenvolvimento vocacional, que representa o desenvolvimento e o autoconceito (SUPER, 1990).

O *Arco Normando* representa a ideia de um indivíduo ativo que atribui valor às experiências vividas, criando significados variáveis que repercutem no processo de desenvolvimento de carreira, sob uma perspectiva subjetiva que resulta do entendimento e significado atribuído pelo indivíduo às suas experiências que auxiliam no seu processo de autoconhecimento (SUPER, 1990).

### **5.2.4 – Modelo do arco-íris de carreira de Donald Super – adotado na tese**

A abordagem do modelo do *Arco-íris* de carreira de Super é constituída pela representatividade do ciclo de vida e de espaço de vida (*life-span, life-space*), que procura compreender a carreira em seus múltiplos papéis (criança, estudante, tempo livre, cidadão,

trabalhador e membro de família), suas interações por meio do desenvolvimento da articulação espaço-temporal ao longo da vida em uma adaptação recíproca pessoa-sociedade.

Sua ênfase está na continuidade do desenvolvimento humano, em seu ciclo de vida frente às escolhas que são feitas nas diferentes fases da vida. Para Super (1986, p. 96), a carreira é “uma sequência e combinação de papéis que uma pessoa desempenha durante o curso da vida”.

Esse modelo representa o espaço de vida (*life-space*) e o ciclo de vida (*life-span*) por meio de uma articulação entre os estágios de desenvolvimento da vida (psicologia) e a teoria dos papéis sociais (sociologia), representando assim uma compreensão da carreira frente aos múltiplos papéis e suas ações de interação e fatores determinantes das escolhas (SUPER, 1980).

O modelo, como o próprio nome diz, é representado pela figura de um arco-íris, constituído por duas dimensões: uma dimensão longitudinal ou temporal (idades aproximadas) designada pelos aspectos desenvolvimentista da vida e pelo ciclo de vida (*life-span*) e a outra dimensão latitudinal, representada pelo espaço da vida (*life-space*).

Na dimensão longitudinal encontram-se as cinco fases de desenvolvimento de carreira que exigem de cada indivíduo tarefas específicas de desenvolvimento para que avance ao estágio seguinte de acordo com a idade e a experiência, e ainda cada uma dessas fases contempla diversas subfases que representam a perspectiva desenvolvimentista que lhe corresponde. De acordo com Savickas (2001) e Super (1980), as cinco fases são:

1. **Crescimento:** tem seu início na infância, por volta dos quatro anos de idade, até a adolescência (mais ou menos treze anos) e inclui quatro tarefas desenvolvimentistas principais: (a) preocupação com o futuro; (b) aumento do controle sobre a própria vida; (c) percepção sobre as capacidades de realizar tarefas na escola e no trabalho e (d) aquisição de competências para o trabalho. Prevaecem nessa fase as relações significativas na vida e na família, para ajudar no desenvolvimento do autoconceito.

2. **Exploração:** ocorre a partir da adolescência (mais ou menos quatorze anos) até o início da vida adulta (vinte e quatro anos, aproximadamente). Nesse estágio, as tarefas desenvolvimentistas são: (a) de cristalização – pode ser entendida como a cobrança inicial da sociedade na escolha da profissão, sintetizada na questão: “O que você vai ser quando crescer?”; ela começa a validação do autoconceito e dos conceitos ocupacionais; (b) especificação – é especificar a escolha geral, chegar próximo dela, detalhar seu entendimento, vivenciá-la, experimentá-la, manter um primeiro contato e (c) implementação de uma escolha

ocupacional – ocorre no início da idade adulta, onde inicia o trabalho a partir de sua escolha, passando, inicialmente, pela experiência de conhecer especificamente a ocupação escolhida.

3. **Estabelecimento:** corresponde à principal fase da vida adulta (dos vinte e cinco anos) chegando aos quarenta e quatro anos e se espera nessa etapa condições desenvolvimentistas que a pessoa: (a) estabilize – quanto à cultura organizacional e tendo um bom desempenho no trabalho; (b) consolide – saber trabalhar em equipe, demonstrando habilidades e atitudes no trabalho e (c) progrida quanto à consolidação da ocupação escolhida – continue a planejar e explorar oportunidades dentro e fora da empresa, por meio de comportamentos específicos.

4. **Manutenção:** compreende a idade entre os quarenta e cinco anos até os sessenta e cinco anos, e tem como desafios desenvolvimentistas: (a) assegurar; (b) conservar e (c) inovar sua ocupação, tendo como preocupação central sustentar o lugar ocupado ou buscar uma recolocação.

5. **Declínio:** acontece após os sessenta e cinco anos (velhice), tendo como principal desafio desenvolvimentista a desaceleração e início do planejamento da aposentadoria em um novo ritmo de vida.

Os estágios de desenvolvimento de carreira, propostos por Super, acontecem de forma cíclica quebrando o paradigma da rigidez, haja vista as transformações vividas frente aos diferentes papéis, desempenhados em todas as fases da vida da pessoa em momentos que pode acontecer reciclagens nos diferentes ciclos da vida. A idade de transição, portanto, são flexíveis e cada transição pode acontecer por papéis vivenciados naquele determinado momento pelo indivíduo (SUPER, 1990).

A outra dimensão, denominada latitudinal (*life-space*) é a posição interna-vertical do arco-íris que demonstra as posições sociais ocupadas e dos papéis desempenhados em certo período da vida ao longo da vida. Seis grandes papéis são representados neste modelo: a) filho(a); b) estudante; c) lazer, d) cidadão; e) trabalhador e f) esposo(a). A cada novo papel desempenhado é afetado a intensidade e desempenho do anterior; esses papéis interferem na percepção da vida e da carreira do indivíduo (SUPER, 1990).

Entender a relevância e o significado dos papéis sociais vividos pelos indivíduos, tais como no trabalho, na família, lazer e cidadania e as mudanças que ocorrem em seu autoconceito podem ser classificados como agentes integradores das habilidades, interesses e valores que os indivíduos atribuem aos papéis.

Ao longo do ciclo de vida, o indivíduo desempenha vários papéis desde cedo até o fim de sua jornada; cada papel surge em determinado momento da vida de forma cronológica e



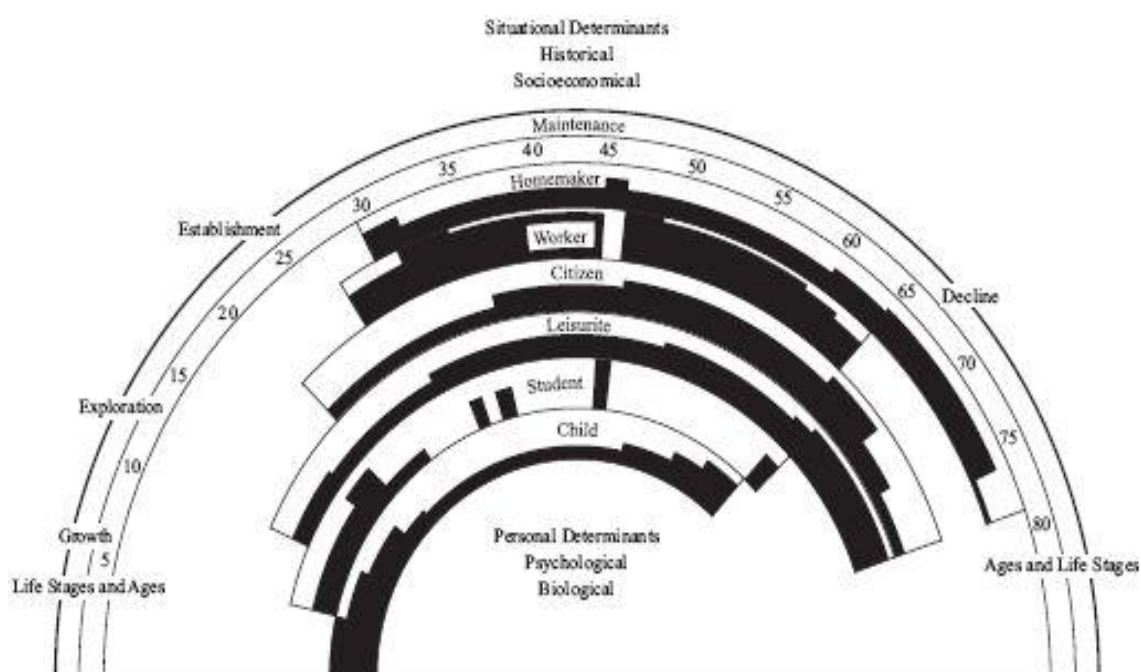
alguns podem ser desempenhados simultaneamente; entretanto, não são todos os indivíduos que desempenham todos os papéis possíveis na vida, que são vivenciados como em um teatro, onde cada atuação é feita em palcos diferentes (casa, trabalho, escola, clube) (SUPER, 1990).

O modelo arco-íris de carreira foi o eixo central no entendimento da saliência de papéis, centrado no indivíduo sobre a perspectiva de como as pessoas se comportam em relação aos espaços de vida. Ao passar pelos diferentes papéis desempenhados no ciclo de vida, concretiza-se a oportunidade de identificar, desenvolver, demonstrar os valores individuais.

Como mencionado anteriormente, o modelo é representado pela figura de um arco-íris, sendo, por essa razão, denominado de *Arco-íris de Carreira* (SUPER, 1980, 1990; SUPER, SAVICKAS; SUPER, 1994), constituído e representado por duas dimensões: a dimensão latitudinal, que diz respeito aos múltiplos papéis, assumindo menor ou maior saliência de acordo com a fase da carreira em que o indivíduo se encontra e as tarefas de desenvolvimento com que se confronta e a dimensão longitudinal, que se caracteriza pela sequência desenvolvimentista dos diferentes papéis, desde a infância até à velhice, incidindo na forma como as pessoas se preparam e se confrontam com as tarefas das diferentes fases (SUPER, SAVICKAS; SUPER, 1994; SUPER, 1980, 1990).

A ilustração 4 apresenta o modelo Arco-íris de carreira de Super (1980).

**Ilustração 4:** Modelo Arco-íris de carreira.



Fonte: Super (1980, p. 289).

Por meio da ilustração 4 compreende-se a forma e, em que momentos as duas dimensões (*life-span* e *life-space*) se intersectam e de forma simultânea apresenta o mapa de desenvolvimento de carreira ao longo da vida do indivíduo.

O tempo de permanência em cada estágio dos seis grandes papéis é representado por seis tarjas da mesma espessura. Entretanto, seu grau de participação ou sua adesão a esse papel é representado pelo tom sombreado, ou seja, quanto mais intenso for esse sombreado mais tempo o indivíduo está participando daquele estágio. Exemplificando: o papel de trabalhador começa por volta dos 27 anos e permanece em alto relevo de sombra até os 65 anos.

A importância do sombreado da tarja está em representar o grau de participação no percurso do indivíduo no desempenho da saliência dos papéis durante seu ciclo de vida e de facilitar o planejamento de carreira ou estabelecimento dos objetivos para aconselhamento (SUPER, 1990).

Mesmo definido em termos cronológicos, a maturidade de escolha vocacional não caminha ao mesmo tempo, ou seja, não necessariamente é vinculada à idade física e sim aos diferentes tipos de papéis desempenhados nas decisões tomadas ao longo da vida. Para a tomada de decisão as experiências vividas na sociedade direcionam o seu caminho.

A maturidade e a adaptabilidade de carreira sugerida por esse modelo são o ponto máximo; sua maior contribuição está na maturidade que é proposta para que os indivíduos tenham condições de tomar suas decisões (que são esperadas pelos agentes sociais, como família, escola e empresa), como sendo a melhor possível para aquela situação – decisões que também auxiliam o indivíduo a encontrar o sua estilo de vida (SUPER, 1990).

Uma das razões que merecem destaque: o Arco-íris de carreira de Super, repousa na sua utilidade como instrumento de ensino e avaliação (MARTINS, 2010; BARROS, 2007; SUPER, 1990). A importância desse modelo para o ensino diz respeito à “capacidade de representar o percurso de saliência dos papéis do indivíduo e de facilitar o planejamento de carreira ou estabelecimento de objetivos para aconselhamento” (MARTINS, 2010, p. 12).

Tal concepção corrobora as ideias expressas no objetivo geral desta tese, que se inter-relaciona com a perspectiva de formação e, desenvolvimento de carreira do sucessor na empresa familiar.

Sendo assim, diante do exposto, o modelo do arco-íris de carreira revela ser uma teoria de desenvolvimento de carreira que dá suporte aos objetivos da presente tese, contribuindo por meio de seus conceitos com a proposta de formar e desenvolver sucessores para as

empresas familiares sob uma ótica de entendimento de carreira frente aos diferentes papéis que o sucessor vive em seu ciclo e espaço de vida.

A próxima seção abordará a metodologia do presente trabalho.

## **6. METODOLOGIA DO ESTUDO**

Esta seção apresenta os procedimentos metodológicos propostos para o desenvolvimento do estudo. Ela está estruturada em duas partes: a primeira, constituída pelas subseções 6.1, 6.2, 6.3, 6.4, 6.5 e 6.6 apresenta informações sobre a concepção epistemológica e, o método do estudo, bem como os procedimentos e estratégias metodológicas do seu desenvolvimento.

A segunda parte, constituída pela subseção 6.7 apresenta os procedimentos adotados para a análise do material empírico, bem como o processo de categorização das unidades de análise.

### **Parte I – Procedimentos Metodológicos**

Como forma de viabilizar esta pesquisa se apresenta a seguir questões operacionais de construção da tese, como afirma Gil (1994, 2002, p. 26) ao assegurar que “o método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e, técnicos adotados para se atingir o conhecimento”.

#### **6.1 – Posicionamento epistemológico**

O estudo é de natureza qualitativa, modalidade popularizada após a década de 60 nas ciências sociais e na Administração acompanhada de uma diversificação de práticas de pesquisa. Neste contexto Poupart et. al. (2008, p. 32) afirmam que “a pesquisa qualitativa abrange uma pluralidade de pontos de vista epistemológicos e teóricos e pressupõe uma grande variedade de técnicas, sem contar a própria multiplicidade dos objetos pesquisados”.

Para o entendimento da pesquisa qualitativa deve-se adentrar ao complexo campo histórico, com diferentes significados para momentos diferentes de um mesmo fenômeno. Conforme comentam Denzin e Lincoln (2010):

A pesquisa qualitativa é atividade situada que localiza o observador no mundo. Consiste em um conjunto de práticas materiais e interpretativas que dão visibilidade ao mundo. Essas práticas transformam o mundo em uma série de representações, incluindo as notas de campo, as entrevistas, as conversas, as fotografias, as gravações e os lembretes. Neste nível, a pesquisa qualitativa envolve uma abordagem naturalista, interpretativa para o mundo, o que significa que seus pesquisadores estudam as coisas em seus cenários naturais, tentando entender, ou interpretar, os fenômenos em termos dos significados que as pessoas lhes conferem. (DENZIN e LINCOLN, 2010, p.17).

Em face do exposto a natureza do estudo se faz pertinente em razão de seu conceito de abrangência de várias formas de pesquisa auxiliando a compreensão e explicação de um fenômeno social, na menor distância possível do ambiente natural. (MERRIAN, 2002).

A concepção da relação entre sujeito e objeto constitui o nível e entendimento da pesquisa qualitativa como base da epistemologia. A concepção da percepção, captação e desenvolvimento das múltiplas realidades inerentes ao fenômeno da pesquisa constituem o nível de entendimento ontológico (homem).

Pesquisas qualitativas concebem que a realidade é construída pela interação de indivíduos com o seu mundo social (MERRIAM, 2002), visão esta que requer uma abordagem interpretativista desta realidade.

Conforme comentam Morgan e Smircich (1980) a abordagem interpretativista possibilita as construções subjetivas que buscam construir propósitos a partir da realidade de indivíduos e suas associações, que compreendem as situações com base em suas experiências, memórias e expectativas. Esta abordagem concebe os atores sociais como indivíduos conscientes, e apoiados nas normas e regras sociais ao construir suas interações. E, estes atores interpretariam essas normas e regras conforme os contextos específicos em que são empregadas.

Hatch e Cunliffe (2006) comentam que o processo de pesquisa sob esta abordagem está sustentado na busca pela compreensão dos diversos pontos de vista dos atores sociais envolvidos, de modo a interpretá-los sob suas visões de mundo.

Cabe ao pesquisador observar os fatos e dados que descrevem os aspectos objetivos do comportamento desses atores sociais, bem como o significado subjetivo deste comportamento para os sujeitos. Esta dinâmica torna o pesquisador parte da construção desta realidade, pois sua intenção é ampliar seu entendimento sobre o fenômeno em situações contextuais e culturais; onde este é examinado em seu local de ocorrência e a partir das perspectivas dos participantes; e na qual o pesquisador não impõe a priori seu entendimento de alguém “de fora” da situação. (LEE, 1991).

Sob o enfoque construtivista interpretacionista, para descrever as múltiplas realidades ou verdades acerca da realidade, Saccol (2009) comenta:

A epistemologia construtivista, para a qual não existe uma realidade objetiva espera por ser descoberta. Verdades e significados só passam a existir a partir do nosso engajamento com o mundo. Significados não são descobertos, mas construídos e interpretados. Porém, um significado não nasce puramente de uma construção mental, mas, sim, é resultado da

interação entre processos mentais e as características de um objeto. (SACCOL, 2009, p.253).

## 6.2 – Método/abordagem da pesquisa

Com base no posicionamento epistemológico definido para o estudo, vários métodos e abordagens de pesquisa podem ser utilizados como estratégias de investigação, que estabelecem direções específicas para os procedimentos da pesquisa. Tais métodos influenciam diretamente a técnica de coleta de dados a ser utilizada (MYERS, 2005). Nesta variedade encontram-se o estudo de caso, a etnografia, a pesquisa-ação, a *grounded theory*, dentre outros (KLEIN e MYERS, 1999).

No presente estudo foi desenvolvido o estudo de caso, na modalidade multicaso.

O estudo de caso segundo Yin (2005, p.32) “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Para utilização de natureza qualitativa o estudo de caso é percebido como uma descrição do todo como um fenômeno bem delimitado, voltado à compreensão dos processos sociais. (MERRIAM, 1988)

O pesquisador pode assumir dois papéis principais em um estudo de caso interpretativo: ser um observador externo ou um observador envolvido, sendo que em ambos a subjetividade do pesquisador está presente. O mérito do papel de observador externo é que ele é visto como alguém que não tem um interesse pessoal nas várias interpretações e resultados (WALSHAM, 1995).

Yin (2005), afirma que as evidências de um estudo de caso interpretativo provêm de seis fontes: documentos, registros arquivados, entrevistas, observação direta, observação participativa e artefatos físicos. No entanto, a entrevista é a técnica de coleta de dados mais importante, tanto no caso de um observador externo como no caso de um envolvido e, a questão chave para todos os entrevistadores é procurar equilibrar uma postura entre a passividade exagerada e o direcionamento excessivo (WALSHAM, 1995b)

Diante dos tipos de estudo de caso apontados por Merriam (1988) “descritivo, interpretativo e avaliativo” no presente projeto de tese adotou-se um estudo híbrido convergindo os tipos descritivo e interpretativo.

Como um estudo descritivo apresenta-se, de acordo com Godoy, (2010, p.124) “um relato detalhado de um fenômeno social que envolva, por exemplo, sua configuração, estrutura, atividades, mudanças no tempo e relacionamento com outros fenômenos”.

Segundo Godoy (2010, p.124) o estudo de caso interpretativo “além de conter uma rica descrição do fenômeno estudado, busca encontrar padrões nos dados e desenvolver categorias conceituais que possibilitem ilustrar, confirmar ou opor-se a suposições teóricas”.

### **6.3 – Universo e processo amostral**

O universo da pesquisa está circunstanciado por empresas familiares localizadas na cidade de Barretos, interior do Estado de São Paulo, sede da 13ª região administrativa do estado, com uma população de aproximadamente 110 mil habitantes.

A justificativa por este universo está em função da proximidade social do pesquisador com este contexto, o qual congrega empresas familiares com as características desejadas pelo estudo. Logo ele, configura-se como compatível e viável para se constituir a amostra do estudo.

Trata-se de uma amostra não probabilística constituída em função das características precisas pretendidas pelo estudo. Esta amostra também é conhecida como amostra teórica (DESLAURIÉR E KERISIT 2012, 138-139) o qual esclarece que não se trata de uma estratégia a qual se recorre quando não se pode estabelecer a probabilidade, “ao contrário, inúmeros fenômenos não podem ser pesquisados de outra maneira, sendo a amostra teórica, em geral, a única apropriada”. Desse modo, os autores consideram que “o caráter único da amostra não probabilística nos dá acesso a um conhecimento detalhado e circunstancial da vida social”.

A constituição da amostra do estudo emergiu do modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar (GERSICK et. al., 1997, 2006), um dos referenciais teóricos do estudo. Tomou-se como ponto de partida os subsistemas/eixos da “propriedade” e da “empresa” deste modelo, pelas justificativas:

- a consideração pelo subsistema/eixo “propriedade” permitiu a participação de empresas no estudo com diferentes tipos de comando na gestão (consórcio de primos, sociedade entre irmãos e proprietário controlador);
- o subsistema/eixo “empresa” permitiu a participação de empresas no estudo em cada estágio do seu desenvolvimento ao longo do tempo (início, expansão/formalização e maturidade do subsistema/eixo empresa).

Desse modo, previu-se a participação de empresas familiares nos diferentes tipos de comandos e em diferentes fases de existência.

A operacionalização desta amostra percorreu as seguintes fases:

- a. Consulta a lista de empresas associadas da ACIB – Associação Comercial e Industrial de Barretos, que identificou 436 empresas.
- b. Identificação na referida lista das empresas familiares: foram identificadas 275 empresas;
- c. Identificação das empresas familiares que atendessem ao critério “empresa gerenciada por membros da primeira geração” - chegou-se a um total de 89 empresas;

Observou-se que as 89 empresas teoricamente atenderiam as características dos dois subsistemas/eixos, ou seja, propriedade e empresa.

Sobre esta realidade, convencionou-se que, para cada tipo de comando do subsistema/eixo “propriedade” (consórcio de primos, sociedade entre irmãos e proprietário controlador) dever-se-ia considerar uma empresa correspondente em cada estágio de desenvolvimento do subsistema/eixo “empresa” (início, expansão/formalização e maturidade).

Desse modo, a amostra foi constituída por 9 empresas, conforme mostra o quadro 4.

**Quadro 4 – Caracterização da amostra**

Subsistema/eixo da Propriedade/tipo de comando	Subsistema/eixo da Empresa/Estágios de desenvolvimento	Número de Empresas
Proprietário Controlador	Maturidade	01
	Expansão/Formalização	01
	Início	01
Sociedade entre Irmãos	Maturidade	01
	Expansão/Formalização	01
	Início	01
Consórcio de Primos	Maturidade	01
	Expansão/Formalização	01
	Início	01
<b>Total</b>		<b>09</b>

**Fonte:** elaborado pelo autor

Conforme descrição anterior pode-se considerar, segundo a classificação de amostra não probabilística de Malhotra (2007) que se trata de uma amostra não probabilística, por julgamento, na qual os elementos da população são selecionados com o julgamento do pesquisador.

Considerou-se também que o aceite dos representantes dessas empresas para participação na pesquisa tornou-se critério relevante para a composição da amostra.

#### 6.4 – Sujeitos da pesquisa



Como sujeitos participantes foram considerados os atores envolvidos diretamente no processo sucessório. Qualificou-se primeiramente o “sucedido”, caracterizado como a “geração mais antiga” por Gersick et. al. (1997, 2006). Em cada empresa ele foi identificado como o membro da família que ocupa a posição de comando do negócio.

Num segundo momento qualificou-se o “sucessor”, caracterizado como a “nova geração” por Gersick et. al. (1997, 2006).

Nas empresas pesquisadas, ele foi identificado a partir da indicação do sucedido, ou seja, o sucedido apontou quem de seus filhos estaria apto para participar da pesquisa na condição de sucessor.

Importante se fez também a participação do profissional “contador” como agente externo às empresas pelo fato de se constituir sujeito que presta assessoria contábil e/ou administrativa para as empresas locais e regionais, e desse modo este profissional estabelece laços de proximidade com a empresa, propriedade e família. Chrisman et. al. (2009, p.49) comentam sobre a importância do profissional contador em processos sucessórios de empresas familiares para orientar planejamentos e a gestão fiscal, bem como “ajudar a família a organizar os planos futuros”.

A partir de uma primeira inserção do pesquisador no campo empírico, pode-se constatar a inexistência de empresas familiares na classificação consórcio de primos (subsistema/eixo propriedade), logo também não se encontrou empresas correspondentes nos estágios de desenvolvimento expansão/formalização e maturidade (subsistema eixo/empresa). Desse modo participaram do estudo sete empresas, representadas por seus sete sucedidos e, sete sucessores.

Quanto à participação dos contadores ocorreu tendo em vista o porte das empresas que prestam serviços contábeis na cidade e o tempo de vida delas. Desse modo, o estudo contou com 3 contadores que assessoram as sete empresas amostradas para o estudo, e que aceitaram participar do estudo.

No total, o estudo incluiu a participação de dezessete sujeitos, sendo sete sucessores, sete sucedidos e três contadores.

## **6.5 – Instrumento de coleta de material empírico**

A entrevista semiestruturada foi o principal instrumento da coleta de material empírico. Poupart (2008, p.216) comenta que ela é um meio de dar conta do ponto de vista dos atores sociais e importante para compreender e interpretar as suas realidades. Três

argumentos a caracterizam, segundo este autor: (a) é considerada indispensável para exata apreensão e compreensão das condutas sociais; (b) ela abre possibilidades de compreender e conhecer internamente os dilemas e questões enfrentadas pelos atores sociais e (c) ela se impõe frente às ferramentas de informação capazes de elucidar as realidades sociais, como instrumento de acesso à experiência dos atores.

No estudo como forma de complementar se fez uso da modalidade entrevista em profundidade e, também da história oral.

### **6.5.1 – Entrevista em profundidade**

Apresenta-se nesta modalidade de entrevista como grande vantagem à flexibilidade, pois proporciona ao entrevistador a liberdade de adentrar em pontos não previamente previstos na coleta de dados. A entrevista em profundidade consegue buscar um enriquecimento qualitativo, pois até mesmo o desvio da pergunta, pode conduzir a uma resposta chave para o objetivo da pesquisa.

Haguette (1997) define a entrevista como um “processo de interação social entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador, tem por objetivo a obtenção de informações por parte do outro, o entrevistado”.

Por ser qualitativa ela busca as dinâmicas das relações, das percepções, dos aprendizados, entre outros, e seus resultados são possíveis pela habilidade do entrevistador em conduzir e alargar as perguntas previamente determinadas, facilitando assim atingir o objetivo proposto pela pesquisa.

Como afirma Oliveira et. al. (2012, p. 4) as “entrevistas em profundidade são mais adequadas onde há pouco conhecimento sobre o fenômeno estudado ou onde percepções detalhadas são necessárias a partir de pontos de vistas individuais”.

Os temas mais delicados e sensíveis como o da presente tese que envolve relações familiares e patrimônio, se torna apropriado a pertinente por sua essência e individualidade que a instituição família tem.

O que corrobora Oliveira et. al. (2012, p. 4) ao afirmar que “... particularmente apropriadas para explorar temas sensíveis, sobre os quais os participantes podem não querer falar em um ambiente de grupo”. Tal afirmação condiz com o uso deste tipo de entrevista no presente estudo, pois se pode aprofundar questões familiares de natureza subjetiva, relacionadas aos valores, atitudes, relatos, experiências e opiniões dos sujeitos entrevistados.

### 6.5.2 – História oral

A entrevista semiestruturada foi realizada também na modalidade da história oral para captação de relatos históricos e de natureza representativa da dimensão tempo e papéis sociais dos sujeitos.

Este instrumento foi de grande importância para o entendimento das relações históricas das famílias que integraram o estudo. A história oral é também um importante recurso para quem se aventura no mundo das entrevistas, gravações e diálogos multidisciplinares. (MEIHY, 2006)

A possibilidade de captar a história real sobre a percepção dos atores envolvidos no fenômeno do processo sucessório trouxe à tona as memórias afetivas e escondidas, bem como os sentimentos reprimidos, os quais facilitam o entendimento do hoje construído pelo passado e que será a base para o futuro.

Neste sentido, como comentam Ichikawa e Santos (2010, p.201), ao abordar o seu entendimento em relação à ida do pesquisador ao campo:

...levantamos com os entrevistados aspectos de suas experiências, visões interpretações, memórias, opiniões, seu entendimento sobre determinado assunto, seus pensamentos, ideias, emoções, sentimentos, percepções, comportamento, práticas ações, atividades, interações, crenças, compromissos, produtos e relacionamento como fonte de dados. Com certeza estarás trabalhando com fenômenos que têm muito a revelar sobre a realidade social e tem tudo a ver com a história oral. (ICHIKAWA; SANTOS, 2010, p.201).

Continuando os argumentos, Ichikawa e Santos (2010) destacam o papel da história oral na pesquisa em organizações. Justificam que ela permite captar as experiências de indivíduos pertencentes a categorias sociais cujas percepções e intervenções geralmente são excluídas da história oficial e da documentação oficial das organizações, deixando registrada a sua visão de mundo, as suas aspirações e utopias e, por extensão as do grupo social a que pertencem.

A aplicação da entrevista semiestruturada e, em profundidade ocorreu no período de janeiro a março/2015 mediante aceite do termo de consentimento (Apêndice D), firmado com os participantes com recursos de gravação em áudio e, posteriormente transcrição pela norma ABNT NURC/SP no. 338 EF e 331D2, por profissional especializado.

### **6.5.3 – Entrevista semiestruturada e a sua construção**

A entrevista semiestruturada, segundo Godoy (2010, p. 134) busca “compreender os significados que os entrevistados atribuem as questões e situações relativas ao tema de interesse”. O que permite mudanças no roteiro das entrevistas, com o interesse de se obter outros tipos de dados decorrentes do processo investigativo.

Ela tem potencial para captar as informações desejadas, comporta o tratamento de temas de natureza complexa e um aprofundamento apontado por outras técnicas de coleta de dados.

Fortalecendo esta linha Godoy (2010, p. 134) afirma que a entrevista “é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, possibilitando ao investigador desenvolver uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspectos do mundo”.

Como fenômeno de pesquisa “o processo sucessório” é um assunto de natureza complexa, pois envolve crenças e valores da instituição família, da propriedade da empresa e do patrimônio, condição que pode ser tratada no nível da entrevista semiestruturada.

Como afirma Triviños (1987, p. 146) a entrevista semiestruturada “tem como característica questionamentos básicos e também subjetivos, os quais são apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa”.

#### **6.5.3.1 – A lógica da construção da entrevista semiestruturada**

A estrutura da entrevista semiestruturada foi desenhada a partir do alinhamento de duas dimensões teóricas. A primeira trata o modelo tridimensional do desenvolvimento, e desmembrado o subsistema/eixo “família” (proposto por Gersick et. al. (1997, 2006) apresentado na seção 3, ilustração 3 e, a segunda dimensão trata as perspectivas longitudinal e latitudinal do modelo Arco-íris de carreira proposto por Super (1980) e apresentado na seção 5 ilustração 4.

Resgata-se que “subsistema/eixo família” proposto por Gersick et. al. (1997, 2006) compreende a sua classificação para definir a relação entre os diferentes estágios deste subsistema/eixo e o ciclo de vida da “geração mais nova”. Cada estágio está associado a uma faixa etária desta geração.

O quadro 5 ilustra a lógica adotada para a construção do roteiro da entrevista que teve como base teórica o modelo tridimensional do desenvolvimento e, a classificação proposta por Gersick et. al. (2006, p. 63-93).

**Quadro 5:** Estágios da primeira dimensão – modelo tridimensional do desenvolvimento e subsistema/eixo família

Subsistema/eixo Propriedade		
Subsistema/eixo Empresa		
Subsistema/eixo Família		
Estágio 1	Jovem Família Empresária	Filhos Abaixo de 18 anos
Estágio 2	Entrada na Empresa	Filhos entre a adolescência e os 30 anos
Estágio 3	Trabalho Conjunto	Filhos entre 20 e 45 anos
Estágio 4	Passagem do Bastão	Filhos acima dos 45 anos

**Fonte:** Elaborado pelo autor

A segunda lógica que guiou a construção do roteiro da entrevista semiestruturada está representada pelos quadros 6 e 7 os quais representam as perspectiva longitudinal (*life span* – quadro 6) e latitudinal (*life space* – quadro 7) proposta no modelo arco-íris de carreira de Super (1980).

**Quadro 6:** Fases do *life span*

Fase 1	Crescimento	Idade 0–14
Fase 2	Exploração	Idade 14–24
Fase 3	Estabelecimento	Idade 25–44
Fase 4	Manutenção	Idade 45-64
Fase 5	Declínio	Idade maior que 65

**Fonte:** Elaborado pelo autor

**Quadro 7:** Fases do *life space*

Fase 1	Filho (a)
Fase 2	Estudante
Fase 3	Lazer
Fase 4	Cidadão
Fase 5	Trabalhador
Fase 6	Esposo (a)

**Fonte:** Elaborado pelo autor

### 6.5.3.2 – Elaboração de conteúdos dos roteiros da entrevista semiestruturada

Tendo por base as duas dimensões anteriormente descritas e, as quais se constituíram na lógica da elaboração da entrevista semiestruturada, bem como os diferentes sujeitos que dela participaram foram elaborados 3 roteiros (vide apêndices A, B, C):

a) **Roteiro 1** – Teve como objetivo investigar o modelo tridimensional de Gersick et. al. (1997, 2006), com ênfase no subsistema/eixo família e, o modelo arco-íris de carreira de Super (1980) nas suas duas perspectivas longitudinal (*life span*) e latitudinal (*life space*) Este roteiro foi aplicado ao sujeito “sucedido” (Apêndice A).

b) **Roteiro 2** – Teve como objetivo investigar o modelo tridimensional de Gersick et. al. (1997, 2006), com ênfase no subsistema/eixo família e, o modelo arco-íris de carreira de Super (1980) nas suas duas perspectivas longitudinal (*life span*) e latitudinal (*life space*) Este roteiro foi aplicado ao sujeito “sucessor” (Apêndice B).

c) **Roteiro 3** – Foi aplicado aos três contadores e teve como objetivo levantar informações sobre o histórico do processo sucessório, planejamento, gestão fiscal (subsistema/eixo propriedade), planos futuros da família (subsistema/eixo família) e, o modelo arco-íris de carreira de Super (1980) na sua perspectiva longitudinal (*life span*) (Apêndice C).

**Nota:** a aplicação destes roteiros foi realizada de acordo com o termo de consentimento (Apêndice D), firmado com os participantes e mediante autorização para a gravação em áudio.

Os quadros 8, 9 e 10 apresentam os dados referentes à realização das entrevistas junto aos diferentes sujeitos que compõem a pesquisa, seguindo normas da ABNT e NURC/SP n. 338 EF e 331 D2.

**Quadro 8** – Dados das entrevistas realizadas com os sucedidos.

Sucedido da empresa	Tempo de entrevista	Número de páginas	Total de palavras
SB Ltda.	33m 14s	24	5.693
PCB Ltda.	1h 12m 10s	38	9.888
APS Ltda.	1h 01m 04s	30	6.875
2MPO Me.	1h 06m 37s	39	8.947
IDV Ltda.	1h 26m 31s	45	13.071
2GLT Ltda.	47 m 34s	28	7.747
OMB Ltda.	55m 26s	29	8.412
TOTAL	7h 03m 17s	233	60.633

**Fonte:** Elaborado pelo autor

**Quadro 9** – Dados das entrevistas realizadas com os sucessores.

<b>Sucessor da empresa</b>	<b>Tempo de entrevista</b>	<b>Número de páginas</b>	<b>Total de palavras</b>
SB Ltda.	26m 54s	18	3.759
PCB Ltda.	52m 24s	30	7.626
APS Ltda.	44m 04s	24	4.948
2MPO Me.	1h 02m 47s	47	11.558
IDV Ltda.	26m 37s	16	3.410
2GLT Ltda.	1h 05m 12s	34	9.486
OMB Ltda.	1h 02m 02s	36	8.922
<b>TOTAL</b>	<b>5h 40m 09s</b>	<b>205</b>	<b>49.709</b>

**Fonte:** Elaborado pelo autor

**Quadro 10** – Dados das entrevistas realizadas com os contadores.

<b>Contador</b>	<b>Tempo de entrevista</b>	<b>Número de páginas</b>	<b>Total de palavras</b>
Contador A	22m 14s	13	3.037
Contador B	47m 18s	31	9.185
Contador C	27 m 34s	16	4.425
<b>TOTAL</b>	<b>1h 30m 06s</b>	<b>60</b>	<b>16.647</b>

**Fonte:** Elaborado pelo autor

A seguir o quadro 11 apresenta uma síntese do processo das entrevistas acima especificadas.

**Quadro 11** – Síntese do processo das entrevistas.

<b>Entrevistado</b>	<b>Tempo de entrevista</b>	<b>Número de páginas</b>	<b>Total de palavras</b>
Sucedido s	7h 03m 17s	233	60.633
Sucessores	5h 40m 09s	205	49.709
Contadores	1h 30m 06s	60	16.647
<b>TOTAL</b>	<b>14h 13m 33s</b>	<b>498</b>	<b>126.989</b>

**Fonte:** Elaborado pelo autor

## **6.6 – Matriz de compatibilidade e amarração**

O quadro 12 apresenta uma síntese dos procedimentos metodológicos empregados no estudo através de uma matriz de compatibilidade e amarração.

Problema de pesquisa	Objetivo geral	Objetivos específicos	Instrumento de coleta de dados	Sujeito da pesquisa
<p>A articulação do modelo arco-íris de carreira ao modelo tridimensional de desenvolvimento pode contribuir para dar suporte epistemológico a uma proposta de formação e desenvolvimento de carreira para o sucessor?</p>	<p>Articular o modelo arco-íris de carreira ao modelo tridimensional de desenvolvimento para dar suporte epistemológico à proposta de formação e desenvolvimento da carreira do sucessor de empresas familiares.</p>	<p>a. Identificar e descrever os elementos constituintes dos subsistemas/eixos da propriedade, empresa e família integrantes do modelo tridimensional de desenvolvimento (GERSICK et. al., 2006) em relação às empresas participantes;</p>	<p>Entrevista semiestruturada (em profundidade e, história oral).</p>	<p>Sucessor Sucedido Contador</p>
		<p>b. Descrever e explicar os elementos das dimensões latitudinal (<i>life-space</i>) e longitudinal (<i>life-span</i>) que integrarão a formação e o desenvolvimento da carreira do sucessor, a partir do modelo arco-íris de carreira (SUPER, 1980);</p>	<p>Entrevista semiestruturada (em profundidade e, história oral).</p>	<p>Sucessor Sucedido Contador</p>
		<p>c. Integrar o modelo de arco-íris de carreira (SUPER, 1980) ao modelo tridimensional de desenvolvimento (GERSICK et. al., 2006).</p>	<p>Entrevista semiestruturada (em profundidade e, história oral).</p>	<p>Sucessor Sucedido</p>

**Quadro 12:** Matriz de compatibilidade e amarração

**Fonte:** Elaborado pelo autor



## **Parte II – Tratamento do material empírico.**

Material empírico é a denominação aplicada a todo material (dados, informações, figuras, fotografias, vídeos, etc.) coletado pela investigação qualitativa (DENZIN et. al., 2006; POUPART et. al., 2008; e, GODOI et. al., 2010,). No presente estudo este material refere-se aos relatos das entrevistas realizadas.

### **6.7 - Procedimentos da análise do material empírico coletado pelas entrevistas**

A análise deste material consiste em encontrar um sentido para o que foi coletado e demonstrar como ele responde ao problema de pesquisa formulado (DEUSLARIERS, KÉRISIT, 2008).

De acordo com Tesch (1990 apud Godoi 2010, p.137-138) existem muitas formas de análise deste material, sendo assim, o autor menciona alguns princípios para guiar esta fase da pesquisa, os quais são apresentados em síntese:

- Pode ocorrer de modo concomitante com a coleta de dados ou de forma cíclica;
- É um processo sistemático e abrangente, mas não rígido;
- É uma atividade reflexiva que resulta no conjunto de notas que guia o processo;
- O material pode ser dividido em unidades relevantes e com sentido próprio;
- O material é categorizado de acordo com o sistema de organização que é predominantemente derivado da própria coleta;
- O material de cada categoria é agrupado tanto conceitual como fisicamente de forma indutiva;
- As principais tarefas intelectuais é a comparação e a contrastação que permitem a formação das categorias de análise;
- As categorias são tentativas e preliminares desde o início da análise e permanecem flexíveis;
- A manipulação deste material durante a análise é uma tarefa eclética;
- Os procedimentos não são mecanicistas, pois não há regras restritas para segui-las;
- O resultado da análise qualitativa é algum tipo de síntese de nível mais elevado que permite construir um quadro mais amplo e consolidado sobre o problema de pesquisa.

Outras orientações sobre o tratamento do material empírico e que não conflitam com as orientações de Tesch, anteriormente comentadas, podem ser obtidas em Miles e Huberman (1984, p.23). Para estes autores a análise qualitativa é essencialmente de caráter interpretativo, a começar pelo processo de categorização e, como tal estes autores incitam os pesquisadores a

atribuírem importância a esta peculiaridade. A interpretação é, primeiramente, redutora para, em seguida, ser criadora através da elaboração de explicações e, de novas questões.

Miles e Huberman (1984, p.52) associam a interpretação funções de adivinhação e encenação. Esta última integra uma forma de interpretação que efetua “uma transposição analógica, dinâmica, simultaneamente a vários níveis, de uma mensagem estática (escrita, linear e sem sobreposição)”. A adivinhação corresponde a uma função de revelação do oculto que implica: respeitar o paralelismo intersubjetivo; que o investigador ajuste a interpretação dos resultados a tudo aquilo que os dados permitem; manter a sobreposição das estruturas aparentes e reveladas, forçando-se a não introduzir nem a impor um desvio que favoreça o interprete e o seu poder em detrimento da evidência dos dados ou da inteligência dos seus leitores (MILES e HUBERMAN, 1984).

Desse modo, a partir do processo da categorização o material empírico foi submetido à análise de conteúdo, definida como “um conjunto de instrumentos metodológicos cada vez mais sutis em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a discursos (conteúdos e continentes) extremamente diversificados” (BARDIN, 2011, p. 15).

### **6.7.1 – A análise de conteúdo aplicado ao estudo**

A análise de conteúdo segundo Bardin (2011, p.125) se organiza por três polos cronológicos: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

A pré-análise conforme afirma Bardin (2011, p. 125) “corresponde a um período de intuições, mas tem por objetivo tornar operacionais e sistematizar as ideias iniciais, de maneira a conduzir a um esquema preciso do desenvolvimento das operações sucessivas”.

Neste início a escolha dos documentos, as formulações de hipóteses e dos objetivos corroboram para a elaboração de indicadores que levarão a conclusão final dos estudos propostos.

Continuando, na fase de exploração do material Bardin (2011, p. 131) afirma que “se as diferentes operações da pré-análise forem convenientemente concluídas, a fase de análise propriamente dita não é mais do que a aplicação sistemática das decisões tomadas”.

Para finalizar sua teoria de análise de conteúdo Bardin (2011, p. 131), apresenta o tratamento dos resultados obtidos de forma que “os resultados brutos são tratados de maneira a serem significativos (falantes) e válidos”.

Por esta afirmação depreende-se que, o analista pode interpretar e propor inferências sobre os seus estudos, como corrobora Bardin (2011, p. 131) quando afirma “o analista, tendo

a sua disposição resultados significativos e fiéis, pode então propor inferências e adiantar interpretações a propósito dos objetivos previstos – ou que digam respeito a outras descobertas inesperadas”.

O presente estudo adotou as orientações anteriores na fase de apresentação do material empírico (conforme apresentação na seção 8).

### 6.7.2 – Processo de categorização das unidades de análise

A maioria dos processos de análises textuais ocorre a partir da categorização, que, de acordo com Bardin (2011, p.117) refere-se a uma “operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero, analogia, com os critérios previamente definidos”. As categorias são “rubricas ou classes, as quais reúne um grupo de elementos (unidades de registro, no caso da análise de conteúdo) sobre um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão dos caracteres comuns desses elementos”.

Roesch (2007) associa o seguinte comentário sobre o processo de categorização:

No decorrer da análise pode-se chegar a um ponto em que há dezenas de conceitos formulados. Estes devem ser agrupados, para que se possa reduzir o número de unidades de análise. O processo de agrupar conceitos que pertencem ao mesmo fenômeno é chamado de categorização (ROESCH, 2007, p.172).

Para criação das categorias de análise pode-se utilizar 4 critérios, segundo Bardin (2011, p.147): semântico, sintático, léxico ou expressivo.

Nesta tese optou-se pela categorização semântica que é definida por Bardin (2011) como aquela que é feita por temáticas, ou seja, que agrupa os dados por temas. Segundo essa mesma autora, estas categorias podem ser definidas antes (*a priori*) ou depois (*a posteriori*) ao processo de análise. Definem-se as categorias *a priori* quando se tem total conhecimento dos dados, e a definição *a posteriori* permite uma adequação das categorias na medida em que a análise dos dados vai se apresentando. Neste estudo, as categorias e subcategorias foram definidas antes e ajustadas *a posteriori* na medida em que o processo de análise do material empírico iniciou-se.

Tomou-se como referência para organizar este processo:

- a) Categorias do material empírico coletado pelas entrevistas que exploraram o modelo tridimensional de desenvolvimento;

- b) Categorias do material empírico coletado pelas entrevistas que exploraram o modelo arco-íris de carreira.

A seguir apresentam-se os esquemas que representam as categorias e subcategorias de análise conforme acima comentado.

### 6.7.2.1 – Processo de categorização das unidades de análise extraídas das entrevistas realizadas com os sucedidos e que exploraram o modelo tridimensional de desenvolvimento

#### 1. Subsistema/eixo empresa

<b>Categoria de Análise</b>	<b>Conceito da Categoria</b>	<b>Subcategorias</b>
Relações interpessoais	Dinâmica e modo sobre como as relações de trabalho ocorrem com diferentes atores no contexto de trabalho da empresa.	a. Relacionamento com familiares que trabalham na empresa; b. Relacionamento com familiares que não trabalham na empresa; c. Relacionamento com profissionais da empresa que não fazem parte da família;
Profissionalização da gestão da empresa	Gestão da empresa sob o comando de profissional sem relações consanguíneas.	a. Profissionalização pela contratação de profissional externo; b. Criação da governança corporativa;

#### 2. Subsistema/eixo família

<b>Categoria de Análise</b>	<b>Conceito da Categoria</b>	<b>Subcategorias</b>
Relações familiares	Diz respeito à ocorrência de eventos da vida familiar que podem impactar na empresa	a. Casamento; b. Morte; c. Nascimento; d. Maioridade dos filhos;
Jovem família empresária	Refere-se ao contexto em que a família inicia o empreendimento empresarial	a. Contexto da dinâmica da vida familiar e das relações entre membros da família com impactos na empresa;
Entrada na empresa	Trata-se do contexto que marca a entrada dos filhos (geração mais nova) na empresa	a. Desafios por ocasião do ingresso dos filhos na empresa; b. Decisões sobre a atribuição das funções para a nova geração; c. Elaboração de plano e oportunidades de carreira para os filhos;
Trabalho em conjunto	Diz respeito ao contexto em que duas ou mais gerações estão simultaneamente envolvidas na empresa da família.	a. Desafios inerentes no trabalho conjunto na empresa; b. Sentimento de segurança quanto à definição da carreira do sucessor;
Passagem do bastão	Momento em que ocorre	a. Dinâmica do processo de

	o rito da passagem do comando da geração mais velha (sucedido) para a mais nova (sucessor)	afastamento do comando da empresa; b. Preparação para a fase da aposentadoria;
Lições aprendidas	Consistem em narrativas de experiências nas quais se registra o que aconteceu, o que se esperava do acontecimento; a análise das causas das diferenças entre ambas e o que foi aprendido durante o processo e, que podem ser compartilhadas.	a. Lições extraídas da dinâmica das relações familiares vivenciadas nos diferentes estágios do empreendimento familiar; b. Lições factíveis de compartilhamento;

**6.7.2.2 – Processo de categorização das unidades de análise extraídas das entrevistas realizadas com os sucedidos e que exploraram o modelo arco-íris de carreira**

<b>Perspectiva Longitudinal ou Temporal</b> – Nesta perspectiva Super (1980) descreve as cinco fases de desenvolvimento de carreira de um indivíduo. Cada fase descreve suas tarefas específicas de desenvolvimento.		
<b>Categoria de análise</b>	<b>Conceito da Categoria</b>	<b>Subcategorias</b>
Fase crescimento	Fase que tem início na infância abrangendo o período de 4 a 13 anos de idade.	a. Lições desenvolvidas no processo educacional dos filhos nesta fase e, que despertaram o interesse deles pelo negócio da família; b. Aprendizados que contribuíram para alicerçar a formação básica do seu sucessor; c. Possibilidade de compartilhar as lições e aprendizados desta fase com outros empresários de empreendimentos familiares;
Fase exploração	Fase que tem início a partir da adolescência abrangendo o período de 14 a 24 anos de idade.	a. Lições decorrentes dos incentivos aplicados aos filhos e que influenciaram o interesse deles pelo empreendimento familiar; b. Aprendizados obtidos nesta fase que contribuíram para a formação do seu sucessor; c. Possibilidade de compartilhar as lições e aprendizados desta fase com outros empresários de empreendimentos familiares;
Fase Estabelecimento	Corresponde a principal	a. Lições, aprendizados e ações

e Manutenção	fase da vida adulta abrangendo o período dos 25 aos 44 anos de idade (estabelecimento) e dos 45 aos 65 (manutenção).	decorrentes do processo de dedicação dos pais aos filhos e que foram fundamentais para consolidação e ratificação do sucessor; b. Aprendizados obtidos nesta fase que contribuíram(em) para a atuação profissional do seu sucessor; c. Possibilidade de compartilhar as lições e aprendizados desta fase com outros empresários de empreendimentos familiares;
--------------	--	--

<b>Perspectiva Latitudinal ou de Papéis</b> – Nesta perspectiva Super (1980) representa uma compreensão de carreira frente aos múltiplos papéis sociais e suas ações de interação e fatores determinantes das escolhas.		
<b>Categoria de Análise</b>	<b>Conceito da Categoria</b>	<b>Subcategorias</b>
Filho	Compreende o primeiro papel social do indivíduo dentro do seu ciclo de vida.	a. Lembrança de lições e aprendizados herdados dos pais e que foram repassados para os filhos; b. Possibilidade de os aprendizados herdados e compartilhados virem a compor proposta de carreira para o sucessor;
Estudante	Compreende o segundo papel social do indivíduo dentro do seu ciclo de vida.	a. Lições da vida estudantil considerada importante para compartilhar com o sucessor; b. Possibilidade de os aprendizados identificados neste papel virem a compor proposta de carreira para o sucessor;
Lazer	Compreende o papel desempenhado pelo indivíduo no seu tempo livre.	a. Experiências de lazer vivenciadas com os seus pais consideradas importantes praticar com seus filhos; b. Possibilidade da prática do lazer em conjunto virem a compor proposta de carreira para o sucessor;
Cidadão	Compreende o papel cívico do indivíduo ao longo do seu ciclo de	a. Práticas da vida cidadã aprendidas com os pais e consideradas importantes praticar com os seus

	vida.	filhos; b. Possibilidade de as práticas de ações cidadãs conjuntas (pai e filho) virem a compor proposta de carreira para o sucessor;
Trabalhador	Diz respeito ao indivíduo economicamente produtivo ao longo do seu ciclo de vida.	a. Valores aplicados ao mundo do trabalho recebido dos pais e considerado importantes transferir para os seus filhos; b. Valores pessoais construídos na experiência laboral que considera importantes para os filhos; c. Possibilidade de os valores adquiridos na vida laboral virem a compor proposta de carreira para o sucessor;
Esposo	Papel que inclui uma relação conjugal para formação de uma família.	a. Aprendizados observados na vida conjugal dos pais que são referências para a própria vida conjugal; b. Lições decorrentes da própria vida conjugal que considera importantes para transferir aos filhos; c. Possibilidade de os valores adquiridos na vida conjugal virem a compor proposta de carreira para o sucessor;

**6.7.2.3 – Processo de categorização das unidades de análise extraídas das entrevistas realizadas com os sucessores e que exploraram o modelo tridimensional de desenvolvimento.**

**1. Subsistema/eixo empresa**

<b>Categoria de Análise</b>	<b>Conceito da Categoria</b>	<b>Subcategorias</b>
Relações interpessoais	Dinâmica e modo sobre como as relações de trabalho ocorrem entre os diferentes atores no contexto de trabalho da empresa.	a. Relacionamento com familiares que trabalham na empresa; b. Relacionamento com familiares que não trabalham na empresa; c. Relacionamento com profissionais da empresa que não fazem parte da família
Profissionalização da gestão da empresa	Gestão da empresa sob o comando de profissional sem relações	a. Profissionalização pela contratação de profissional externo b. Criação da governança corporativa

	consanguíneas.	
--	----------------	--

## 2. Subsistema/eixo família

<b>Categoria de Análise</b>	<b>Conceito da Categoria</b>	<b>Subcategorias</b>
Relações familiares	Diz respeito à ocorrência de eventos da vida familiar que podem impactar na empresa.	a. Casamento; b. Morte; c. Nascimento; d. Maioridade dos filhos;
Jovem família empresária	Refere-se ao contexto em que a família inicia o empreendimento empresarial.	a. Contexto da dinâmica da vida familiar e das relações entre membros da família com impactos na empresa;
Entrada na empresa	Trata-se do contexto que marca a entrada dos filhos (geração mais nova) na empresa.	a. Processo de decisão para iniciar na empresa; b. Principais ocorrências de eventos e impactos; c. Atribuição e planejamento de funções; d. Plano e oportunidades de carreira;
Trabalho em conjunto	Diz respeito ao contexto em que duas ou mais gerações estão simultaneamente envolvidas na empresa da família.	a. Desafios inerentes no trabalho conjunto; b. Visão e segurança de carreira na empresa;
Passagem do bastão	Momento em que ocorre o rito da passagem do comando da geração mais velha (sucedido) para a mais nova (sucessor).	a. Sentimentos em relação ao estado de prontidão para assumir o comando da empresa;
Lições aprendidas	Consistem em narrativas de experiências nas quais se registra o que aconteceu, o que se esperava do acontecimento; a análise das causas das diferenças entre ambas e o que foi aprendido durante o processo.	a. Aprendizado concreto para aplicar na própria vida; b. Aprendizado concreto para compartilhamento;

### 6.7.2.4 – Processo de categorização das unidades de análise extraídas das entrevistas realizadas com os sucessores e que exploraram o modelo arco-íris de carreira

<b>Perspectiva Longitudinal ou Temporal</b> – Nesta perspectiva Super (1980) descreve as cinco fases de desenvolvimento de carreira de um indivíduo. Cada fase descreve suas tarefas específicas de desenvolvimento		
<b>Categoria de Análise</b>	<b>Conceito da Categoria</b>	<b>Subcategorias</b>



Fase crescimento	Fase que tem início na infância abrangendo o período de 4 a 13 anos de idade.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Lembranças de eventos ocorridos no período que lhes despertaram o interesse pelo negócio da família;</li> <li>b. Lembranças de histórias ligadas à empresa e narradas pelos pais;</li> <li>c. Lembranças de ocorrência que o levaram aumentar consciência sobre a importância de pensar no futuro;</li> <li>d. Lembranças de acontecimentos que o levaram a ter mais controle sobre a própria vida;</li> <li>e. Aprendizado para aplicar na própria vida;</li> <li>f. Aprendizado para compartilhamento;</li> </ul>
Fase exploração	Fase que tem início a partir da adolescência abrangendo o período de 14 a 24 anos de idade.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Sentimentos em relação a iniciar atividade profissional na empresa;</li> <li>b. Lembranças marcantes que ocorreram neste período e que contribuíram para decisão de trabalhar na empresa;</li> <li>c. Lembranças sobre fatos e eventos que o levaram a ter preocupações com a carreira profissional;</li> <li>d. Aprendizado para aplicar na própria vida;</li> <li>e. Aprendizado para compartilhamento;</li> </ul>
Fase Estabelecimento	Corresponde a principal fase da vida adulta abrangendo o período dos 25 aos 44 anos de idade.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Sentimento sobre as capacidades próprias para se estabelecer como “sucessor”;</li> <li>b. Ocorrências e situações que contribuem para consolidar a posição de sucessor na empresa;</li> <li>c. Aprendizado para aplicar na própria vida;</li> <li>d. Aprendizado para compartilhamento;</li> </ul>
Fase manutenção	Compreende a fase da vida que abrange o período de 45 a 65 anos de idade	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Aprendizados nesta faixa etária que contribuem para ratificar sua posição de sucessor;</li> <li>b. Aprendizado para aplicar na própria vida;</li> <li>c. Aprendizado para compartilhamento;</li> </ul>
Declínio	Fase da vida que compreende a idade acima de 65 anos	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Orientações para compartilhar na fase da passagem do bastão;</li> </ul>

<b>Perspectiva Latitudinal ou de Papéis</b> – Nesta perspectiva Super (1980) representa uma compreensão de carreira frente aos múltiplos papéis e suas ações de interação e fatores determinantes das escolhas.		
<b>Categoria de Análise</b>	<b>Conceito da Categoria</b>	<b>Subcategorias</b>
Filho	Compreende o primeiro papel social do indivíduo dentro do seu ciclo de vida	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Lembrança de lições e aprendizados adquiridos com os pais e aplicados na vida;</li> <li>b. Possibilidade dos aprendizados adquiridos neste papel para compor proposta de carreira para o sucessor;</li> </ul>
Estudante	Compreende o segundo papel social do indivíduo dentro do seu ciclo de vida	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Lembranças da vida acadêmica e seus impactos para a vida profissional e pessoal;</li> <li>b. Possibilidade dos aprendizados adquiridos neste papel para compor proposta de carreira para o sucessor;</li> </ul>
Lazer	Compreende o papel desempenhado pelo indivíduo no seu tempo livre	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Experiências vivenciais de lazer em família que reforçam os laços profissionais;</li> <li>b. Possibilidade dos aprendizados adquiridos neste papel para compor proposta de carreira para o sucessor;</li> </ul>
Cidadão	Compreende o papel cívico do indivíduo ao longo do seu ciclo de vida	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Lições e experiências de vida cidadã aprendidas com os pais;</li> <li>b. Possibilidade dos aprendizados adquiridos neste papel para compor proposta de carreira para o sucessor;</li> </ul>
Trabalhador	Diz respeito ao indivíduo economicamente produtivo ao longo do seu ciclo de vida	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Aprendizados necessários para formar o indivíduo produtivo e mantê-lo economicamente ativo;</li> <li>b. Aprendizado geracional sobre a vida laboral;</li> <li>c. Possibilidade dos aprendizados adquiridos neste papel para compor proposta de carreira para o sucessor;</li> </ul>
Esposo	Papel que inclui uma relação conjugal para formação de uma família	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Aprendizados obtidos na vida conjugal canalizado para a vida profissional;</li> </ul>

		b. Possibilidade dos aprendizados adquiridos neste papel para compor proposta de carreira para o sucessor;
--	--	--

**6.7.2.5 – Processo de categorização das unidades de análise extraídas das entrevistas realizadas com os contadores e, que exploraram o modelo tridimensional de desenvolvimento e, o modelo arco-íris de carreira.**

<b>Categoria de análise</b>	<b>Conceito da Categoria</b>	<b>Subcategorias</b>
Percepção sobre processo sucessório na empresa familiar.	Visão do contador a partir de sua experiência em atuar no processo sucessório de empresas familiares.	a. Visão em relação ao momento de, iniciar o processo sucessório; b. Principais dificuldades observadas no processo sucessório da empresa familiar; c. Ações que contribuem para reduzir/amenizar as dificuldades do processo sucessório;
Percepção em relação a lições e aprendizado Fase crescimento	Refere-se às percepções do contador sobre as lições e aprendizados que o pai (sucedido) pode transferir para os filhos na faixa etária dos 4 a 13 anos de idade.	Livre subcategorias
Fase exploração	Refere-se às percepções do contador sobre as lições e aprendizados que o pai (sucedido) pode transferir para os filhos na faixa etária dos 14 a 24 anos de idade.	Livre subcategorias
Fase Estabelecimento	Refere-se às percepções do contador sobre as lições e aprendizados que o pai (sucedido) pode transferir para os filhos na faixa etária dos o período dos 25 aos 44 anos de idade.	Livre subcategorias
Fase manutenção	Refere-se às percepções do contador sobre as lições e aprendizados que o pai (sucedido) pode transferir para os filhos	Livre subcategorias

	na faixa etária dos o período de 45 a 65 anos de idade.	
Declínio	Refere-se às percepções do contador sobre as lições e aprendizados que o pai (sucedido) pode transferir para os filhos na faixa etária acima de 65 anos.	a. Não identificado pela pesquisa
Lições e Aprendizados	Consistem em narrativas de experiências do contador nas quais ele registra o que aconteceu, o que se esperava do acontecimento; a análise das causas das diferenças entre ambas e o que foi aprendido durante o processo sucessório e, que pode ser compartilhado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Possibilidade de os aprendizados identificados pelo contador (nas diferentes fases etárias) virem a compor proposta de formação e desenvolvimento para o sucessor;</li> <li>b. Lições e Aprendizados percebidos pelo contador quando da transferência do comando da gestão;</li> <li>c. Percepções do contador quanto aos conhecimentos que considera necessário, para o sucedido e o sucessor, durante o processo sucessório;</li> <li>d. Papéis vivenciados pelo contador durante a assessoria contábil ao processo sucessório.</li> </ul>

Na seção 7 serão apresentadas as empresas pesquisadas, os sucedidos, sucessores e, os contadores que integraram o processo de coleta de dados.

## 7 – APRESENTAÇÃO DAS EMPRESAS E DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA

A seção apresenta as organizações e os participantes da pesquisa. Esta apresentação segue a mesma lógica sistematizada na subseção 6.3 (da seção 6), ou seja, a partir do subsistema/eixo da “propriedade” e subsistema/eixo da “empresa”.

Além das empresas pesquisadas, integra esta seção a apresentação dos sucedidos, sucessores e contadores, conforme anunciado na subseção 6.4.

O quadro 13 sintetiza o esquema utilizado para as apresentações das empresas.

**Quadro 13:** Esquema utilizado para as apresentações das empresas.

<b>Subsistema/eixo propriedade</b> (tipo de sociedade)	<b>Subsistema/eixo empresa</b> (Estágios da gestão)	<b>Empresa pesquisada – sujeitos entrevistados.</b> (abreviaturas)
Proprietário controlador:	Início	Supermercado Barretense Ltda. (denominada por SB Ltda.) 1 sucedido – 1 sucessor
	Formalização	Pneu Center - Centro Automotivo Barretos Ltda. (denominada PCB Ltda.) 1 sucedido – 1 sucessor
	Maturidade	Auto Posto Soberano Ltda. (denominada APS Ltda.) 1 sucedido – 1 sucessor
Sociedade entre irmãos	Início	Maria Madalena Pescaroli Oliveira Me. (denominada 2MPO Me.) 1 sucedido – 1 sucessor
	Formalização	Imobiliária Dejair Vicente Ltda. (denominada por IDV Ltda.) 1 sucedido – 1 sucessor
	Maturidade	Grupo GLT Ltda. (denominada 2GLT Ltda.) 1 sucedido – 1 sucessor
Consórcio de primos	Início	Organização Monteiro de Barros Ltda. (denominada OMB Ltda.) 1 sucedido – 1 sucessor
	Formalização	-
	Maturidade	-
<b>Contadores</b>		
Contador A – Presta serviços para as empresas: SB; IDV; 2GLT e OMB.		
Contador B – Presta serviços para as empresas: APS; PCB.		
Contador C – Presta serviços para as empresas: 2MPO.		

**Fonte:** Elaborado pelo autor

## **7.1 – Apresentação das empresas do subsistema/eixo “propriedade” com controle do tipo proprietário controlador**

Conforme quadro 13 integram este eixo as empresas: SB Ltda., PCB Ltda. e APS Ltda.

### **7.1.1 – Empresa no estágio inicial – Supermercado Barretense Ltda. (SB Ltda.)**

Foi fundada em 1992 após um período de sete anos de atuação do mercado de automóveis. Nasceu de uma avaliação sobre as perspectivas mercadológicas do ramo de automóveis e das possibilidades na área supermercadista, feitas por seu fundador. Após esta análise o empreendedor resolveu voltar as suas origens, pois seu pai tinha tido um supermercado no período de sua juventude e, então ele iniciou suas atividades com uma mercearia.

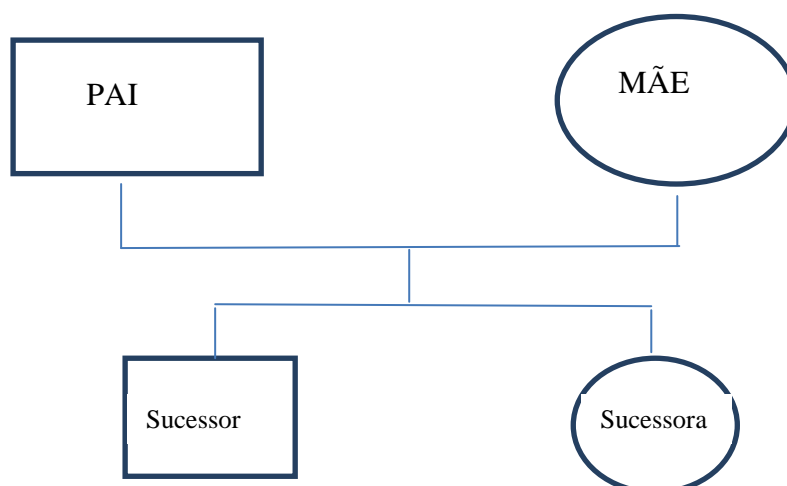
O supermercado surgiu em uma época muito difícil para o Brasil, o qual vivenciava a fase da URV (Unidade Real de Valor) e das incertezas econômicas deste plano. Nesta época todas as operações da empresa eram feitas manualmente, o que implicava em gerar diariamente todas as listas de preços, sem auxílio de computadores.

No início do empreendimento a empresa contava apenas com o fundador sem nenhum membro da família, empregava seis funcionários e contava apenas com as “dicas” de seu pai que já havia atuado no ramo supermercadista. Segundo o fundador “meu pai fazia mapinhas pra mim, que guardo até hoje”. A empresa se expandiu e atualmente é composta de dois supermercados e, uma terceira loja está em construção. Emprega 100 funcionários nas duas lojas e tem sua gestão conjunta entre fundador e sucessor.

O comando da SB é do proprietário controlador, pois sua esposa nunca atuou na empresa, mas exerce profissão de professora. O casal tem dois filhos, sendo a mais velha com 25 anos e formada em medicina. O mais novo, com 20 anos cursa Administração e trabalha na empresa em conjunto com o pai há dois anos. Segundo o proprietário este é seu sucessor legítimo.

A condição de, estar o futuro sucessor trabalhando juntamente com o pai (sucedido) há 2 anos justifica a SB como empresa no estágio inicial do processo sucessório.

A seguir apresenta-se o genograma da família empresária.



### 7.1.2 – Empresa no estágio formalização – Pneu Center - Centro Automotivo Barretos Ltda. (PCB Ltda.)

Criada em 2002, após o seu fundador ter vivenciado uma longa carreira profissional (20 anos) como empregado de uma grande rede de pneus para a região de Barretos. Segundo este fundador esta vivência foi a sua “grande escola” e também a sua preparação para ser empreendedor do ramo – fato que se concretizou após a sua demissão da referida rede.

No início do empreendimento trabalhava o casal de fundadores que já tinha dois filhos: uma com 16 anos e outro com 12 anos. Nesta fase, a empresa contava com 5 funcionários e, enfrentava alta inadimplência. Não eram comuns os recursos de vendas como o cartão de crédito, mas sim talonários de cheques, ou notas promissórias - o que trazia muitos transtornos para a gestão do negócio, afirmou o fundador-sucedido.

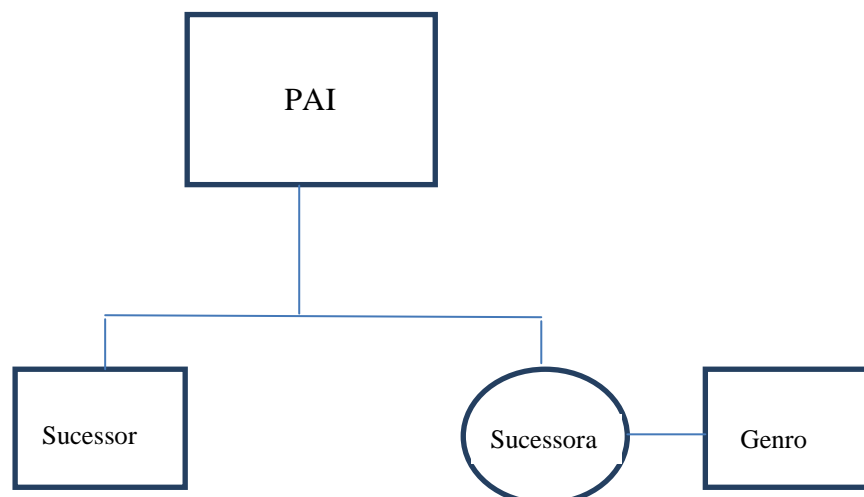
Em 2012 o casal se divorciou e a cônica se desligou da empresa.

Atualmente, a PCB é comandada pelo fundador e o sucessor – jovem de 25 anos, solteiro, formado em Administração e Ciências Contábeis. Atua na área administrativa da empresa há 7 anos juntamente com o pai (sucedido) que estuda Administração e atua na área comercial do negócio familiar. A filha tem 29 anos, é casada e atua como fisioterapeuta. Seu marido é engenheiro e não tem vínculo de trabalho com a PCB.

A PCB passou por uma grande expansão no seu portfólio de produtos e serviços, visando o atendimento de novas necessidades do mercado automotivo e, emprega atualmente 11 funcionários.

A condição de, estar o futuro sucessor trabalhando juntamente com o pai (sucedido) há 7 anos justifica a PCB como empresa no estágio de formalização do processo sucessório.

A seguir apresenta-se o genograma da família empresária.



### 7.1.3 – Empresa no estágio maturidade – Auto Posto Soberano Ltda. (APS Ltda.)

Empresa fundada em 2002 pelo atual proprietário controlador. Antes, porém ele acumulou experiência no ramo desde o ano de 1997 pela aquisição de dois postos de combustível nas cidades de São José do Rio Preto e Taiuva, bem como pela constituição de uma sociedade com amigos na cidade de Bebedouro, a qual não se logrou deixando-a em 2001. Em 2015 foi criado um segundo posto na cidade de Barretos e o da cidade de São José do Rio Preto foi vendido.

Do casamento do fundador da APS nasceram 3 filhos: dois homens e uma mulher. A esposa atua em conjunto desde 1997 nas empresas da família. Especificamente, no início do empreendimento da APS atuavam o fundador, o filho mais velho e 2 frentistas.

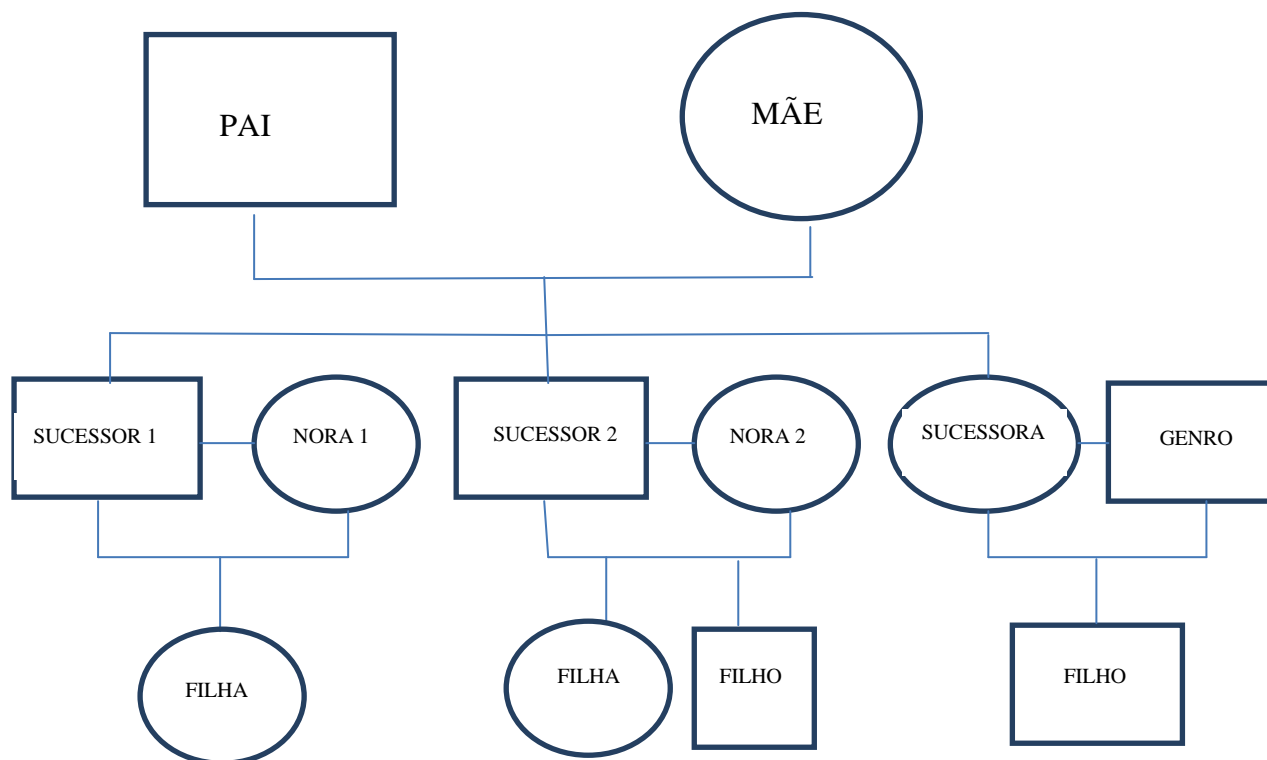
. O filho mais velho tem 32 anos, é casado, pai de uma criança e atua na APS como sucessor por 13 anos. A sucessão ocorreu de forma traumática para a família, após um acidente grave sofrido pelo fundador, tornando assim a ascensão do primogênito aos negócios uma questão de urgência. O segundo filho é casado e tem 2 crianças. Atualmente, administra o posto de combustível da vizinha cidade de Taiuva.

A filha caçula, de 25 anos, casada, mãe de uma menina é responsável pela loja de conveniência do segundo posto recentemente inaugurado em Barretos.

A condição de, estar o sucessor trabalhando juntamente com o pai (sucedido) há 13 anos justifica a APS como empresa no estágio de maturidade do processo sucessório.

A seguir apresenta-se o genograma da família empresária.





## 7.2 – Apresentação das empresas do subsistema/eixo “propriedade” com sociedade entre irmãos

Conforme quadro 13 integram este eixo as empresas: 2MPO, IDV, 2GLT.

### 7.2.1 – Empresa no estágio inicial – Maria Madalena Pascaroli Oliveira Me. (2MPO Me.)

A 2MPO Me. iniciou as atividades em 1986 numa transação de compra por parte do casal, atual proprietário, o qual tinha outra empresa de menor porte e do mesmo ramo. Ocorreu então, no mesmo ano da compra a incorporação nascendo a 2MPO Me. No seu início, a empresa atuava como atacadista de grãos e farináceos, sendo que outras mercadorias foram incorporadas ao seu portfólio ao longo do tempo.

A empresa foi criada no momento de alta inflação, início do plano cruzado, governo Sarney caracterizado por uma grande instabilidade, sendo assim anos muito difíceis que melhoraram apenas com a estabilidade do governo FHC.

No início dos negócios trabalhavam na empresa o casal fundador e mais três colaboradores. Atualmente atuam além do casal suas duas filhas mais velha e 15 funcionários

O casal tem duas filhas solteiras e uma casada. Uma filha solteira de 27 anos de idade, bacharel em administração com atuação na área administrativa e financeira da empresa. A

filha caçula tem 21 anos estudante de engenharia de alimentos, a qual ainda não atua na empresa, mas oferece colaborações apenas em seus períodos de férias. A filha mais velha é casada, têm 29 anos (sem filhos), bacharel em direito e que atua na empresa na área comercial. As três filhas estão na linha de sucessão da 2MPO Me.

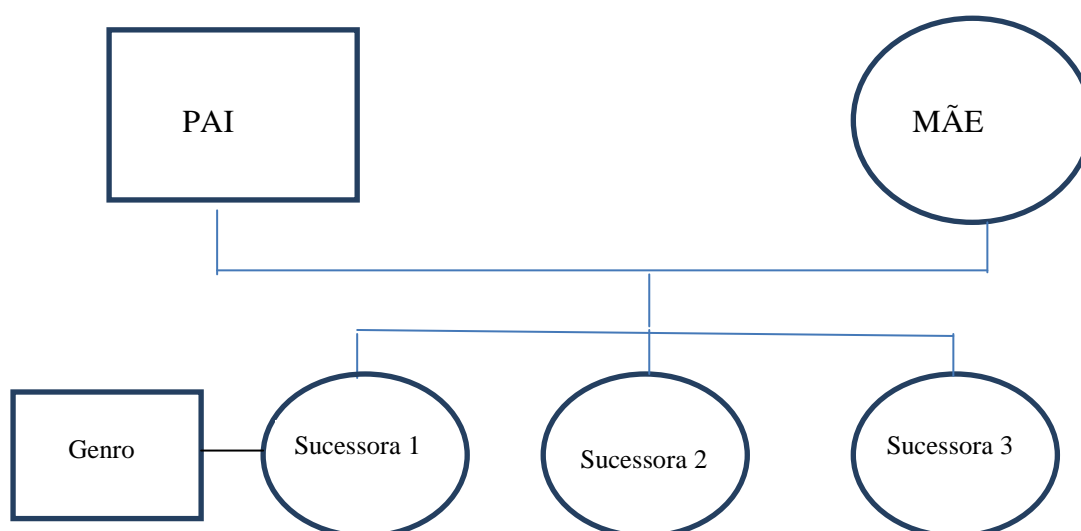
As irmãs dividem entre si as atividades da empresa. Até o momento, não houve indicação sobre qual delas irá assumir o comando da empresa. No entanto, há uma tendência de se reconhecer que a primogênita mostra comportamento favorável para tal, pois, além de estar na empresa há 11 anos ela tem habilidades para tomar decisões estratégicas. Fato que comprova esta realidade está na sua indicação pelo sucedido para participar da presente pesquisa na qualidade de sucessor.

A empresa ainda está constituída juridicamente no nome de seus fundadores, entretanto estes estão preparando suas sucessoras para assumir também a parte legal da empresa, além das ações já desempenhadas pelas mesmas, seu fundador cursa Psicologia e pretende assim que terminar a faculdade deixar o negócio totalmente para suas sucessoras.

A empresa encontra-se no início da transferência de comando para as sucessoras e, mudando para uma área física maior de processamento de seus produtos.

A condição de, estar à sucessora trabalhando juntamente com o pai (sucedido) há 11 anos justifica a 2MPO Me. como empresa no estágio inicial do processo sucessório.

A seguir apresenta-se o genograma da família empresária.



### **7.2.2 – Empresa no estágio formalização – Imobiliária Dejair Vicente Ltda. (IDV Ltda.)**

Fundada em 1972, após seu fundador realizar uma pesquisa sobre o que poderia empreender por um bancário (sua profissão à época) que se desligou deste setor, aos 22 anos, após ter tido a percepção que a área bancária não era sua vocação.

Ele iniciou o negócio como um escritório de administração de imóveis, um pequeno empreendimento que contava com a sua irmã, um advogado e dois corretores, “porque ainda era tudo amador e por ser profissional liberal a empresa ainda não tinha sido aberta”.

Com o passar dos anos a empresa se desenvolveu e também aumentou o seu mix de serviços, não somente na administração de imóveis, mas na compra e venda, na administração de condomínios, entre outros.

No início do empreendimento Barretos tinha cerca de 70 mil habitantes e, a IDV foi a primeira imobiliária da cidade. Por ela passaram várias pessoas que hoje são proprietários de negócios no ramo imobiliário na cidade e região.

O cenário econômico era instável, teve a crise do petróleo, os imóveis eram bem inferiores e o BNH dominava o mercado imobiliário, mas veio a falir. “Sem financiamento era bem ruim, bem amador, diferencialmente de hoje que o ramo é um negócio promissor e todos querem investir ou ter sua casa própria”.

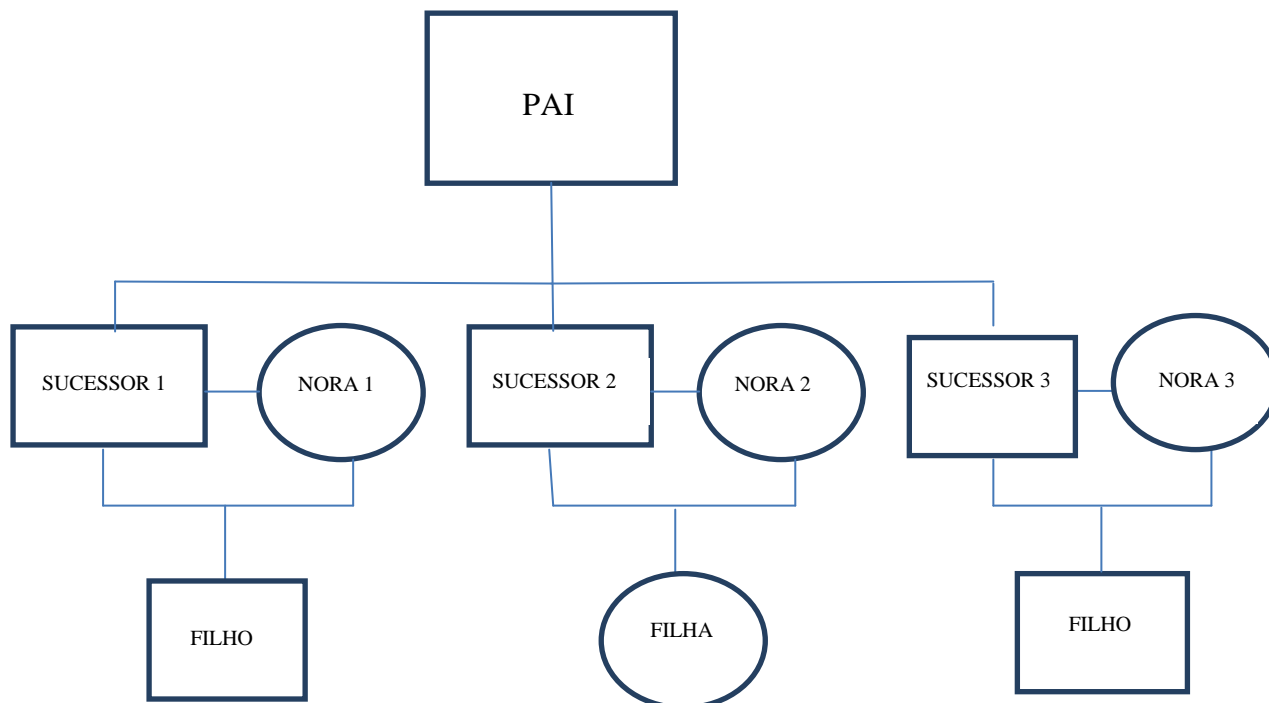
Atualmente, trabalham na empresa o fundador, seus três filhos homens, sua irmã e, mais 6 funcionários diretos e 5 indiretos. A esposa nunca esteve presente na empresa. No ano de 1999 ocorreu o divórcio do casal. Um novo casamento ocorreu, sem filhos até o momento.

O filho mais velho tem 40 anos, é bacharel em administração, casado, pai de um menino de 8 anos. Ele administra as fazendas da família. O segundo filho, tem 38 anos é bacharel em administração, casado e tem uma menina de 7 anos. Este trabalha conjuntamente com o pai na imobiliária há 25 anos e cuida da parte comercial e administrativa. Este é o filho que se encontra na linha de sucessão da IDV. O filho caçula tem 36 anos é bacharel em direito, pai de um menino de 5 meses. Além de atuar na imobiliária ele é proprietário de um escritório de advocacia que opera no mesmo prédio da imobiliária.

O fundador continua no comando de todos os negócios da família, entretanto já iniciou o processo de transferência da gestão para os filhos, mas não pensa em dividir o patrimônio e sim atuar para que cada filho administre uma parte do negócio e, todos tomem as decisões estratégicas conjuntamente. A irmã do fundador atua na empresa e tem participação de 1% do contrato social.

A condição de, estar o sucessor trabalhando juntamente com o pai (sucedido) há 25 anos justifica a IDV Ltda. como empresa no estágio formalização do processo sucessório.

A seguir apresenta-se o genograma da família empresária.



### 7.2.3 – Empresa no estágio maturidade – Grupo GLT Ltda. (2GLT Ltda.)

Fundada por um casal de empreendedores que sempre sonhou ter um negócio próprio no setor farmacêutico, até então, área de atuação do marido. No ano de 1975 este sonho foi iniciado com a abertura da primeira empresa da família.

A época da constituição da empresa foi um período muito difícil, pois seu fundador sobrevivia com o salário desemprego, e conseguiu iniciar o negócio por meio de bom relacionamento que mantinha com os vendedores das distribuidoras de medicamentos.

A empresa começou com o casal de fundadores, um farmacêutico (responsável técnico) e mais um garoto que fazia as entregas. O casal tem 3 filhos, sendo dois homens e uma mulher. Atualmente, todos familiares trabalham atuam nas empresas do Grupo 2GLT incluindo também uma irmã do fundador, sua sobrinha e outros de 96 funcionários.

As empresas que compõem o grupo são: 5 farmácias, uma loja de comércio de produtos médico-hospitalares, uma loja de material esportivo, uma loja franqueada de celular e uma distribuidora de medicamentos para prefeituras e hospitais.

A filha primogênita é casada, tem 37 anos e 3 filhas. É bacharel em odontologia e direito, atualmente é responsável pela parte financeira e administrativa do grupo. O segundo

filho tem 35 anos e 2 filhos; È bacharel em administração e direito e é responsável pelas áreas de compras e administrativo. O filho caçula tem 30 anos, casado e pai de uma menina. Ele responde pela gestão de estoque e vendas. Todos os filhos começaram a frequentar a empresa desde a sua infância e, com a idade de 11 anos já ajudavam na limpeza, entrega e até no caixa das farmácias.

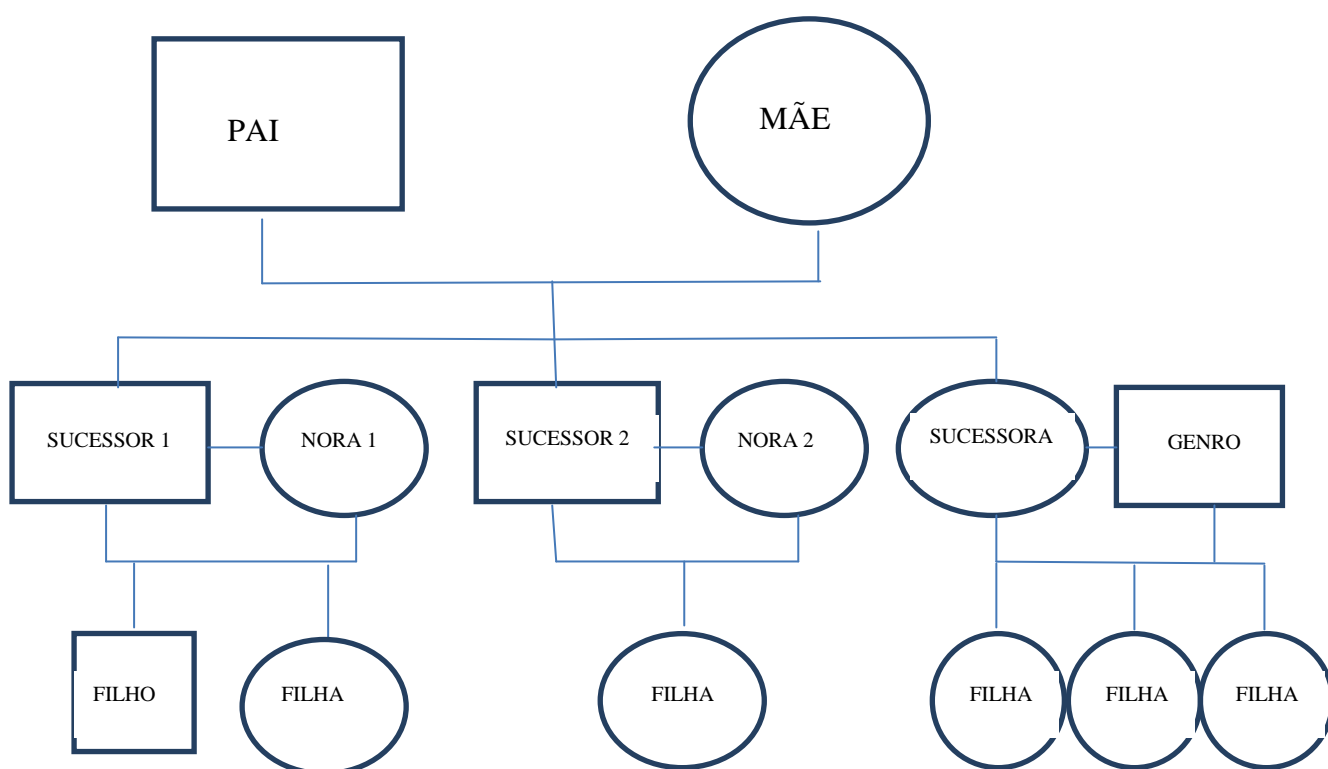
O processo sucessório está em fase da passagem do bastão e vem sendo assessorado por uma consultoria externa. Os contratos sociais das empresas são individuais e já estão em nome dos filhos.

Outras informações mais detalhadas sobre o processo sucessório em si (a escolha do sucessor ou governança corporativa) não foram fornecidas porque se trata de um assunto que está em andamento sob a condução da consultoria externa.

Conforme citado por seu fundador, a maior dificuldade para os negócios “está na carga tributária que é muito alta, os impostos no estado de São Paulo são agressivos, além da enorme burocracia e exigências de agências reguladoras”. Esta realidade gera preocupações para o fundador e, torna a transição sucessória mais traumática e preocupante quanto à perpetuação do negócio pelos seus sucessores.

A condição de, estarem os sucessores trabalhando juntamente com o pai (sucedido) há 26 anos, e já estar fazendo a passagem do bastão, justifica a 2GLT como empresa no estágio de maturidade do processo sucessório.

A seguir apresenta-se o genograma da família empresária.



### **7.3 – Apresentação da empresa do subsistema/eixo “propriedade” com controle do tipo consórcio de primos**

Conforme quadro 13 integra este eixo a empresa: OMB.

O consórcio de primos é caracterizado geralmente pela gestão de uma miscigenação na família advinda dos casamentos e nascimento de novos sucessores. Conforme anteriormente citado na seção 3 e 4, a transição de uma para outra geração das mesmas partes consanguíneas registra-se um número elevado de fracassos e, a evolução para a terceira geração se torna mais restrita ainda as ocorrências de sucesso.

Considerando esta realidade, no presente estudo foi identificada apenas uma empresa nesta modalidade e somente no estágio inicial, da fase do subsistema/eixo da propriedade.

#### **7.3.1 – Empresa no estágio inicial – Organização Monteiro de Barros Ltda. (OMB Ltda.)**

A OMB é um grupo de empresas que atua no setor de comunicação e inclui negócios nas mídias rádio, jornal, internet e TV.

Os primeiros negócios iniciaram na década de 60 pelas mãos do atual presidente do grupo e sua esposa. O casal teve dois filhos e cinco netos. Na década de 90 o comando do grupo passou para os filhos e, atualmente dois netos (primos entre si) estão à frente da empresa embrião que deu origem ao conglomerado.

Na década de 60 o país vivia o regime militar, e todas as sanções impostas por este regime recaíram sobre a empresa devido a seu ramo, a qual foi alvo de sanções e retaliações, impedindo o livre exercício da iniciativa privada de reproduzir várias demonstrações artísticas e culturais da época.

O grupo evoluiu em conjunto com a mídia e com a tecnologia atendendo assim todos os canais de comunicação em nível nacional. No início da fundação da primeira empresa (rádio e jornal) trabalhavam o fundador e sua esposa. Nesta época, o casal costumava levar os dois filhos, recém-saídos da tenra idade infantil, para acompanhar e trabalhar nos negócios. Desde o começo foram distribuídas as atividades empresariais, sendo que o fundador cuidava da parte administrativa, um dos filhos da parte comercial e o outro da produção.

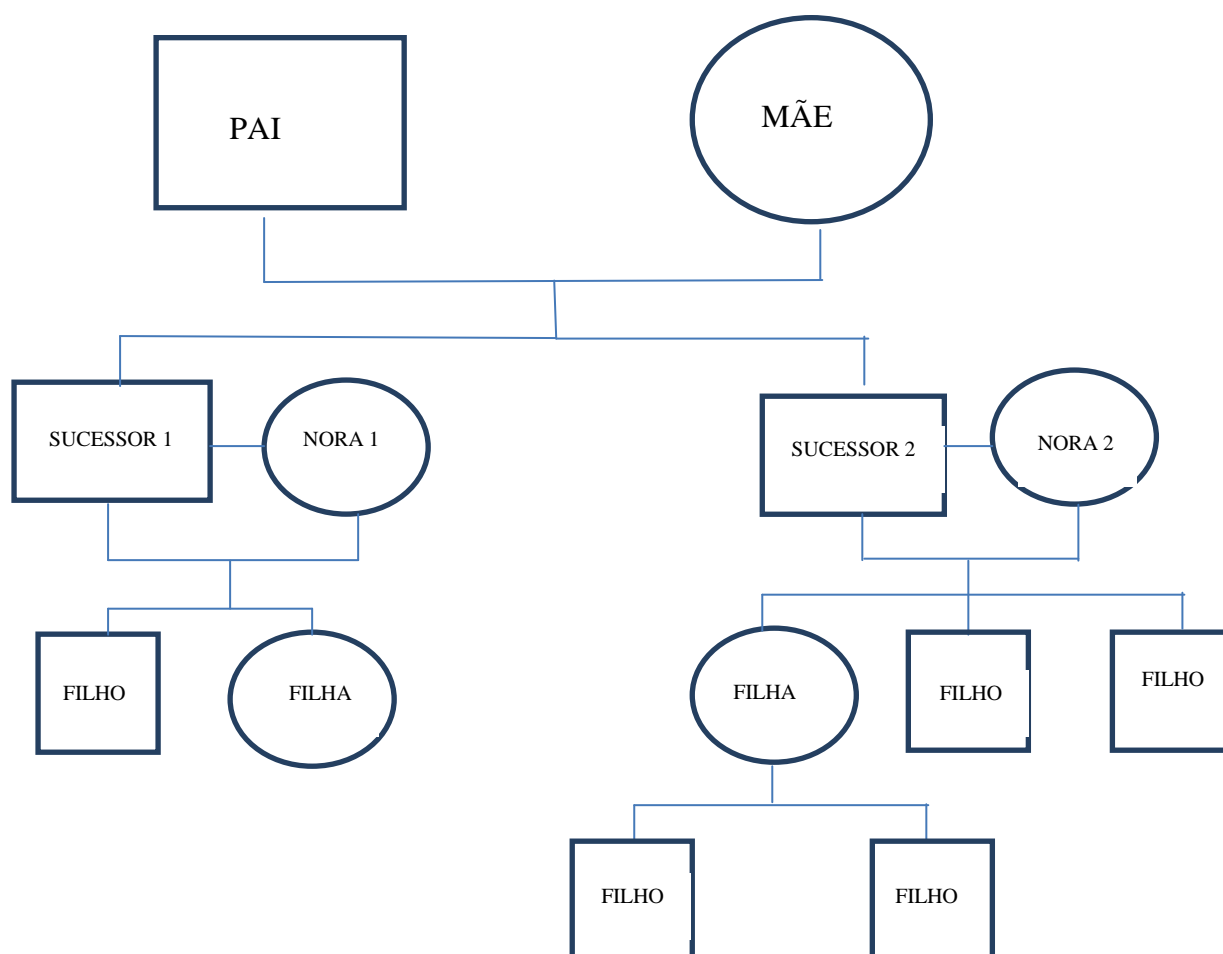
Atualmente, os grandes desafios enfrentados pelo grupo ocorrem no contexto da velocidade das mudanças tecnológicas, bem como no âmbito da gestão de pessoas das empresas. O planejamento ficou muito curto, pois o ramo de negócio da empresa precisa girar rápido e ser confiável nas informações que presta.

A empresa não contrata consultorias externas e, a transição da gestão tem sido feita de forma branda, tranquila, sem pressões e, principalmente sabendo reconhecer as verdadeiras competências de cada um dos sucessores. Dentro desta concepção, os dois primos (netos do fundador) já estão no comando de uma das empresas (objeto de estudo), há 2 anos. Um deles tem 28 anos de idade, solteiro, formado em publicidade e propaganda desenvolve atividades na área comercial. O mais novo, com 27 anos e também solteiro, formado em Administração, atua na área administrativa e financeira.

Os dois primos estão à frente de uma das empresas, entretanto eles se reúnem na modalidade de um conselho entre todos os membros da família incluindo os pais, tios, primos e avós para prestação de contas e fixação das estratégias de desenvolvimento desta empresa do grupo.

A condição de, os sucessores serem primos e estarem trabalhando em conjunto há 02 anos, justifica a OMB como empresa no estágio inicial do processo sucessório.

A seguir apresenta-se o genograma da família empresária.



## **7.4 – Agentes externos – contadores**

Conforme quadro 13 integra esta pesquisa três profissionais da área contábil, aqui denominados por: Contador A, Contador B e Contador C.

### **7.4.1 – Contador A**

Bacharel em ciências contábeis atua há 30 anos no mercado contábil de Barretos e região no escritório fundado e administrado por seu pai, que continua à frente do negócio. Ele presta serviços de contabilidade às seguintes empresas pesquisadas nesta tese SB; IDV; 2GLT e OMB. Atende atualmente 30 empresas familiares e, de acordo com o seu relato, ele nunca presenciou nenhum processo de sucessão familiar completo (com início, meio e fim). Segundo ele, este processo “não é planejado”.

Entretanto deste processo muitas empresas permanecem no mercado, conforme afirma “você não percebe grandes alterações quando acontece isso, muito porque às vezes, o próprio pai o patriarca, continua na sociedade”, fato este que não caracteriza a sucessão e sim o trabalho em conjunto.

Quanto à descontinuidade do processo ele afirmou ter presenciado alguns casos de fechamento da empresa e até mesmo de mudança de ramo.

### **7.4.2 – Contador B**

Tem 52 anos de profissão. Foi funcionário de escritório contábil e, há 40 anos é proprietário de um. É formado em economia e ciências contábeis, e tem 17 funcionários.

O Contador B presta serviços de contabilidade às seguintes empresas pesquisadas nesta tese APS e PCB.

Ao longo do período de vida profissional, ele afirma ter visto “muitas chegadas e partidas de filhos às empresas de seus pais”, mas não se recorda precisamente do número. Entretanto ele afirma que viu “uns 10 ou 12 processos de sucessão que deram certo” e, muitos não tiveram continuidade.

Em relação a casos de descontinuidade do processo sucessório, o Contador B relata ter vivenciado muitos, e afirmou “a impressão que a gente tem é a de que os pais não preparam os filhos para suceder, mas tem também um punhado de empresas que vão muito bem”. Segundo ele, “os filhos não estão preparados para dar sequencia naquilo”. Diante desta afirmação corrobora o que também já foi anteriormente citado pelo Contador A.



### 7.4.3 – Contador C

Bacharel em Administração e com curso Técnico em Contabilidade o Contador C, tem 27 anos de experiência na área contábil e há 22 anos é proprietário de um escritório de contabilidade na cidade de Barretos. Ele presta serviços de contabilidade a seguinte empresa pesquisada nesta tese 2MPO. Atualmente, ele atende 20 empresas familiares.

Durante seu tempo de atuação na área contábil ele presenciou cerca de 10 casos de processos sucessórios bem sucedidos, no entanto, a maioria refere-se a casos de descontinuidade e até mesmo de venda da empresa.

Quanto aos casos de descontinuidade ele reconhece a falta de envolvimento dos prováveis sucessores (filhos e netos) como um fator de não perpetuação do negócio, quando afirma que “eu vejo que a família, o filho ou alguém ou a própria esposa, que tentou dar continuidade realmente, mas não acompanhava o processo da empresa, acompanhava mais de dentro de casa”.

A próxima seção abordará a apresentação do material empírico extraído das entrevistas realizadas com sucedidos, sucessores e contadores conforme a categorização de análise, apresentada na seção 6.

## **8 – APRESENTAÇÃO DO MATERIAL EMPÍRICO**

Esta seção apresenta o material empírico coletado pela pesquisa. Para esta apresentação adotou-se a mesma lógica do processo de categorização anunciado na seção 6. Ela está organizada em 4 blocos: No bloco 1 consta a – Apresentação das categorias derivadas da investigação sobre o modelo tridimensional de desenvolvimento aplicada aos sucedidos e sucessores. No bloco 2 está a – Apresentação das categorias derivadas da investigação sobre o modelo arco-íris de carreira aplicada aos sucedidos. No bloco 3 a Apresentação das categorias derivadas da investigação sobre o modelo arco-íris de carreira aplicada aos sucessores e, finalmente, no bloco 4 a – Apresentação das categorias derivadas da investigação realizada com os contadores.

### **Bloco 1 – Apresentação das categorias derivadas da investigação sobre o modelo tridimensional de desenvolvimento aplicada aos sucedidos e sucessores**

Serão apresentadas neste bloco as categorias extraídas do subsistema/eixo “empresa e família”, derivadas das entrevistas realizadas com os sucedidos e sucessores em cada um dos tipos de empreendimentos familiares (proprietário controlador, sociedade entre irmãos e consórcio de primos).

#### **8.1 – Apresentação das categorias extraídas do subsistema/eixo empresa**

Duas categorias foram aqui definidas: (1) relações interpessoais e (2) profissionalização da gestão da empresa. O objetivo desta categoria foi conhecer a dinâmica das relações de trabalho desenvolvidas por estes diferentes agentes (sucedidos e sucessores).

##### **8.1.1 – Relações interpessoais na empresa familiar proprietário controlador**

###### **a) Como as relações interpessoais são percebidas pelos sucedidos de empresas nas quais eles são o proprietário controlador**

De modo geral, em todas as organizações pesquisadas, as relações interpessoais desenvolvidas entre os familiares que, direta ou indiretamente atuam nas empresas, mostraram-se favoráveis ao contexto de trabalho e às expectativas dos proprietários. Há relatos emocionantes dos sucedidos que manifestam sentimentos de orgulho e felicidade em relação aos filhos. Um dos sucedidos, após controlar o choro expressou o seguinte depoimento para cancelar este sentimento de orgulho: “*de todas as pessoas que tem contato com os meus*

*filhos, que fazem parte dessa cadeia desse relacionamento, eu só escuto elogios”*. Os sucedidos também reconhecem que os filhos lhes respeitam muito, enquanto figura paterna.

**b) Como as relações interpessoais são percebidas pelos sucedidos de empresas com gestão proprietário controlador**

A fase em que ocorre a entrada dos sucessores no empreendimento familiar é sempre marcada por desavenças e desentendimentos com o pai. Os filhos comentam que há um estranhamento em ter que conviver com a figura paterna e provedora da família na condição de dirigente empresarial. Reconhecem que não foi fácil aceitar o pai como um “chefe” a lhes dar ordens, cobrar resultados e negar projetos que gostariam de implantar na empresa. Muitos dos desentendimentos ocorridos se originaram nas diferenças das ideias e visões que ambas as gerações tinham sobre questões da empresa. Com o passar dos anos e, com a certeza da posição deles como sucessores dos negócios familiares estes conflitos foram amenizados. Para o sucessor, houve a necessidade dele se posicionar perante o pai, conforme comenta *“um dia a gente parou para sentar e eu falei pra ele, que ele tinha que me enxergar e tratar como sucessor dele”* e, a partir disto as relações melhoraram.

O sucessor da empresa SB Ltda. resgatou uma passagem que lhe marcou ao se defrontar com o sucedido, a qual foi definitiva para o relacionamento entre eles: *“...olha a gente tem uma relação muito boa, porém, como em todos os lugares, em todas as famílias, lógico tem desentendimentos e tem discussões, só que nada que não se resolva e que melhore cada vez mais o desempenho dentro da empresa”*.

Pode-se observar que existiram conflitos nas relações familiares, principalmente em função das divergências de opiniões, entretanto todos os sucessores mostram elevado respeito pelo pai e, se espelham nas suas ações e exemplos para um dia assumir o negócio da família.

**c) Como as relações interpessoais com profissionais fora da família são percebidas pelos sucedidos de empresas que atuam como proprietário controlador**

Os relacionamentos com os outros agentes diretores, gerentes e, ou colaboradores ocorrem de maneira satisfatória. De acordo com os sucedidos a estabilidade das pessoas nas empresas contribui para reforçar os laços de amizade, comprometimento e de confiança. Outro aspecto que evidencia a natureza das boas relações é o fato de as pessoas se relacionarem na esfera social, pois a cidade é pequena e as famílias se conhecem desde gerações distantes.

**d) Como as relações interpessoais desenvolvidas com profissionais fora da família são percebidas pelos sucessores de empresas onde o sucedido atua como proprietário controlador**

Segundo os sucessores, o comportamento e relacionamento com outros agentes do negócio (como diretores, gerentes e, ou colaboradores) acontecem de modo respeitável e não se registrou conflitos nesta instância. A hierarquia, a definição de papéis e os limites de poder são reconhecidos e aceitos por todos. Em boa parte das empresas pesquisadas registrou-se a ocorrência de baixa rotatividade de funcionários identificando pessoas que ali trabalham desde a sua fundação. Este fato contribui para que os profissionais compreendam o processo natural de acesso dos filhos à gestão das empresas. De algum modo, segundo alguns sucessores, muitos dos funcionários antigos que ali estão, os viram crescer brincando pelas áreas da empresa.

**8.1.2 – Relações interpessoais na empresa familiar sociedade entre irmãos**

**a) Como as relações interpessoais são percebidas pelos sucedidos de empresas sociedade entre irmãos**

Conforme apresentado pelos entrevistados as relações interpessoais entre os diferentes agentes (com laços consanguíneos ou não) que direta ou indiretamente atuam nas empresas, são boas e amigáveis, revelando ser favorável ao contexto do trabalho na empresa familiar. Apenas um dos sucedidos relata estar tendo algumas dificuldades no relacionamento com os filhos devido ao uso da tecnologia nas operações da empresa. Ele afirmou que a empresa encontra-se em fase de expansão e que é importante os filhos visitarem presencialmente todos os clientes. No entanto, seus sucessores optam para o uso de recursos da tecnologia, com GPS ou sistemas de gestão. Como o sucedido afirma “...isso está me ajudando muito, só que também está criando um certo conflito...”. O conflito comentado refere-se ao sentimento de perda do controle das coisas, pois para o sucedido a presença física conta muito mais do que os contratos distantes da tecnologia de informação.

O destaque mais expressivo em relação a conflitos foi identificado nos relatos dos sucedidos das empresas IDV Ltda. e 2MPO Me. Em síntese, segundo eles, tais conflitos se justificam, primeiramente, pelo fato de ter dois sucessores na linha da sucessão e, em segundo lugar pelas diferenças comportamentais e de visões que estes percebem sobre as empresas.

**b) Como as relações interpessoais são percebidas pelos sucessores de empresas sociedade entre irmãos**

Evidenciou-se de maneira mais acentuada, entre os sucessores de empresas sociedade entre irmãos, diferentes percepções sobre as relações interpessoais. Mais uma vez as diferenças relacionadas à visão de gestão da empresa pautaram as relações entre sucedido e sucessor, como comentado pela sucessora da empresa 2MPO Me. *“por eu ser muito rápida..., querer tudo para ontem e ele ser mais calmo, enquanto ele está parando eu já fui e voltei, e aí a gente tem diferenças e desentendimentos”*. O relato da sucessora da empresa 2GLT Ltda. também mostra focos de divergências entre irmãos: *“eu e o meu irmão mais novo temos uma visão diferente do meu pai e do meu irmão do meio... a gente discute muito, sai algumas brigas né, mas isso não gera nenhum desconforto, a gente lida bem com isso”*.

Apesar de os desentendimentos registrados, pode-se também identificar revelações de ótimas relações entre irmãos pautados por amor e afeto *“com a minha irmã a relação é muito boa, com meu pai é um pouco mais difícil, porque nós pensamos menos iguais”*.

**c) Como as relações interpessoais desenvolvidas com profissionais fora da família são percebidas pelos sucedidos de empresas sociedade entre irmãos**

De modo geral, os sucedidos reconhecem que os relacionamentos com os outros profissionais da empresa (diretores, gerentes e, ou colaboradores) sempre foram positivos. Em todas as empresas pode-se identificar em menor ou maior grau revelações de respeito e carinho para com os funcionários. Isto se comprova pelo tempo de casa de algumas pessoas com mais de 20 anos de empresa.

**d) Como as relações interpessoais desenvolvidas com profissionais fora da família são percebidas pelos sucessores de empresas sociedade entre irmãos**

Nas relações com os demais colaboradores da empresa (membros da família ou não), os sucessores revelaram ter um ótimo relacionamento com todos e afirmaram ter um carinho por eles, ao relatar que *“muitas destas pessoas viram eu e meu irmão crescer e nos acompanham até hoje”*. Um sucessor comenta que, quando entrou na empresa sentiu desconfortado, entretanto isto foi superado com o passar do tempo. A sua atitude em se colocar como um membro integrante da empresa e não como filho do dono foi fundamental para se manter ótimas relações profissionais.

**8.1.3 – Relações interpessoais na empresa familiar consórcio de primos**

**a) Como as relações interpessoais são percebidas pelo sucedido da empresa consórcio de primos**

O único sucedido neste tipo de empresa utilizou dos adjetivos “maravilhosa” e “linda”, para expressar a qualidade das relações interpessoais entre os familiares. Ele afirmou que toda a educação recebida de seus pais (fundadores da empresa) e, transmitida aos filhos tem uma forte base cristã. Esta mesma característica, segundo ele, também se repete em relação ao seu irmão e aos filhos deste, seus sobrinhos. Ele revelou ter um amor incondicional por seu irmão e que isso foi repassado aos seus filhos e sobrinhos e que sempre tiveram uma convivência harmônica e pacífica.

**a) Como as relações interpessoais são percebidas pelo sucessor da empresa consórcio de primos**

As relações diretas ocorrem entre os dois primos que administram a empresa pesquisada. Conforme relatado pelo sucessor entrevistado, as relações são muito boas e, confirmam o depoimento do sucedido: *“a gente nunca teve um atrito muito grande...a gente discorda de algumas ações, mas atrito a gente nunca teve porque as divisões de tarefas são bem definidas e nos respeitamos muito”*.

**b) Como as relações interpessoais desenvolvidas com profissionais fora da família são percebidas pelo sucedido de empresa consórcio de primos**

Quanto à relação com os demais membros da organização o sucedido reafirma ser respeitosa, e de boa qualidade.

**c) Como as relações interpessoais desenvolvidas com profissionais fora da família são percebidas pelo sucessor de empresa consórcio entre primos**

Ele comentou que toma as decisões necessárias para evitar que conflitos interpessoais interfiram negativamente no clima e no convívio da empresa. Neste sentido, ele comentou ter demitido uma tia, que na época não estava realizando a contento as suas funções.

## **8.2 - Apresentação da categoria profissionalização da gestão da empresa**

Esta categoria integra o subsistema/eixo empresa. Ela foi analisada em cada modalidade de empresa (proprietário controlador, sociedade de irmãos e consórcio entre primos). O objetivo desta apresentação é mostrar como os sujeitos dos empreendimentos familiares conduzem e, ou pretendem conduzir a gestão do negócio familiar.

**a) Como a profissionalização da gestão da empresa é percebida pelos sucedidos de empresas proprietário controlador**

Todos os sucedidos das empresas “propriedade controlador” negam interesse em instituir um Conselho de Administração, negam também a possibilidade de contratar algum profissional do mercado para assumir a gestão da empresa. Pelo menos, por enquanto. Todos os sucedidos deste tipo de empresa concordam que o porte dos empreendimentos (pequeno) não demanda profissionalização da gestão. O sucedido da empresa APS Ltda. enfatizou que seu desejo é deixar o comando para seus sucessores. Já o sucedido da empresa SB Ltda. se diz conservador e não pretende passar o controle para outra pessoa, que não seja o seu sucessor.

O sucedido da empresa PCB revelou que pensa em profissionalizar a gestão somente se o crescimento da empresa alcançar um patamar de grande porte com filiais em outras cidades. Caso contrário não.

A contabilidade de todas as empresas é terceirizada e, conforme narrado por seus sucedidos pretendem continuar com este modelo.

**b) Como a profissionalização da gestão da empresa é percebida pelos sucessores de empresas proprietário controlador**

Todos os sucessores das empresas proprietário controlador afirmam que não pensam em instituir nenhum tipo de conselho ou profissionalização da gestão da empresa e, se sentem seguros quanto à sua posição de sucessor e gestor do negócio da família. A justificativa mais recorrente para esta definição está na qualidade das relações entre os membros da família e no entendimento sobre como devem trabalhar em conjunto e respeitar o posicionamento de cada um. Conforme afirma o sucedido da empresa APS Ltda. quanto as decisões “.. *a gente sempre tem uma postura comum onde, eu, meu pai e minha mãe, decidimos tudo em conjunto*”.

**c) Como a profissionalização da gestão da empresa é percebida pelos sucedidos de empresas sociedade entre irmãos**

Pode-se observar que apenas a empresa 2GLT Ltda. encontra-se em fase adiantada de passagem do bastão e, por isto, já procurou uma consultoria para auxiliar esta transição. No entanto, ainda não decidiu sobre a criação de um conselho. Os outros dois sucedidos das empresas 2MPO Me. e IDV Ltda. também não tem interesse em criar algum tipo de conselho ou profissionalizar a gestão e sim passar para os sucessores. A noção prevalecente é pela não profissionalização da gestão, pois conforme os relatos dos sucedidos, as reuniões realizadas regularmente com todos os membros da família, bem como a forma de se tomar decisões

estratégicas e, o compartilhamento de informações tem sido suficiente no momento. Apenas a contabilidade é terceirizada desde o início da empresa e também todos os sucedidos manifestaram-se de forma positiva pela manutenção pela continuidade de continuar da mesma forma a área contábil da empresa.

**c) Como a profissionalização da gestão da empresa é percebida pelos sucedores de empresas sociedade entre irmãos**

Nenhum dos sucessores das empresas do tipo sociedade entre irmãos pensa em profissionalizar a gestão ou instituir um conselho para gerir o empreendimento familiar.

**d) Como a profissionalização da gestão da empresa é percebida pelo sucedido da empresa consórcio de primos**

Igualmente, o sucedido da única empresa do tipo consórcio de primos não pensa em constituir nenhum tipo de conselho formal para atuar à frente dos negócios. A empresa mantém reuniões regulares com a participação de todos os membros da família e, os resultados, bem como as decisões estratégicas são apresentados nestes encontros - fortalecendo assim a união da família e a gestão compartilhada. A contabilidade é terceirizada desde o início da empresa e, segundo o sucedido sua intenção é mantê-la desta forma.

**e) Como a profissionalização da gestão da empresa é percebida pelo sucessor da empresa consórcio de primos**

Já existe uma formação inicial de um modelo de governança iniciado pelo sucessor entrevistado, entretanto o modelo diverge do conceito de governança corporativa apresentado na seção 3. A maneira desenvolvida pelo sucessor foi também uma das condições imposta pelo mesmo ao ingressar na empresa: *“eu fiz manobras de governança corporativa para diminuir o atrito que existia na família. – os dois diretores executivos (eu e meu primo) prestamos contas para um conselho composto pelos demais membros direto da família os agregados não fazem parte – então a cada trimestre eu sou obrigado a apresentar os resultados, entre outras coisas, o que nos garantiu autonomia”*. Para o futuro da empresa, o sucessor prevê formalizar as relações de poder, pois mesmo o conselho não é formalizado. Alimenta também a ideia de “num futuro estruturar uma holding” - o que impede de fazer hoje estas mudanças são as questões tributárias.

### **8.3 – Apresentação das categorias extraídas do subsistema/eixo família**



Seis categorias foram definidas para investigação deste eixo: (1) relações familiares, (2) jovem família empresária, (3) entrada na empresa, (4) trabalho em conjunto, (5) passagem do bastão e (6) lições aprendidas. Todas foram investigadas nas três modalidades de negócio familiar (proprietário controlador, sociedade entre irmãos e consórcio de primos).

### **8.3.1 – Relações familiares**

Diz respeito à ocorrência de eventos no seio da vida familiar (casamentos, morte, divórcios, acidentes, etc.) que repercutiram ou podem vir a repercutir nos rumos da empresa.

#### **8.3.1.1 – Relações familiares em empresas proprietário controlador**

##### **a) Como as relações familiares são percebidas pelos sucedidos de empresas proprietário controlador**

Todos os entrevistados concordam que muitos dos acontecimentos que afetaram as relações familiares serviram para reforçar a união da família, bem como para solidificar o sentimento de vínculo de seus sucessores com o negócio. O sucedido da empresa APS Ltda. narra uma ocorrência que mudou o cenário da mesma: no ano de 2009 ele sofreu um grave acidente automobilístico, que o afastou temporariamente dos negócios e, acelerou a ascensão de seu sucessor. Segundo o sucedido este acidente trouxe um grande “impacto”, mas “*o meu menino cresceu... este acidente deu maturidade para ele*”.

Com o sucedido da empresa PCB Ltda. registrou-se, em 2012, o divórcio com a esposa sócia proprietária. Este evento afetou a família exigindo a reconstrução do convívio e das relações familiares e, os filhos sofreram com a saída da genitora do lar e dos pais separados. No entanto, eles se uniram e não deixaram que isto impactasse na empresa.

##### **b) Como as relações familiares são percebidas pelos sucessores de empresas proprietário controlador**

Todos os sucessores deste tipo de empreendimento relataram não existir nenhuma ocorrência, típicas das relações familiares, que interferiu pesadamente sobre a empresa. No entanto, pode-se observar que, para o sucessor da empresa PCB Ltda., a “atitude” da mãe (não revelada na entrevista), que culminou com o pedido do divórcio pelo seu pai, ainda é um assunto não totalmente resolvido para ele, pois, há mágoas em relação a ela.

#### **8.3.1.2 – Relações familiares em empresas sociedade entre irmãos**

**a) Como as relações familiares são percebidas pelos sucedidos de empresas sociedade entre irmãos**

Pode-se observar um relato comum entre os três sucedidos deste tipo empreendimento: a expressão de amor, respeito e carinho para com os sucessores/filhos. O sucedido da empresa 2GLT Ltda. relata não ter vivido ocorrências, no âmbito da vida familiar, que pudessem interferir no negócio da família. Afirmar ainda se sentir muito respeitado pelos seus familiares. O sucedido da empresa 2MPO Me. revela estar ainda se acostumando com o casamento de sua primogênita, pois como ele afirmou “*ela se afastou um pouco da empresa e, faz falta*”. O sucedido da IDV Ltda. comenta sobre o seu divórcio após um casamento de 23 anos e, como ele afirma “*eu acabei tirando o foco da empresa na época e indo para área rural para ter um equilíbrio...*”.

**b) Como as relações familiares são percebidas pelos sucessores de empresas sociedade entre irmãos**

Todos os sucessores negam a existência de ocorrências traumáticas na família que tenham afetado os negócios. Registrou-se apenas uma ocorrência entre um dos sucessores com seu cunhado, que na época teve algum transtorno, mas, atualmente está superado. Os sucessores comentam que as boas relações entre eles ocorrem também fora do âmbito da empresa, pois costumam se encontrar nos finais de semana para almoços e passeios.

**8.3.1.3 – Relações familiares em empresas consórcio de primos**

**a) Como as relações familiares são percebidas pelo sucedido de empresa consórcio de primos**

O sucedido informou não ter lembranças de ocorrências familiares que possam ter interferido na empresa. Afirmou que o clima é de harmonia entre todos os membros da família e também com os agregados que chegaram com a passagem dos anos.

**b) Como as relações familiares são percebidas pelo sucessor de empresas consórcio de primos**

Com a chegada da 3ª geração à frente do empreendimento da família, iniciou-se também os casamentos e o nascimento dos filhos, membros da 4ª geração da família.

Entretanto, afirma o sucessor, que a definição das relações e papéis é bem demarcada na família, pois em relação à empresa, “*nenhum agregado entrou na sua gestão*”. Um fator

relevante citado pelo sucessor é a decisão familiar sobre a condição de todos os membros da família estar estudando para ingressar como profissional na empresa.

### **8.3.2 – Jovem família empresária**

Refere-se ao contexto em que a família inicia o empreendimento empresarial.

#### **8.3.2.1 – Empresas proprietário controlador**

##### **a) Depoimentos dos sucedidos de empresas proprietário controlador sobre a dinâmica do contexto familiar quando do início da empresa**

Os sucedidos das três empresas deste tipo de empreendimento relatam que quando do início da empresa, ocorreram muitas dificuldades - seja por parte de ações governamentais, pela instabilidade ou pela mudança de posição de seu fundador (de funcionário a dono) ou até mesmo do ramo de atuação, de busca por clientes e convívio com a inadimplência.

Apenas o sucedido da empresa SB Ltda. relata que não teve a presença da esposa no início do negócio, porém as demais sim, além de receberem o apoio dos demais familiares.

No início do negócio a sobrevivência da empresa é o desafio maior. Entretanto todos os sucedidos apontam que, nesta fase, os grandes diferenciais são aqueles construídos pela família e, estes são transferidos aos sucessores. Eles referem-se aos valores, tais como honestidade, a preservação do nome, o foco total para os negócios, gostar do que faz e, principalmente a experiência que se adquire com o passar dos anos. Isto é confirmado pelo sucedido da empresa APS Ltda. ao afirmar que “...*procurar não só ser honesto, ser íntegro! Preservar todo tempo seu nome, porque a maior riqueza que o ser humano tem é o nome*”.

##### **b) Depoimentos dos sucessores de empresas proprietário controlador sobre a dinâmica do contexto familiar quando do início da empresa**

O fator revelado pelos sucessores repousa na maior parte do tempo em uma harmonia entre os membros da família. Entretanto, apenas um sucessor apontou o divórcio dos pais como fator de impacto na empresa, mas relatou ainda que na família o ocorrido contribuiu para uni-los mais entre si.

#### **8.3.2.2 – Empresas sociedade entre irmãos**

##### **a) Depoimentos dos sucedidos de empresas sociedade entre irmãos sobre a dinâmica do contexto familiar quando do início da empresa**

Todos os sucedidos revelaram não terem passado por conflitos no início da empresa e, que sempre se sentiram respeitados na sua posição. A honestidade é apontada por todos como um grande diferencial para se conquistar e manter os clientes, bem como a qualidade de seus produtos e de atendimento.

**b) Depoimentos dos sucessores de empresas sociedade entre irmãos sobre a dinâmica do contexto familiar quando do início da empresa**

Os sucessores deste tipo de empreendimento ainda não tinham nascidos quando do início da família empresária, apenas lembram que quando crianças, seus pais os levavam regularmente até a empresa, em horários fora da escola, para brincarem.

**8.3.2.3 - Empresas consórcio de primos**

**a) Depoimentos do sucedido de empresas consórcio de primos sobre a dinâmica do contexto familiar quando do início da empresa**

Com a ampliação dos negócios do grupo OMB Ltda., ocorreu à primeira divisão no comando, no qual um dos sucessores assumiu a gestão da emissora de TV fora da cidade de Barretos, ficando o sucedido entrevistado à frente da empresa, objeto da pesquisa. Esta nova organização no comando do negócio rompeu com o modelo original, conforme afirma o sucedido *“aquele tripé inicial da empresa de 1965 a 1990 foi desfeito”*.

A participação do fundador e, de um de seus filhos (um dos sucedidos) do grupo, era muito pequena na gestão da empresa (objeto da pesquisa), pois eles estavam se dedicando a expansão da TV. Após um período de 10 anos nesse modelo de gestão ocorreu a necessidade de o outro sucedido (da empresa objeto da pesquisa) também ir para a gestão da TV. Neste momento, os sucedidos da primeira geração se reuniram e reconheceram a *“necessidade de trazer os meninos para assumir e para tocar”* a empresa que deu início ao grupo. Ocorreu assim a entrada da terceira geração ao grupo, constituindo assim o consórcio de primos.

A maior lição decorrente desta fase foi revelada pelo sucedido como sendo a sua crença e *“fé”* que os ajudaram e que também foi passada para os sucessores.

**b) Depoimentos do sucessor de empresas consórcio de primos sobre o a dinâmica do contexto familiar quando do início da empresa**

Como a empresa foi fundada pelo avô do sucessor, o mesmo relata apenas recordar da empresa já estruturada e, assim não tem nenhuma lembrança de ocorrência que tenha trazido problemas para a família ou para os negócios.

### 8.3.3 – Entrada na empresa

Trata-se do contexto que marca a entrada dos filhos (geração mais nova) na empresa.

#### 8.3.3.1 – Empresas proprietário controlador

##### a) Depoimentos dos sucedidos de empresas proprietário controlador sobre a entrada dos filhos na empresa

Com a chegada dos filhos aos negócios vieram as propostas de inovação e a vontade de ajudar os negócios da família. O sucedido da SB Ltda. comenta sobre seus diálogos com seu sucessor e destaca um envolvendo decisão sobre compra de um veículo, *“eu disse ao meu filho que precisava comprar uma perua Kombi para entregas rápidas e, então ele me disse, não pai, vamos comprar aqueles caminhõezinhos que são a Diesel e, custam o mesmo preço”*. Ao afirmar isso o sucedido disse que se não fosse por seu sucessor *“iria fazer um investimento errado”*.

A chegada dos filhos é marcada por uma característica comum relatada pelos três sucedidos: eles chegaram como profissionais, de livre e espontânea vontade, sem envolver planejamento. Todos sucedidos também priorizaram os estudos dos filhos. Outro fato em comum é que dois filhos (sucessores) são bacharéis em Administração e, um cursa Administração, fato este reconhecido pelos sucedidos como um bom curso para seus sucessores, conforme relata o sucedido da empresa PCB Ltda. ao afirmar que *“...porque ele veio com uma cultura fantástica da faculdade, ele veio com um planejamento...”*.

Os três sucedidos relatam terem pensado na carreira dos filhos como seus sucessores e, comentam que tinham prazer em levá-los desde muito cedo para as empresas. Mas, afirmam que isto foi uma atitude natural, que não envolveu planejamento formal, mas sim apenas como forma de mostrar o que as empresas faziam. Eles reconhecem a importância que teve para os filhos e para ele, a aproximação com a empresa, desde crianças. Comentam também a importância sobre aprenderem um pouco de cada setor do negócio, quando ingressaram nas empresas. Após esta aprendizagem e com o término da faculdade o sucedido da empresa PCB Ltda. solicitou ao filho uma ação em especial como afirma *“eu precisava muito da sua ajuda no setor financeiro, e ele me surpreendeu... ele facilitou a vida de nossa empresa”*.

Todos entrevistados afirmam que a carreira de seus sucessores já está encaminhada na empresa da família. Entretanto, nota-se não haver nenhum planejamento formal de carreira em desenvolvimento ou, atribuição de cargos para os sucessores que estão iniciando suas atividades no negócio da família.

### **b) Depoimentos dos sucessores de empresas proprietário controlador sobre a entrada dos filhos na empresa**

Todos os entrevistados revelaram ter escolhido entrar na empresa, não sendo obrigados pelos sucedidos e também todos optaram pelo mesmo curso superior - Administração. A chegada à empresa se deu de forma gradativa e de acordo com os horários vagos proporcionados pela vida acadêmica, nenhum sucessor deixou de estudar e, somente após a conclusão de seu curso assumiu de fato a empresa em tempo integral. Apenas um dos sucessores ainda é estudante e, faz jornada dupla dividindo seu tempo entre a empresa e a escola. Outro fator de impacto é a condição de se trabalhar e sentir as pressões rotineiras da empresa como corrobora o sucessor da empresa PCB Ltda. ao afirmar que “...comecei a dar valor ao dinheiro, ao salário...fui crescendo como homem e, também mentalmente”.

Neste início todos relataram ter que aprender de tudo, passar por todos os setores da empresa, mas sem um planejamento formal de uma ordem de aprendizado a ser desenvolvida e, ou experimentada, todas as ações sobre suas inserções na empresa foram motivadas pelas iniciativas intuitivas dos sucedidos.

Como corrobora o sucessor da empresa SB Ltda. ao expressar um diálogo que teve com seu sucedido-pai “*ele me falou: você pode aprender na área que você quiser, mas você tem que aprender de tudo um pouco e é isso que tá acontecendo*”.

Nenhum sucessor afirma ter planejamento de carreira, formalmente projetado para si, mas todos já escolheram o que querem para seu futuro profissional: dar continuidade ao empreendimento da família.

### **8.3.3.2 – Empresas sociedade entre irmãos**

#### **a) Depoimentos dos sucedidos de empresas sociedade entre irmãos sobre a entrada dos filhos na empresa**

Com a chegada dos sucessores nas empresas os sucedidos deste tipo de empreendimento apontam ter sido um choque de gestão, o processo de aceitação, de ver o sucessor/filho ali na empresa de como lidar com esta presença. No entanto, todos estão muito felizes com a presença e interesse de seus filhos pelos negócios da família.

Os sucessores começaram a frequentar a empresa desde jovens, com idade entre 9 e 11 anos, e desde então, já desempenhavam funções na qual exerciam algum tipo de responsabilidade. A inovação que eles trazem geram paradoxos, pois é ao mesmo tempo, fonte de conflitos e aprendizados - como relatado pelo sucedido da 2MPO Me “...elas

*trouxeram ideias muito novas e vieram mexendo em uma estrutura que estava dando certo...*”, entretanto ele também afirma que as ideias são boas. Aqui se revela novamente, a dificuldade do sucedido aceitar a divisão de poder.

No início, os sucessores desempenhavam funções administrativas e de *office boy* nas empresas, e com o passar dos anos e desenvolvimento escolar e de suas competências foram assumidos funções mais estratégicas. Apenas o sucedido da empresa 2GLT Ltda. revelou ter pensado na carreira dos sucessores/filhos no que tange aos estudos, pois direcionou a formação de seus filhos para funções estratégicas de gestão para o grupo sendo bacharéis em Administração, Direito e Publicidade e, é também nesta empresa que já está ocorrendo a passagem do bastão. Um fato comentado por todos os sucedidos foi à confiança nos sucessores e na preparação universitária incentivada por todos.

#### **b) Depoimentos dos sucessores de empresas sociedade entre irmãos sobre a entrada dos filhos na empresa**

Os sucessores da empresa IDV Ltda. e 2GLT Ltda. ingressaram na empresa da família desde muito jovens, em média com 13 anos, mas não tinham responsabilidades neste período, faziam apenas funções de atendimento, caixa ou *office boy*. A sucessora da empresa 2MPO Me. iniciou na empresa somente após concluir o ensino médio.

Nesta fase (entrada na empresa) apenas o sucessor da IDV Ltda. continuou seus estudos concomitantemente a sua atuação na empresa da família. As sucessoras da 2GLT Lda e 2MPO Me saíram da empresa para dedicar aos estudos. Um aspecto comum entre as sucessoras destas duas empresas é que cursaram faculdades sem vínculos diretos com o setores das empresas de seu país (odontologia e direito), no entanto, após um ano atuando na área de sua formação e, voltaram para a empresa da família, como afirma a sucessora da 2GLT Ltda. *“eu precisei fazer uma faculdade de odontologia para eu ver que queria trabalhar com meu pai”*.

Todos entrevistados revelaram que hoje podem afirmar que foi uma escolha pessoal estar no empreendimento da família e não se veem fazendo outra atividade, como corrobora a sucessora da empresa 2MPO Me. ao afirmar que *“...hoje ela está agrupada à minha vida, eu não me vejo fazendo outra coisa...”*.

Com a chegada dos sucessores-entrevistados às empresas foi apontada por eles a existência de conflitos e divergências de opiniões e pequenos atritos, principalmente na confusão que se estabelecia pelos diferentes papéis dos sucedidos: pai em casa e patrão na empresa. Apenas a sucessora da empresa 2MPO Me. relatou ter tido atritos mais ríspidos com

seu pai-sucedido, mas reconhece que eles só existiram porque *“eu sou igualzinha ele... somos autoritários...cada um quer do seu jeito”*.

Os sucessores entrevistados reconhecem não ter existido um plano para suas funções desde o início de sua entrada na empresa, apenas chegaram e começaram a trabalhar conforme as necessidades, como corrobora a sucessora da empresa 2GLT Ltda. *“...engraçado... porque você vai fazendo”*. Atualmente, todos ocupam funções pré-determinadas de gestão na empresa, cada um conforme o grau de “passagem do bastão” que as relações de transferência estão acontecendo.

### **8.3.3.3 – Empresa consórcio de primos**

#### **a) Depoimentos do sucedido da empresa consórcio de primos sobre a entrada dos filhos na empresa**

Não foi apontado nenhum desafio pelo sucedido em relação a esta fase e, ele afirma que *“pra mim não teve nenhum, o desafio é todos deles... eles é que tem que se entender”*.

Quanto à atribuição das funções, o sucedido revela não ter influenciado na escolha, entretanto, as competências que cada um dos sucessores tem já foram reveladas desde as suas opções de estudo, ou seja, *“meu sobrinho é formado em marketing e cuida da área comercial, meu filho é formado em administração e cuida do administrativo e financeiro”*.

Quanto às carreiras dos sucessores (filho e sobrinho) o sucedido comenta que nunca influenciou as suas escolhas até porque eles foram trabalhar em outras empresas até virem para o grupo. Apontado como diferencial pelo sucedido a “fraternidade” existente na família é, a maior lição que ele e seu irmão puderam transferir para os sucessores do empreendimento familiar.

#### **b) Depoimentos do sucessor da empresa consórcio de primos sobre a entrada dos filhos na empresa**

O ingresso na empresa pelo sucessor entrevistado se deu aos quinze anos e, como narrado pelo mesmo aconteceu pelo fato de *“eu querer meu próprio dinheiro”*.

O caminho percorrido pelo sucessor teve como ponto de partida o setor comercial – vendendo assinaturas e, depois anúncios, propagandas – nesta fase foi uma escolha pessoal ir trabalhar na empresa. O retorno para a empresa, após se ausentar para estudar e estar trabalhando em outra empresa foi motivado por um convite de seu pai-sucedido que revelou precisar se dedicar a outra empresa do grupo necessitando de seu auxílio para comandar este negócio da família. Como narrado pelo sucessor *“... mas foi um pedido do meu pai...estava*



*em uma questão financeira delicada na época...eu acabei ganhando menos dinheiro...mas tinha umas condições adversas que me forçava a vir*". Este fato econômico é revelado como a ocorrência de maior impacto na gestão da empresa, na época, como corrobora o sucessor "a empresa estava em uma situação financeira extremamente caótica...como esta empresa ficou muito menor que a outra empresa da família, ela acabou ficando largada em questões de gestão".

A ocorrência que gerou mais conflito como relatado pelo entrevistado diz respeito à organização financeira que ele implementou na empresa quanto ao pró-labore dos acionistas (seu pai e seu tio), que foi transferido para a empresa maior do grupo e, a qual eles estavam ocupando a gestão após deixar a empresa objeto desta pesquisa.

O sucessor comenta que, devido a experiência que adquiriu no mercado financeiro antes de se ingressar na empresa da família; devido o fato de seu primo ser bacharel em propaganda e já estar atuando na área comercial bem como, em função da confusão financeira que se encontrava a empresa; , assumir a área financeira foi algo natural: "*acabou sendo natural por causa da minha experiência no mercado financeiro*".

Não foi revelado nenhum planejamento formal para assumir a empresa e, também não houve planejamento para a carreira do sucessor e acabou por os fatos irem acontecendo e carente de uma organização o sucessor assegurou que "*fui eu que fui criando esse planejamento*".

### **8.3.4 – Trabalho em conjunto**

Diz respeito ao contexto em que duas ou mais gerações estão simultaneamente envolvidas na empresa.

#### **8.3.4.1 – Empresas proprietário controlador.**

##### **a) Relatos dos sucedidos sobre o contexto estabelecido na fase do trabalho conjunto**

Todos os entrevistados afirmam que a base do relacionamento deles está na confiança e no diálogo, procuram atualmente não tomar decisões sozinhos e, sim em conjunto com seus sucessores. Enfatizam também que seus sucessores respeitam suas posições como proprietários controladores, detentores da "última palavra", pois eles sabem que um dia o patrimônio será deles e chegará o momento que vão dirigir o negócio da família. Como corrobora o sucedido da empresa PCB Ltda. ao afirmar que "*...por enquanto a gente divide as atribuições, mas a liderança no global está por minha conta*".

Para os sucedidos, a questão da sucessão já esta bem definida. Todos reconhecem o potencial de seus sucessores e, respeitam suas ações. Apenas estão aguardando o momento certo de passar o bastão para eles, o que corrobora o sucedido da APS Ltda. ao afirmar que *“estou 110% tranquilo”*.

#### **b) Relatos dos sucessores sobre o contexto estabelecido na fase do trabalho conjunto**

Os três sucessores entrevistados reconhecem a importância de estar atuando em conjunto com seus sucedidos, mas relatam alguns desafios como a comunicação, reconhecer o filho como legítimo sucessor e não como empregado, ou apenas como filho, mas sim como a pessoa que vai continuar seu legado. E reconhecem seu papel nesta fase como corrobora o sucessor da PCB Ltda. ao afirmar que *“eu deixo sempre bem claro, que a palavra final sempre vai ser dele, porque ele é o dono e eu sou o sucessor”*. Todos concordam que sua carreira como sucessor já está bem definida e, não se veem realizando outra atividade fora do empreendimento da família. Outro fator em comum revelado por todos é o aprendizado contínuo, todos reconhecem que precisam estudar mais, trabalhar mais em conjunto para aprender o *modus operandis* de seus sucedidos. Como afirma o sucedido da empresa SB Ltda. *“a gente tem sempre que olhar para o futuro”* o que é confirmado pelo sucessor da PCB Ltda. ao relatar que *“a gente sempre tem que estar procurando aprender mais, buscar novos aprendizados...”* e finalizando o sucessor do APS Ltda. relata que *“não só eu, como meus irmãos temos que nos preparar”*.

### **8.3.4.2 – Empresas sociedade entre irmãos**

#### **a) Relatos dos sucedidos sobre o contexto estabelecido na fase do trabalho conjunto**

A cultura é um fator revelado pelos entrevistados principalmente nas diferenças de gerações, como apontado por um deles *“você tem um ponto de vista antigo e hoje mudou muita coisa”* este choque de gerações é bom e ruim como revelado por eles.

A divergência de opiniões e de posicionamento evidencia-se na fala dos sucedidos, mas todos reconhecem que as diferenças são sempre em busca do melhor para o negócio da família *“o foco é a empresa e o cliente”*. Nesta perspectiva todos os sucedidos reconhecem que seus sucessores estão seguros quanto à possibilidade de assumirem o negócio, entretanto o processo sucessório ainda não ocorreu e, existem dúvidas sobre a escolha daquele que lhes sucederão.

#### **b) Relatos dos sucessores sobre o contexto estabelecido na fase do trabalho conjunto**

Todos os sucessores entrevistados reconhecem existir divergências de opiniões quanto às decisões na empresa, principalmente por ainda terem que provar seu valor e nunca deixarem de ser vistos para os pais-sucedidos como crianças e, por estes ainda estarem presentes na empresa. Como corrobora a sucessora da empresa 2GLT Ltda. ao afirmar que *“...mas é aquela coisa do pai te ver sempre como uma criança, na verdade, assim por mais que ele confia, ele puxa a orelha como se estivesse puxando a orelha de uma criança de 10 anos...”*. A sucessora da empresa 2MPO Me. relata ter muitos conflitos devido suas características e modelos de gestão serem igualmente os de seu pai-sucedido e, então prejudicar assim suas relações como ela afirma *“...até hoje ele está ficando mais velho e quanto mais velho, mais bravo ele fica...e, eu enquanto mais velha eu fico, mais brava eu fico...nós dois somos muito parecidos”*. Um fato relevante nesta relação é a posição ocupada pela sua irmã (possível outra sucessora) que atua na empresa como responsável pela área financeira e administrativa, que é a de apaziguadora da relação entre eles, como corrobora a entrevistada ao afirmar que ela fala *“não... calma... você está certo nisso e você está certo nisso”*.

Todos reconhecem que a posição de sucessores já estar bem definida, entretanto a sucessora da empresa 2MPO Me. relata faltar “maturidade”, o que corrobora a empresa ter sido classificada no estágio inicial. A sucessora da empresa 2GLT Ltda. relata estar preparada e, às vezes em alguns momentos pensa *“será que estou pronta?”*, mas reconhece ser apenas uma maneira de “idolatrar” o pai-sucedido.

### **8.3.4.3 – Empresa consórcio de primos**

#### **a) Relatos do sucedido sobre o contexto estabelecido na fase do trabalho conjunto**

Devido à extrema necessidade de uma das empresas (TV) do grupo, pela presença do sucedido a, sua saída ocorreu em conjunto com a chegada do sucessor, não ocorrendo assim o trabalho em conjunto.

#### **b) Relatos do sucessor sobre o contexto estabelecido na fase do trabalho conjunto**

Entre sucessor e sucedido esta fase nunca aconteceu, conforme relatado por ambos, o sucedido apenas participa do conselho criado para acompanhar os resultados e, elaboração das estratégias da empresa foco desta pesquisa. Existe nesta fase o trabalho em conjunto entre os primos e conforme já relatado pelo sucessor existem desacordos comerciais, entretanto o clima e a gestão da empresa são equilibrados por eles. Quanto à sua posição como sucessor o entrevistado a reconhece, entretanto quanto à sua carreira ele revela ter que desenvolver

algumas qualidades que ainda não são fontes de total segurança para ele, como afirma: *“como analista eu era bom, eu nunca tive problema de falar, mas eu acho que no começo faltou um pouco de habilidades maiores de liderança... tenho que aprender mais trabalhar com a equipe”*.

### **8.3.5 – Passagem do bastão**

Momento em que ocorre o rito da passagem do comando da geração mais velha (sucedido) para a mais nova (sucessor).

#### **8.3.5.1 – Empresas proprietário controlador**

##### **a) Relatos dos sucedidos sobre a dinâmica da transferência do comando da empresa para a nova geração**

Apenas a empresa APS Ltda. encontra-se nesta fase, a qual está realizando-a de forma *“mais tranquila possível, sem conflitos...”*. Os outros dois entrevistados ainda não estão nesta fase e apenas o sucedido da empresa PCB Ltda. comentou que às vezes conversa com seu sucessor e diz *“olha filho logo, logo o pai vai dar uma parada, logo, logo você vai ter que tomar conta desse negócio, tem que dar sequência”*.

Entretanto nenhum dos entrevistados revelou existir um planejamento formal ou preparação do sucessor para ocupar a posição de liderança e de tomador das decisões dentro do negócio da família.

Para os sucedidos a aposentadoria se mostra como uma fase que exigirá deles um grande empenho pessoal pra tomar decisão, pois são muitos anos dedicados à empresa e, revelam ser dependentes daquilo que fazem, evidenciou-se na fala do sucedido da APS Ltda. ao afirmar que *“...porque comércio ele entra uma vez na gente e é uma coisa que nem um vício né,...”*. Nenhum dos sucedidos possui um plano formal de aposentadoria, ou de mudança de carreira.

##### **b) Relatos dos sucessores sobre a dinâmica da transferência do comando da empresa para a sua geração**

A empresa APS Ltda. encontra-se em fase mais avançada de passagem do bastão. Conforme já relatado anteriormente o sucessor teve que assumir o negócio devido um grave acidente automobilístico que o pai sofreu, retirando, por um período de tempo, todos seus movimentos e deixando-o acamado e totalmente dependente das pessoas.

O sucessor da empresa PCB Ltda. disse não estar preparado para assumir o empreendimento da família ainda, relata precisar aprender muito ainda com seu sucedido, entretanto a afirmação transparece mais uma situação emocional familiar do que profissional, pois ele afirma que *“eu acho que ninguém nunca vai falar que tá pronto, porque ninguém quer que o seu pai se afaste da empresa”*. A empresa SB Ltda. ainda está no início do trabalho em conjunto e o sucessor encontra-se em fase de aprendizagem e formação acadêmica e profissional e como ele afirma *“não estou preparado para conviver com o afastamento do meu pai da empresa”*. Finalizando, o sucessor do APS Ltda. afirma se sentir “pronto” para a sucessão, entretanto revela *“meu pai pode se afastar, mas ele ainda é importante... seu conhecimento, sabedoria... eu acredito que eu ainda o continuaria procurando para ouvir seus conselhos”*.

### **8.3.5.2 – Empresas sociedade entre irmãos**

#### **a) Relatos dos sucedidos sobre a dinâmica da transferência do comando da empresa para a nova geração**

Apenas a empresa 2GLT Ltda. encontra-se neste estágio e o vem realizando há um ano com auxílio de uma consultoria/assessoria externa, e nas palavras de seu sucedido vem sendo “tranquila” continuando ele afirma que este processo é baseado na “humildade” que os sucessores exercem no seu papel nesta passagem.

Para os outros dois sucedidos o processo de passagem do bastão ainda não está estruturado, o sucessor da empresa 2MPO Me. disse que após o término de sua faculdade tem interesse em deixar a empresa para as sucessoras e se dedicar a outra profissão. O sucedido da empresa IDV Ltda. revela não ter interesse em deixar logo o comando do negócio da família.

A lição evidenciada por todos os sucedidos neste momento é a experiência, a prática que não se aprende na escola como corrobora o sucedido da 2GLT Ltda. ao afirmar que *“... estou passando estes 55 anos né de experiência de farmácia”*.

#### **b) Relatos dos sucessores sobre a dinâmica da transferência do comando da empresa para a sua geração**

Os dois sucedidos das empresas 2GLT Ltda. e da IDV Ltda. estão nesta fase conforme relatos de suas entrevistas, entretanto evidenciou-se por parte das afirmações da sucessora da empresa 2GLT Ltda. o processo estar bem adiantado e também contar com uma consultoria externa que está auxiliando neste processo, como ela afirmar ao relatar que *“... de um tempo para cá eu acho que desde o início do ano ele deu uma boa afastada...”*. A sucedida também

revela um sentimento de confusão quanto a esta passagem do bastão ao assegurar que “... *eu acho assim, a gente se sente pronto para tocar o negócio, mas eu não sei se me sinto pronta para não tê-lo aqui...*”. O processo de passagem do bastão na IDV Ltda. ainda está em fase intermediária, pois o sucessor revela não ter total autonomia nas decisões e todas suas ações ainda dependem da aprovação do sucedido.

### **8.3.5.3 – Empresas consórcio de primos**

#### **a) Relatos do sucedido sobre a dinâmica da transferência do comando da empresa para a nova geração**

A OMB ainda não está desenvolvendo nem estruturando esta fase e, conforme seu sucedido seus fundadores estão conduzindo tudo de forma branda.

#### **b) Relatos do sucessor sobre a dinâmica da transferência do comando da empresa para a sua geração**

A empresa não está se estruturando para esta fase, tudo acontece de forma espontânea, sem preparação ou planejamento para uma passagem do bastão.

### **8.3.6 – Lições aprendidas**

Consistem em narrativas emitidas pelos sucessores e sucedidos sobre experiências vivenciadas por eles, as quais são tomadas como lições e aprendizados. Estes podem ainda servir como parâmetros para serem compartilhados com outros profissionais que vivenciam situações semelhantes no contexto da empresa familiar.

#### **8.3.6.1 – Empresas proprietário controlador**

##### **a) Relatos dos sucedidos sobre as lições extraídas das relações familiares vivenciadas nos diferentes estágios do empreendimento familiar**

Todos os entrevistados relatam nas diferentes fases do empreendimento familiar vários aprendizados a serem desenvolvidos e, ou que foram desenvolvidos em seus negócios e que deram certo para sua empresa e, que consideram que podem ser aplicados a outras empresas, em condições semelhantes. A base destas lições está nas experiências e relações existentes entre sucedidos e sucessores. Estas são de natureza emocional, carregadas de sentimentos, afetos, cuidados, responsabilidades e valores.

**b) Relatos dos sucessores sobre as lições extraídas das relações familiares vivenciadas nos diferentes estágios do empreendimento familiar**

Todos reconhecem um conjunto de aprendizados que foram desenvolvidos e que ainda precisam desenvolver principalmente os sucessores da empresa SB Ltda. e PCB Ltda. que reconhecem uma necessidade de maior convivência e lições a serem transferidas por seus sucedidos de suas experiências seja, de acertos ou de erros a frente do empreendimento familiar. Um fator relevante revelado pelo sucessor da empresa APS Ltda. se expressa: *“desde pequenininho, venho fazendo uma coisinha ou outra aí, a gente vai mostrando interesse né, até na tomada de decisão para escolher um curso depois na faculdade”*.

Especificamente, o sucessor da APS Ltda. ressaltou como grande lição o *“interesse em aprender sempre”*, pois no seu processo de sucessão, como ele resalta ainda, *“se eu não tivesse acompanhado desde muito cedo o meu pai, não teria condições de assumir e manter a empresa e seu patrimônio quando do acidente que ele sofreu”*. Ele finaliza ao revelar que os sucessores devem *“ter maior empenho, pois a sucessão pode ocorrer num acidente inesperado”* e, aí não se tem mais tempo de aprender com o sucedido. Outro fato revelado na entrevista pelo sucessor da empresa PCB Ltda. está nas relações familiares dentro da empresa, além do respeito apontado por ele, o mesmo afirma que *“as pessoas da família não estão na empresa para competir e sim para ajudar o negócio a prosperar”*.

**c) Relatos dos sucedidos sobre as lições de vida que podem ser compartilhadas**

Em suas respostas, os entrevistados apontaram como base de formação dos sucessores, as lições advindas do seio familiar que envolve afeto, confiança, amor à família, honestidade, foco, manter sempre o “filho” próximo, atribuir responsabilidades desde cedo.

**d) Relatos dos sucessores sobre as lições de vida que podem ser compartilhadas**

Todos reconhecem a importância da aprendizagem contínua e apontam como lições a serem incentivadas o:

- Incentivo e apoio para assumir o empreendimento da família;
- Convivência maior ente sucedido e sucessor para aprender os “macetes” do negócio;
- Conhecer toda a empresa – passar por todos os departamentos; e,
- Atenção às mudanças da tecnologia.

**8.3.6.2 – Empresas sociedade entre irmãos**

**a) Relatos dos sucedidos sobre as lições extraídas das relações familiares vivenciadas nos diferentes estágios do empreendimento familiar**

As lições construídas com base no respeito ao cliente; a ida desde muito cedo para empresa (idade entre 9 e 11 anos), a união da teoria com prática na busca de novas ideias e, melhoria da qualidade fundamentam a construção do empreendimento da família, sustentam os sucedidos nas entrevistas.

**b) Relatos dos sucessores sobre as lições extraídas das relações familiares vivenciadas nos diferentes estágios do empreendimento familiar**

O reconhecimento das lições evidenciou-se em todas as entrevistas, o reconhecimento pelo grande empreendedor que são os sucedidos é apontado por todos os sucessores.

Todos os sucessores possuem formação de nível superior e, corroborou no entendimento que a construção de valores da família se mistura com os da empresa e que a maior lição a ser desenvolvida é a prática, a vivência do dia a dia, pois a formação escolar eles buscaram em suas faculdades.

Em uma afirmação a sucessora da 2MPO Me. relata que um grande aprendizado está no desapego, pois “*a pessoa tem que querer passar a empresa e você querer receber*”.

**c) Relatos dos sucedidos sobre as lições de vida que podem ser compartilhadas**

Devem ser compartilhados segundo os sucedidos o amor, respeito, idoneidade, honestidade e carinho para com o empreendimento familiar e para com todas as pessoas que direta ou indiretamente possuem relacionamentos com a empresa.

**d) Relatos dos sucessores sobre as lições de vida que podem ser compartilhadas**

Uma afirmação feita pela sucessora da empresa 2MPO Me. mostrou que os sucessores deveriam ouvir mais e que os sucedidos deveriam ter menos medo de arriscar, o que pode caracterizar uma lição a ser desenvolvida por ambos, no trabalho em conjunto. As lições sintetizadas pelos entrevistados e que devem ser compartilhadas são correspondentes a: responsabilidade, credibilidade, honestidade, bom senso, paciência e ser mais engraçado nas relações de trabalho e familiares.

**8.3.6.3 – Empresas consórcio entre primos**

**a) Relatos do sucedido sobre as lições extraídas das relações familiares vivenciadas nos diferentes estágios do empreendimento familiar**



O entrevistado reconhece alguns comportamentos que devem ser incentivados dentro da família e transportados para a empresa. A base destes comportamentos esta na: harmonia; fé e na fraternidade que unidas às experiências e vontade de toda a família leva a empresa ao alcance de seus objetivos.

**b) Relatos do sucessor sobre as lições extraídas das relações familiares vivenciadas nos diferentes estágios do empreendimento familiar**

A maior lição relatada pelo sucessor entrevistado é a profissionalização da empresa, a criação de uma governança corporativa, como corrobora o sucessor ao afirmar *que “a medida que a família vai crescendo e as vezes ela cresce mais que a empresa, se a família não estiver estruturada o suficiente para isso, gera conflito e quem sai prejudicado é tanto a família como a empresa”*.

**c) Relatos do sucedido sobre as lições de vida que podem ser compartilhadas**

Sua maior lição está centrada na fé que fortalece sua vida e que deve ser compartilhada na formação do sucessor.

**d) Relatos do sucessor sobre as lições de vida que podem ser compartilhadas**

O sucessor destaca como uma grande lição herdada de seu avô e pai, a maneira como eles exerciam liderança falando pouco e obtendo muito das pessoas. Disso ele sentiu falta quando chegou a empresa. Estes comportamentos devem ser desenvolvidos em um sucessor.

**Bloco 2 – Apresentação das categorias derivadas da investigação sobre o modelo arco-íris de carreira aplicada aos sucedidos**

No modelo arco-íris de carreira foram investigadas duas perspectivas: longitudinal (tempo) e latitudinal (papéis). Na perspectiva longitudinal foram analisadas três categorias (1) fase crescimento, (2) fase exploração, (3) fase estabelecimento, fase manutenção e, fase declínio. Na perspectiva latitudinal foram analisadas seis categorias expressando os diferentes papéis (1) filho, (2) estudante, (3) lazer, (4) cidadão, (5) trabalhador e (6) esposo. Todas estas categorias foram investigadas nas três modalidades de negócio familiar (proprietário controlador, sociedade entre irmãos e consórcio de primos) e aplicadas aos sucedidos.

Segue apresentação da perspectiva longitudinal e latitudinal separando-as em relatos dos sucedidos.

#### **8.4 – Apresentação das categorias derivadas da investigação sobre a perspectiva longitudinal (tempo) – relatos dos sucedidos**

Nesta perspectiva Super (1980) descreve as fases de desenvolvimento de carreira de um indivíduo (crescimento, exploração, estabelecimento, manutenção e declínio). Cada fase descreve suas tarefas específicas de desenvolvimento. A seguir apresentam-se estas fases.

##### **8.4.1 – Categoria: Fase crescimento – tem início na infância abrangendo o período de 4 a 13 anos de idade**

###### **8.4.1.1 – Empresas proprietário controlador**

###### **a) Lições e aprendizados desenvolvidos pelos sucedidos e, que alicerçaram a formação dos sucessores**

Os sucedidos entrevistados tiveram respostas semelhantes quanto a esta fase de seus sucessores que foram: ensinar a “ter humildade, praticar a honestidade e sempre falar a verdade” sobre tudo, como por exemplo, a condição financeira do patriarca, para comprar presentes como corrobora o sucedido da PCB Ltda. ao relatar que “... *lembro-me do meu filho me pedindo para comprar uma bicicleta melhor, eu não tinha dinheiro naquela época*” e, o que também afirma o sucedido do APS Ltda. ao relatar que dizia ao seu filho “... *pra você ter aquilo que você busca, seja o carro, a casa ou o videogame, tem que ter antes o trabalho*”.

Todos sucedidos afirmam que as reais formadoras e educadoras dos sucessores, nesta fase, foram as suas esposas. Foram elas que comandaram a casa, os filhos, a educação, a religiosidade e o gosto por esportes, os valores de base e outros aprendizados que a criança e o adolescente necessitam adquirir. Para os sucedidos deve-se às mães esta base de formação da personalidade e do caráter dos sucessores.

###### **b) Possibilidade de compartilhamento das lições e aprendizagens desta fase com outros empresários de empresa familiar**

Segundo os sucedidos, os aprendizados desenvolvidos nesta fase podem e, devem ser sim compartilhados, pois é a “estrutura mestra” para os futuros sucessores.

###### **8.4.1.2 - Empresas sociedade entre irmãos.**

###### **a) Lições e aprendizados desenvolvidos pelos sucedidos e, que alicerçaram a formação dos sucessores.**

Os sucedidos entrevistados concordam que o grande aprendizado nesta fase é centrado no “exemplo” de ser um bom pai, bom marido, bom gestor, homem honesto e comportamento correto para controle financeiro. Apontam também a prática religiosa como ponto de formação para o filho-sucedido e na base da família, nunca faltar o amor, dedicação e comprometimento, a formação escolar, o despertar de interesses pelos valores humanos, pela prática de esportes, como corrobora o sucedido da empresa 2 GLT Ltda. ao afirmar *“tudo que acontecia com meus filhos na escola a gente estava presente... eu e minha esposa participávamos das festinhas, das reuniões, da comunidade, da igreja, do clube... então, nós sempre acompanhamos ..pais são amor, dedicação...”* O sucedido da empresa 2MPO Me. reconhece a importância da religião na base de sua família, revelou ser espírita e sua esposa católica e, relatou ter sempre deixado suas sucessoras seguir sua escolha como assegura *“...a gente não impôs que tem que ser isso ou isso apesar que eu tenho duas católica e uma espírita...”*

Os sucedidos das empresas 2GLT Ltda. e IDV Ltda. revelaram que nesta fase a partir dos 13 anos seus filhos começaram a frequentar a empresa e, se dedicaram a fazer serviços de *office boy*, *“eles acompanham a empresa desde criança e foram recebendo informações sobre a importância do trabalho na vida das pessoas”*.

#### **b) Possibilidade de compartilhamento das lições e aprendizagens desta fase com outros empresários de empresa familiar**

Todos reconhecem que as lições desenvolvidas nesta fase podem ser compartilhadas.

#### **8.4.1.3 - Empresas consórcio de primos.**

##### **a) Lições e aprendizados desenvolvidos pelo sucedido e, que alicerçaram a formação dos sucessores**

O sucedido ao ser perguntado sobre esta fase do filho, afirma *“não sei.....esse caso sempre é da mãe né?!, no meu caso principalmente nessa fase o mérito é dela”* o que corrobora com as respostas dos sucedidos na fase de proprietário controlador. Ele narra que sempre quando a mãe era questionada pelos filhos *“cadê o papai? ela respondia – está no jornal, está trabalhando, está na empresa”*. Segundo este sucedido esta postura da mãe em associá-lo ao trabalho e à empresa corroborou em muito para despertar nos filhos o interesse pelo trabalho e pela empresa da família e, como ele destacou emocionalmente *“todo este mérito é da Márcia”*, sua esposa.

**b) Possibilidade de compartilhamento das lições e aprendizagens desta fase com outros empresários de empresa familiar**

O sucedido concorda que este “despertar” deve ser desenvolvido e, é um aprendizado a se compartilhar.

**8.4.2 – Categoria: Fase exploração - tem início a partir da adolescência abrangendo o período de 14 a 24 anos de idade**

**8.4.2.1 - Empresas proprietário controlador**

**a) Lições e aprendizados aplicados aos filhos que os incentivaram e contribuíram para despertar o seu interesse pelo negócio da família**

É a fase que a relação entre sucessores-sucedidos se faz mais presente, tanto no despertar pelo interesse de atuar na empresa da família e também é reconhecido pelos sucedidos como o momento em que começaram a convidar seus sucessores para iniciar atividades profissionais. Os sucedidos reconhecem que uma valiosa lição a ser ensinada aos sucessores está centrada no “exemplo” que os pais e mães devem dar para os filhos “*é a partir do momento em que você é criado vendo como seu pai sua mãe trabalham, como da duro, a responsabilidade...*”. Importante se faz narrar outro relato do sucedido da empresa SB Ltda. que após a colocação acima exemplificou da seguinte forma “*...a cana de açúcar no Brasil dominou por 25 anos o agronegócio e nos últimos anos deixou de ser um ótimo negócio, mas só que o problema não é este, o problema é que os filhos que herdaram os negócios deste ramo, não aprenderam a trabalhar, porque os pais não trabalhavam só recebiam o cheque da cana mensal e, hoje não sabem o que fazer...*”. Apontado pelo sucedido da empresa APS Ltda. como sendo o seu maior legado o “*amor que tenho pelo meu negócio*” e a “*dedicação*”. Ele afirma não ter dúvidas de ter conseguido transferir estas lições, para o seu sucessor e finaliza assegurando que “*eu passei a ser exemplo pra eles e, eles viram que tudo isso mostrou que só depende deles para dar continuidade*”. O sucedido da PCB Ltda. reconhece a importância de seu sucessor ter executado funções desde as mais simples no seu negócio, despertou seu interesse em vir trabalhar na empresa.

**b) Possibilidade de compartilhamento das lições e aprendizagens desta fase com outros empresários de empresa familiar**

Os aprendizados desenvolvidos nesta fase podem e, devem, segundo os sucedidos ser compartilhados, pois o “interesse” do sucessor pelo empreendimento da família se concretiza neste momento.

#### **8.4.2.2 – Empresas sociedade entre irmãos**

##### **a) Lições e aprendizados aplicados aos filhos que os incentivaram e contribuíram para despertar o seu interesse pelo negócio da família**

O sucedido da 2GLT Ltda. reconhece a “união” da família, em torno do empreendimento familiar e, o “apoio” à educação formal por meio de intercâmbios e, na faculdade. No início desta fase os sucedidos da IDV Ltda. e 2MPO Me. relatam que seus sucessores tiveram dúvidas em relação a atuarem no empreendimento da família, como corrobora o sucedido da IDV Ltda. ao afirmar que em uma conversa com seu sucessor ele perguntou “*pai meus colegas nenhum trabalha porque eu tenho que trabalhar?*” e sua resposta inicial foi com base na sua formação, “*você estuda em escola particular...o valor das coisas que não vem de graça*”. Todos sucedidos confirmam que após o ingresso de seus sucessores na faculdade a cobrança por trabalhar no empreendimento da família por parte dos sucedidos cessou. Entretanto, foi o momento que todos sucessores manifestaram interesse em atuar na empresa da família.

##### **b) Possibilidade de compartilhamento das lições e aprendizagens desta fase com outros empresários de empresa familiar**

Reconhecidamente os sucedidos afirmam que estes aprendizados podem e devem ser compartilhados.

#### **8.4.2.3 – Empresas consórcio de primos**

##### **a) Lições e aprendizados aplicados aos filhos que os incentivaram e contribuíram para despertar o seu interesse pelo negócio da família**

O interesse por trabalhar evidenciou-se em todos os sucessores da empresa, pois como afirma o sucedido “... *eles trabalharam em outra empresa antes de vir para nossa empresa*”. O maior aprendizado deste momento, apontado pelo sucedido é *liberdade* para os sucessores fazerem as suas escolhas. Ele relata um episódio em que seu sucessor quis fazer intercâmbio internacional aos 15 anos e o procurou, sua resposta foi “*está autorizado, vou providenciar o financeiro o resto é com você*”. Esta lição – liberdade – deve ser repassada, pois hoje “*meu sucessor possui autonomia na gestão da empresa e nunca foi – forçado – a nada ele apenas reconheceu a necessidade que a empresa tinha de sua presença e voltou*”. Um aspecto revelado pelo sucedido está no fato de seu sucessor ter trabalhado em outra empresa, ter

acumulado experiência fora do círculo familiar, ter tido outra visão e como ele assegura “*são fundamentais! decisivos*” atualmente para a sobrevivência do empreendimento da família.

E, ainda o sucedido afirma que seu sucessor e, o de seu irmão (primos que estão na gestão) trilharam os mesmos caminhos de formação: como intercâmbio e experiência em outra empresa, adquirindo assim aprendizados que ele não teve e, não tinha como fornecer.

#### **b) Possibilidade de compartilhamento das lições e aprendizagens desta fase com outros empresários de empresa familiar**

O sucedido reconhece serem relevantes estes aprendizados para o sucessor antes deste assumir o empreendimento da família.

### **8.4.3 – Categoria: Fases estabelecimento, manutenção e declínio**

No modelo arco-íris de carreira há a separação entre a fase estabelecimento (período que compreende dos 25 a 44 anos), a fase de manutenção (período que abrange as idades de 45 a 65 anos) e, a fase declínio (acima de 65 anos). No presente estudo decidiu-se excluir as fases manutenção e declínio, pois, não se identificou participantes da pesquisa com idades acima de 45 anos. Desse modo, somente a fase estabelecimento foi analisada.

#### **8.4.3.1 - Empresas proprietário controlador**

##### **a) Lições, aprendizados e ações decorrentes da dedicação dos sucedidos aos filhos e, que foram fundamentais para ratificar e consolidar a atuação profissional do sucessor**

Os sucedidos das empresas afirmam que o “diálogo” é o maior aprendizado a ser desenvolvido nesta fase, pois é nela que o trabalho em conjunto (pai e filho), bem como a “prática” do negócio está ocorrendo e, configurando-se como um período privilegiado para transferências de conhecimentos. Confiantes sobre a importância desse momento, os sucedidos reconhecem ter auxiliado no processo de consolidação da atuação profissional do sucessor. Um deles revela estar muito feliz com a atuação de seu sucessor e de suas escolhas, conforme mostra a lembrança que ele traz de uma fala do filho: “*pai, o senhor não paga uma faculdade de ciências contábeis para mim? Então, depois que eu terminá-la você irá ver que, o que nós pagamos hoje de contabilidade, eu retribuirei em 2 anos este investimento feito, pois eu assumirei a contabilidade da empresa*”..

O sucedido da empresa APS Ltda. confessou querer “*que eles (sucessores) deem a mesma educação que receberam, aos seus filhos... quando for passar para os filhos deles a coisa chegue da mesma forma que está sendo hoje*”.

Reconhecidamente os dois sucedidos revelaram pensar que cumpriram seu papel e que agora novos aprendizados são construídos juntos com seus sucessores.

**b) Possibilidade de compartilhamento destes aprendizados e ações, desta fase, com outros empresários de empresa familiar**

Os aprendizados desenvolvidos nesta fase, segundo os sucedidos participantes da pesquisa, podem e devem ser compartilhados.

**8.4.3.2 – Empresas sociedade entre irmãos**

**a) Lições, aprendizados e ações decorrentes da dedicação dos sucedidos aos filhos que foram fundamentais para ratificar e consolidar a atuação profissional do sucessor**

O sucedido da empresa IDV Ltda. destaca a importância de aprender a dar “liberdade” ao sucessor. Liberdade para inovar, ousar, tentar e, *“realizar alguma novidade!”*. O sucedido da 2MPO Me. assegura que, pelo fato de trabalharem no ramo alimentício suas sucessoras devem sempre manter a “qualidade”. Elas nunca devem esquecer-se de fazer o melhor para as pessoas: *...“hoje com 25 anos de empresa nós atendemos 3 gerações de família e elas nunca devem esquecer esta história”*. O grande aprendizado é a valorização da marca do negócio e o respeito pelos consumidores.

Para o sucedido da empresa 2GLT Ltda. o importante é a “união” que mantém a empresa e a família centrada e focada, como base no “respeito” entre pai e filho e, a “religião” no dia a dia. Como corrobora ao assegurar que *“uma empresa com sucesso como a minha graças a Deus, carrega este tipo de relacionamento... esse carinho, respeito que nós temos um pelo outro”*.

**b) Possibilidade de compartilhamento destes aprendizados e ações, desta fase, com outros empresários de empresa familiar**

Os sucedidos reconhecem que os conhecimentos e lições transferidos aos filhos nesta fase podem servir de parâmetros para outros empresários de empresa familiar.

**8.4.3.3 – Empresas consórcio de primos**

**a) Lições, aprendizados e ações decorrentes da dedicação do sucedido aos filhos e, que foram fundamentais para ratificar e consolidar a atuação profissional do sucessor**

Encontrou-se nesta fase uma resposta surpreendente do sucedido, quando revelou que o seu sucessor já está à frente dos negócios e, desse modo, ele não interfere mais na empresa

que já foi comandada por ele e, que agora as coisas se inverteram: *“hoje sou eu quem aprende... eu quero é sentar no banco de trás do carro e reclamar como eles faziam quando eram crianças”*. O sucedido afirma que o seu papel é de “conselheiro” de “apoio total” as ações do sucessor (filho) e de seu primo (outro sucessor), como ele relata ao afirmar que *“admiro, eu acho que os dois são criativos, brilhantes, inteligentes, sensacional, espetacular”*.

#### **b) Possibilidade de compartilhamento destes aprendizados e ações, desta fase, com outros empresários de empresa familiar**

O sucedido reconhece que os aprendizados e ações desta fase podem e devem ser compartilhados com outros empresários de negócio familiar.

### **8.5 – Apresentação das categorias derivadas da investigação sobre a perspectiva latitudinal (papéis) – relatos dos sucedidos**

Nesta perspectiva Super (1980) representa uma compreensão da carreira frente aos múltiplos papéis sociais (filho, estudante, lazer, cidadão, trabalhador, esposo) e, suas ações de interação e fatores determinantes da escolha.

#### **8.5.1 – Categoria: Papel Filho**

Compreende o primeiro papel social do indivíduo dentro do seu ciclo de vida.

##### **8.5.1.1 – Empresas proprietário controlador**

#### **a) Lembranças dos sucedidos em relação às lições e aprendizados recebidos de seus pais e, transmitidos aos seus sucessores**

Este foi um momento emocionante da entrevista, pois suscitou nos sucedidos, boas e más lembranças relacionadas ao tempo em que exerceram papel de filhos. Entre sentimentos de emoção, de embargo de voz e até de choro eles se manifestaram. Um deles resgatou um episódio ocorrido na fase escolar de nível técnico: *“... na minha formatura do curso técnico agrícola, a diretora perguntava aos formandos, o que você vai fazer? e todos respondiam vou trabalhar na fazenda do meu pai, e comigo foi à mesma coisa, só que após minha resposta meu pai se levantou no meio de todos e disse “na minha fazenda não, vai arrumar um emprego e levar sua vida”, isso me machucou muito, mas hoje eu agradeço”*. Para o sucedido da empresa APS Ltda. o aprendizado mais importante foi saber “honrar” o nome da família e, isto ele a aplicou intensamente com os seus filhos e, espera que continuem a fazer da mesma



forma. O sucedido da empresa PCB Ltda. relata ter aprendido, desde muito cedo, com o seu pai e a sua mãe valores que *“não tem preço”*: *“desde o principio, eu aprendi desde o berço da minha casa, a primeira palavra mais importante que eu aprendi com meu pai e minha mãe foi ser uma pessoa honesta, verdadeira e educada”*. Continuando ele revela ensinar a seus filhos a fazer as coisas com *“amor, dedicação, carinho e transparência”*. Complementa: *“tenho esta empresa há 12 anos e nunca tive uma ação trabalhista... isto porque eu e meu filho-sucessor somos corretos com todos nossos funcionários”*.

Todos os sucedidos revelaram ter começado a trabalhar, desde cedo, saindo da fase da infância e, concordam que isto nunca lhes trouxe aborrecimentos ou algum tipo de maldade, mas que contribuiu muito para a formação de suas personalidades, caráter, valores, habilidades, como sintetiza o sucedido da PCB Ltda. *“trabalho é saúde”*.

#### **b) Possibilidade de incluir os aprendizados herdados dos pais numa proposta de formação de carreira para o sucessor**

Os sucedidos reconhecem que estes aprendizados podem compor uma proposta de formação de carreira, como corrobora o sucedido da PCB Ltda. ao assegurar que *“puxa, se o exemplo vem de casa não tem preço, né, se você deu um bom exemplo aos seus sucessores tudo tende a dar certo”*.

### **8.5.1.2 – Empresas sociedade entre irmãos**

#### **a) Lembranças dos sucedidos em relação às lições e aprendizados recebidos de seus pais e, transmitidos aos seus sucessores**

Um dos sucedidos revelou não ter sido “criado pelo pai” só pela mãe, os demais afirmaram ter em sua base a presença de ambos. O que todos concordam é que sua formação foi rigorosa, de uma educação exemplar e, de uma luta dos pais para ganhar o sustento e manutenção do valor que existe na instituição família. Os sucedidos relataram começar a trabalhar ainda na sua infância a partir dos 7 anos de idade e, que foi segundo o sucedido da 2GLT Ltda. a grande escola que sua mãe lhe deu: a oportunidade e, o valor de se trabalhar – como ele assegura ao narrar que *“esse aprendizado todinho que eu vivenciei, que eu passei, isso não tem preço...é a vida que ensina...eu sempre acreditei e também passo isso daí para meus filhos”*. Para o sucedido da 2MPO Me. revelou que seu pai *“era analfabeto e morava na roça”* e, sua ação de obrigar ele a mudar para cidade para estudar marcou sua vida como ele assegura *“...eu devo muito a eles, porque eles valorizavam o estudo e o trabalho”*. Neste contexto ele reconheceu o *“incentivo para os estudos”* como aspecto possível de ser

transmitido e incorporado à formação do sucessor. O sucedido da empresa IDV Ltda. relata que se recorda com carinho da formação recebida de seus pais e, e que seu maior exemplo foi à educação, bem como o respeito que seu pai gozava na cidade: *“meu pai era funcionário da santa casa e todo mundo lá gostava e respeitava meu pai até os médicos – inclusive foram meus primeiros clientes na imobiliária”* com isto, ele reconhece como sendo o “exemplo” que recebeu das atitudes de seu pai e, que transferiu para seus filhos como sendo grandes aprendizados.

**b) Possibilidade de incluir os aprendizados herdados dos pais numa proposta de formação de carreira para o sucessor**

Todos os sucedidos das empresas do tipo sociedade entre irmãos reconhecem que a formação de um sucessor deve ter como base os “exemplos” durante sua educação e, afirmam que pode compor uma proposta de carreira.

**8.5.1.3 – Empresas consórcio de primos**

**a) Lembranças do sucedido em relação às lições e aprendizados recebidos de seus pais e, transmitidos ao seu sucessor**

O sucessor avaliar ter recebido de seu pai a *“genialidade... ele é um fenômeno”* e, de sua mãe a *“resistência”*. Continuando, ele assegura que o legado que recebe de seus pais é *“a fé, visão de fibra e a determinação”*.

**b) Possibilidade de incluir os aprendizados herdados dos pais numa proposta de formação de carreira para o sucessor**

De acordo com este sucedido os valores herdados dos pais podem compor uma proposta de formação de carreira para o sucessor.

**8.5.2 – Categoria: Papel Estudante**

Compreende o segundo papel social do indivíduo dentro do seu ciclo de vida.

**8.5.2.1 – Empresas proprietário controlador**

**a) Lembranças dos sucedidos em relação às lições e aprendizados vivenciados como estudante e, que considera importante transferi-las para os sucessores**

Um fato revelado pelos sucedidos e, que foi constante em todas as falas, diz respeito ao seu reconhecimento sobre a importância do estudo; da felicidade em poder ter

proporcionado a seus filhos-sucessores o acesso a uma boa escola. Dois deles revelam não terem feito curso superior e, outro está atualmente cursando a faculdade de Psicologia após os filhos terem se formado.

Um dos sucedidos disse que nunca mais estudou depois do fato anteriormente narrado de – sua formatura do ensino médio-profissionalizante – mas revelou que seus filhos tem que estudar e finalizou dizendo “*eu tenho uma filha médica e, o outro cursa administração – eles estão estudando para o pai – risos*”. O sucedido da empresa PCB Ltda. revela como lição na vida de estudante a “*vontade de vencer, nunca se acomodar e sempre aumentar os conhecimentos*”, ele afirma que voltou a estudar para sair do comodismo que havia entrado e, reconhece que deve compor uma proposta de carreira é a “*força de vontade*”.

#### **b) Possibilidade de incluir as lições vivenciadas enquanto estudante em uma proposta de formação de carreira para o sucessor**

Todos sucedidos afirmam que as lições de estudante devem compor uma proposta de formação de carreira para o sucessor.

#### **8.5.2.2 – Empresas sociedade entre irmãos**

##### **a) Lembranças dos sucedidos em relação às lições e aprendizados vivenciados como estudante e, que considera importante transferi-las para os sucessores**

O sucedido da IDV Ltda. reconhece que nunca parou de estudar “*na minha área a legislação muda, as leis de financiamento mudam...*” e, reconhece que a vida toda nunca se deve parar de estudar – “*eu falo para meus filhos – tem que sempre estar se atualizando*” o que é corroborado pelo sucedido da 2MPO Me. ao afirmar que “*a gente acha que quando terminar a faculdade terminou,...ali é só o começo...tem que continuar estudando*”.

O sucedido da 2GLT Ltda. relatou ter estudado depois de seus 20 anos, pois desde muito cedo precisou trabalhar, mas que para seu negócio “farmácia” na década de 70 era de grande valia o saber do “ofício”, mas reconhece a importância do estudo, pois quando teve oportunidade fez cursos técnicos de farmacêutico no Senac e Senai como ele assegura “*eu fui trabalhar e parei depois com vinte anos que fui fazer o ginásio*”

##### **b) Possibilidade de incluir as lições vivenciadas enquanto estudante em uma proposta de formação de carreira para o sucessor**

Todos reconhecem o estudo como parte importante na formação de carreira do sucessor.

### 8.5.2.3 – Empresa consórcio de primos

a) Lembranças do sucedido em relação às lições e aprendizados vivenciados como estudante e, que considera importante transferi-las para o sucessor

“A escola é fundamental para a formação da pessoa, mas a escola da vida também” afirmou o sucedido e, confirmou ser o conhecimento muito importante para todas as pessoas “sucessoras ou não”, eles devem procurar o estudo para melhorar não para fugir e assegura “...mas você não pode fazer do estudo uma fuga da realidade que você vive, é isso”.

a) Possibilidade de incluir as lições vivenciadas enquanto estudante em uma proposta de formação de carreira para o sucessor

O aprendizado “formal ou informal” deve auxiliar a formação da carreira do sucessor, confirmou o sucedido.

### 8.5.3 – Categoria: Papel Lazer

Compreende o papel desempenhado pelo indivíduo no seu tempo livre.

#### 8.5.3.1 – Empresa proprietário controlador

a) Lembranças dos sucedidos em relação às lições e aprendizados na prática do lazer vivenciados com os pais e, que considera importante praticá-las com os sucessores

Todos reconhecem a importância das relações familiares nas práticas de lazer em conjunto, “*nós sempre somos ligados*” mesmo que seja “*passar dez dias por ano na praia*”. Como afirmar o sucedido do SB Ltda. na sua relação com seu pai “*nós sempre somos ligados, desde quando eu era criança, a pesca, barcos, a caça... que hoje não pode mais*”.

O sucedido da empresa PCB Ltda. narra seu pai não ter tido muito tempo para o lazer com os filhos por ter trabalhado muito, mas “*pelo menos uma vez por ano, a gente ficava 10 dias na praia*”, prática essa que ele revelou também ter passado com seus filhos, entretanto ter passado por um período – de ausência – igual ao de seu pai na prática de lazer com seus filhos-sucessores. Já na empresa APS Ltda. o sucedido relata não ter tido práticas de lazer com seus pais e, que pouco teve com seus filhos-sucessores, apenas para assistir um futebol, ir à missa o que ele narra como sendo sua prática são os almoços de domingo que acontecem sempre em família e, agora com a presença de suas noras, genro e netos.

Atualmente, o sucedido da empresa SB Ltda. reconhece que suas práticas de lazer com o filho-sucessor são extremamente importantes e, muitas vezes são incentivadas pelo próprio

filho-sucessor como corrobora ao afirmar que às vezes meu filho mesmo fala “*não pai, vamos pescar... ele sente o momento que estou muito agitado e, aí paro e vou passar alguns dias com ele*”.

O sucedido da PCB Ltda. reconhece que suas práticas de lazer atualmente estão voltadas para confraternização, na ação de “*tomar uma cervejinha com eles*”, pois como estuda atualmente seu tempo está “*corrido*”. Os sucedidos do SB Ltda. e da PCB Ltda. reconhecem que os aprendizados proporcionados pelo lazer em conjunto a “*convivência, união, integração e, a troca de ideias*”, pois neste momento pode surgir uma ideia a ser aplicada na empresa, é muito importante para todos.

#### **b) Possibilidade de incluir a prática de lazer conjunto em uma proposta de formação de carreira para o sucessor**

Todos concordam que as práticas de lazer devem compor uma proposta de carreira para o sucessor.

#### **8.5.3.2 – Empresa sociedade entre irmãos**

##### **a) Lembranças dos sucedidos em relação às lições e aprendizados na prática do lazer vivenciados com os pais e, que considera importante praticá-las com os sucessores**

Os sucedidos da IDV Ltda. e 2MPO Me. reconhecem atualmente não terem tantas práticas de lazer em conjunto com seus sucessores e também não terem vivenciado com seus pais, apenas relatos de almoços com a família que se unia todos para conversar. O sucedido da 2GLT Ltda. revelou que sempre gostou de futebol desde jovem tendo jogado e, levado seus sucessores-filhos homens para a prática deste esporte e, sua sucessora filha mulher para a prática de tênis, todas em conjunto com ele. Atualmente é o único sucedido que reconhece a prática de lazer em conjunto na realização de pescarias “*quando possível – pois tenho netos pequenos – estamos indo para o Pantanal*”.

##### **b) Possibilidade de incluir a prática de lazer conjunto em uma proposta de formação de carreira para o sucessor**

Todos reconhecem a importância da prática de lazer em conjunto para a união da família e para o fortalecimento do interesse do sucessor pelo negócio familiar. Conforme mencionou o sucedido da empresa 2MPO Me. ao afirmar “*foi até bom você lembrar disso, porque atualmente a gente tem esse entrosamento, mas eu acho que poderia ter mais*”.

### 8.5.3.3 – Empresa consórcio de primos

#### a) Lembranças do sucedido em relação às lições e aprendizados na prática do lazer vivenciados com os pais e, que considera importante praticá-las com o sucessor

O sucessor não reconhece práticas de lazer junto ao seu pai, como ele afirma “*na época do meu pai era muito raro*” e, continua ao assegurar “*eu sou muito diferente – hoje a minha maior alegria é viajar com meus filhos*” e, os passeios são motivados, planejados pelos filhos-sucessores.

#### b) Possibilidade de incluir a prática de lazer conjunto em uma proposta de formação de carreira para o sucessor

O sucessor reconhece que a prática de lazer em conjunto e, em si, “*pouco vale*” para os negócios. O lazer em conjunto é relevante para fortalecer a relação de família e, em decorrência, outros aspectos também acabam favorecendo as relações profissionais “*...os laços familiares têm que ser bons não porque isso vai fortalecer a empresa, pode até ser que ajude, mas não é a meta*”.

### 8.5.4 – Categoria: Papel Cidadão

Compreende o papel cívico do indivíduo ao longo do seu ciclo de vida.

#### 8.5.4.1 – Empresa proprietário controlador

##### a) Lembranças dos sucedidos em relação às lições e aprendizados na prática da cidadania aprendidas com os pais e, que considera importante praticá-las com os sucessores

Todos sucedidos realizam ações de filantropia por meio de suas empresas e, reforçam esta atitude em seus filhos e, se a situação financeira da empresa permite, devemos ajudar o nosso próximo, reconhecem.

##### b) Possibilidade de incluir as práticas de cidadania em uma proposta de formação de carreira para o sucessor

Eles reconhecem que estão passando este pensamento para seus filhos-sucessores, e que devem fazer parte de sua formação de carreira como sucessor.

#### 8.5.4.2 – Empresa sociedade entre irmãos.

**a) Lembranças dos sucedidos em relação às lições e aprendizados na prática da cidadania aprendidas com os pais e, que considera importante praticá-las com os sucessores**

Interessante que as três respostas foram direcionadas para a “*solidariedade*”, o sucedido da 2MPO Me. a 18 anos fundou a casa de apoio “Vovô Antônio” que cuida de crianças com câncer que procuram tratamento no Hospital de Câncer de Barretos, o sucedido da 2GLT Ltda. disse apenas uma palavra “*solidariedade*” e o sucedido da IDV Ltda. afirmou “*olhar sempre o próximo*”.

**b) Possibilidade de incluir as práticas de cidadania em uma proposta de formação de carreira para o sucessor**

Todos reconhecem que estão passando e, ou passaram estes “exemplos” para seus sucessores e, deve ser colocado na formação de outros na mesma condição que os seus.

**8.5.4.3 – Empresa consórcio de primos**

**a) Lembranças do sucedido em relação às lições e aprendizados na prática da cidadania aprendidas com os pais e, que considera importante praticá-las com o sucessor**

A “*responsabilidade social*” é apontada pelo sucedido como a herança deixada pelo seu pai, “*papai sempre prezou muito as questões do sofrimento humano de solidariedade*”. O sucedido reconhece ter entendido, praticado e transferido para seus filhos-sucessores os valores de “*amor ao próximo, solidariedade, respeito, dignidade*”.

**b) Possibilidade de incluir as práticas de cidadania em uma proposta de formação de carreira para o sucessor**

O sucedido finaliza concordando que estes valores devem compor uma proposta de formação de carreira para os sucessores de empresas familiares.

**8.5.5 – Categoria: Papel Trabalhador**

Diz respeito ao indivíduo economicamente produtivo ao longo do seu ciclo de vida.

**8.5.5.1 – Empresa proprietário controlador**

**a) Lembranças dos sucedidos em relação às lições e aprendizados da vida do trabalho recebidas dos pais e, que considera importante transmitir aos sucessores**

Os sucedidos reconhecem que receberam de seus pais os valores de “*respeito, confiança e honestidade*” enquanto trabalhadores.

**b) Valores laborais edificados ao longo da vida profissional e que considera importante transmitir aos filhos**

Agora os sucedidos reconhecem estar passando valores para seus filhos-sucedores e, narram além dos adquiridos pelos pais os valores de “*garra e amizade*” bem como um aprendizado sobre o quanto o seu “*trabalho gera independência*”.

**c) Possibilidades dos valores laborais herdados e edificados comporem uma proposta de formação de carreira para o sucessor**

Todos os sucedidos reconhecem que estes valores devem compor uma proposta de formação de carreira para um sucessor.

**8.5.5.2 – Empresas sociedade entre irmãos**

**a) Lembranças dos sucedidos em relação às lições e aprendizados da vida do trabalho recebidas dos pais e, que considera importante transmitir aos sucessores**

Para os sucedidos o valor do trabalho está enraizado desde muito cedo em suas vidas e, nos seus aprendizados passados por seus pais, que repousam “*no valor que deve se dar as pessoas*” e, na qualidade de “*assiduidade, de ser correto e de cumprir horários*”.

**b) Valores laborais edificados ao longo da vida profissional e que considera importante transmitir aos filhos**

Além destes aprendizados já construídos por seus pais, os sucedidos apontaram a “*humildade e, o respeito*” como sendo lições a serem desenvolvidas nos seus sucessores-filhos, pois eles já receberam tudo pronto.

Um ponto que chama atenção, está na fala do sucedido da 2GLT Ltda. é sua indignação em não poder empregar jovens recém-chegados a adolescência, como ele afirma “*...eu trabalhei desde criança, tenho funcionários que começaram comigo aqui com 13 anos e já estão se aposentando, agora não posso nem registrado contratar um garoto nesta idade...*”

**c) Possibilidades de os valores laborais herdados e edificados comporem uma proposta de formação de carreira para o sucessor**



Nota-se o grande valor que os sucedidos dão ao trabalho e, o quão importante ele foi à vida deles e, todos reconhecem que estes valores devem compor uma proposta de formação de carreira.

### **8.5.5.3 – Empresas consórcio de primos**

#### **a) Lembranças do sucedido em relação às lições e aprendizados da vida do trabalho recebidas dos pais e, que considera importante transmitir ao sucessor**

Os valores – trabalhar duro e gostar da profissão – foram transferidos de pai para filho afirma o sucedido.

#### **b) Valores laborais edificados ao longo da vida profissional e que considera importante transmitir aos filhos**

“*Eu gosto muito do trabalho*” afirmou o sucedido e complementou sendo a única forma de se conquistar as coisas e, disse não suportar ouvir desculpa: “*não arranja desculpa... o mercado está ruim, a situação está difícil...*” ele finaliza dizendo “*trabalhe... goste daquilo que você faz, ame aquilo que você faz*”, serem os valores que transfere ao seu sucessor.

#### **c) Possibilidades de os valores laborais herdados e edificados comporem uma proposta de formação de carreira para o sucessor**

Essa “*paixão*” pelo trabalho deve compor a formação de sucessores de empresas familiares, afirmou o sucedido.

### **8.5.6 – Categoria: Papel Esposo**

Papel que inclui uma relação conjugal para formação de uma família.

#### **8.5.6.1 – Empresas proprietário controlador**

##### **a) Lembranças dos sucedidos em relação às lições e aprendizados observados da vida conjugal de seus pais e que foram adotados como referência para a própria vida conjugal e, que considera importante transmitir aos sucessores**

Neste papel encontram-se atualmente dois sucedidos casados e um divorciado. Reconhecem que os aprendizados bons que observaram do relacionamento de seus pais levaram para seus casamentos e, melhoraram o que achavam errado, como corrobora o sucedido do SB Ltda. ao afirmar que “*eu tento implantar tudo que eu vi de positivo, e mudar o que achei de negativo*”.

Aprendizados de “*cumplicidade, carinho, dedicação e fidelidade*” aprenderam com seus pais.

**b) Lições da vida conjugal que considera importante compartilhar com os filhos**

As lições aprendidas com seus pais devem ser transferidas além da lição de sempre manter a “*verdade*”, pois somente assim poderá ser aumentar os laços de “*amor, amizade e afetividade*” reconhecem os sucedidos entrevistados.

**c) Possibilidades de os valores da vida conjugal vir a compor uma proposta de formação de carreira para o sucessor**

Estes comportamentos como afirmam os sucedidos, podem compor uma proposta de carreira para os sucessores.

**8.5.6.2 – Empresas sociedade entre irmãos**

**a) Lembranças dos sucedidos em relação às lições e aprendizados observados da vida conjugal de seus pais e que foram adotados como referência para a própria vida conjugal e, que considera importante transmitir aos sucessores**

Um dos sucedidos é divorciado e relatou ter tido em seus pais o exemplo de um grande casal e, de um maravilhoso esposo e, ele reconhece não ter tido um casamento perfeito, mas teve três filhos que “*ama-incondicionalmente*” e, que agora está em um novo casamento tentando seguir os preceitos de esposo transferidos por seu pai. Outro dos sucedidos foi criado somente pela mãe e, reconhece apenas ter observado fora de casa os valores conjugais, mas que seu casamento “*é ótimo*”.

Entretanto, todos apontam valores de “*respeito*” no convívio familiar e, na observação na forma como foram “*criados*”.

**b) Lições da vida conjugal que considera importante compartilhar com os filhos**

Todos os sucedidos reconhecem os valores que podem e devem compor a estrutura familiar que é a base para o papel desempenhado de esposo repousa no “*respeito, amor, lealdade, fidelidade e compaixão*”.

Eles reconhecem como ser imprescindíveis no empreendimento da família e na formação dos filhos e, relatam esperar que seus filhos-sucessores possam transmitir os mesmos sentimentos aos seus netos, como corrobora o sucedido da 2GLT Ltda. ao assegurar “*...que nós estamos passando, eu tenho certeza que eles vão passar para meus netos...*”.

**c) Possibilidades de os valores da vida conjugal vir a compor uma proposta de formação de carreira para o sucessor**

Todos os sucedidos reconhecem que os valores edificantes das relações conjugais devem compor uma proposta de formação de carreira para um sucessor.

**8.5.6.3 – Empresas consórcio de primos**

**a) Lembranças do sucedido em relação às lições e aprendizados observados da vida conjugal de seus pais e que foram adotados como referência para a própria vida conjugal e, que considera importante transmitir ao sucessor**

Uma palavra expressou a lembrança do sucedido, em relação à vida conjugal dos pais “*amor*”.

**b) Lições da vida conjugal que considera importante compartilhar com os filhos**

O sucedido relata ter um ótimo casamento, mas diferente do de seus pais, pois como ele afirma “*são tempos diferentes – minha mãe não trabalhava fora – minha esposa é psicóloga e trabalha fora... a base do relacionamento “o amor” é a formação que recebi de meus pais e que transfiro para meus filhos-sucessores*”.

**c) Possibilidades de os valores da vida conjugal vir a compor uma proposta de formação de carreira para o sucessor**

Para finalizar o sucedido reconhece a importância do relacionamento do casal para a formação do sucessor, mas reconhece não saber “como”, pois ele assegura que “*a fé que eu tenho é sempre a graça de Deus, o que a gente pode fazer é mostrar... transferir não tem jeito, é graça é Deus...*”.

**Bloco 3 – Apresentação das categorias derivadas da investigação sobre o modelo arco-íris de carreira aplicada aos sucessores**

Resgata-se que, no modelo arco-íris de carreira foram investigadas duas perspectivas: longitudinal (tempo) e latitudinal (papéis). Na perspectiva longitudinal foram analisadas cinco categorias (1) fase crescimento, (2) fase exploração, (3) fase estabelecimento, (4) fase manutenção, (5) fase declínio. Na perspectiva latitudinal foram analisadas seis categorias expressando os diferentes papéis (1) filho, (2) estudante, (3) lazer, (4) cidadão, (5) trabalhador

e (6) esposo. Todas estas categorias foram investigadas nas três modalidades de negócio familiar (proprietário controlador, sociedade entre irmãos e consórcio de primos) e aplicadas aos sucessores. Segue apresentação da perspectiva longitudinal e latitudinal separando-as em relatos dos sucessores.

## **8.6 – Apresentação das categorias derivadas da investigação sobre a perspectiva longitudinal (tempo) – relatos dos sucessores**

Nesta perspectiva Super (1980) descreve as fases de desenvolvimento de carreira de um individuo. Cada fase descreve suas tarefas especificas de desenvolvimento.

### **8.6.1 – Categoria: Fase crescimento – tem início na infância abrangendo o período de 4 a 13 anos de idade**

#### **8.6.1.1 – Empresas proprietário controlador.**

##### **a) Lembranças de eventos ocorridos nesta fase e que despertaram o interesse pelo negócio da família**

Nesta fase os sucedidos da APS Ltda. e da PCB Ltda. como afirmam, levaram tudo na “brincadeira” estavam preocupados com sua infância e, até porque nesta fase nenhum dos dois tinham pais empresários, apenas o sucedido do SB Ltda. assegura que sempre gostou de “*economia – desde pequeno gostei de economizar e ser uma pessoa equilibrada, seja com conta, seja com todo tipo de número, de coisa*”.

##### **b) Lembranças de histórias da empresa narradas pelos pais**

Por ser o único a ter pai empresário nesta fase apenas o sucessor do SB Ltda. ouvia seus pais falarem sobre assuntos da empresa como “*funcionários, contas, governo*” continuando ele afirma “*...sempre foi um assunto de família*”.

##### **c) Lembranças de ocorrências que fizeram aumentar a consciência de pensar no futuro**

O sucessor da empresa SB Ltda. pensava no seu futuro na empresa da família como ele destaca que “*a única preocupação na época era se eu ia me adaptar na empresa ou não*”.

##### **d) Lembranças de acontecimentos que o levaram a ter mais controle sobre a vida**

Todos os sucessores reconhecem que no final desta fase iniciaram a preocupação e controle de suas ações de estudo, compromissos, entre outros.

#### e) **Aprendizados para própria vida**

O que os sucessores da APS Ltda. e PCB Ltda. asseguram ser um grande aprendizado para eles a “*liberdade e autonomia*” para viver a própria vida, como enfatiza o sucessor da APS Ltda.: “...*nós todos temos direitos, mas os deveres são tão importantes quanto os direitos*”. O sucessor do SB Ltda. relata que a “*economia*” deve ser ensinada desde cedo aos filhos na mesma situação que a sua – pai empresário.

#### f) **Aprendizados possíveis de compartilhamento com outros sucessores**

Apontado como lições desta fase os sucessores relatam a “*educação*” que receberam de seus pais, a “*honestidade e, o respeito – em entender a fase de criança*” que os pais-sucedidos tiveram na sua formação.

### 8.6.1.2 – Empresas sociedade entre irmãos

#### a) **Lembranças de eventos ocorridos nesta fase e que despertaram o interesse pelo negócio da família**

O sucessor da IDV Ltda. afirma não reconhecer memórias de preocupação ou atenção com o empreendimento da família e assegura nesta fase se preocupar em andar de bicicleta com os amigos, ir ao clube, apenas em se divertir e ir para a escola. A sucessora da empresa 2MPO Me. se recorda de sua mãe levando-a para a empresa, “*nem que fosse para contar moeda*” ela sempre incentivou isto, apesar de “*eu achar que minha relação com meu pai nunca ia dar certo a gente trabalhar no mesmo ambiente*”. O que corrobora a sucessora da empresa 2GLT Ltda. ao afirmar que “*nós crescemos dentro da farmácia... eu me lembro de ficar sentada ali no banco de madeira, não tinha computador, era um caderninho que você ia marcando todas as vendas, tinha que fechar tudo aquilo...*”.

#### b) **Lembranças de histórias da empresa narradas pelos pais**

Apenas a sucessora da empresa 2MPO Me. tem lembranças de ouvir no seio da família, os pais comentarem sobre diferentes assuntos sobre a empresa.

#### c) **Lembranças de ocorrências que fizeram aumentar a consciência de pensar no futuro**

Todos reconhecem que principalmente na fase da escola já começam a se preocupar com o futuro, até mesmo por que são incentivados pelos professores, quando começam a perguntar o que você vai ser quando crescer? E os sucessores apontaram que nesta fase sempre respondiam que iriam trabalhar com o pai, mesmo não sabendo ao certo o que era.

**d) Lembranças de acontecimentos que o levaram a ter mais controle sobre a vida**

Foi revelado pelo sucessor da IDV Ltda. não ter a clareza, quando de seu ingresso na empresa, sobre a importância que tais vivências teriam na sua vida e hoje assegura ter sido uma ação correta ao comentar “*mas hoje eu posso dizer que foi ocorrência muito importante para mim e para o meu crescimento na vida profissional*”. O que é corroborado pela sucessora da 2MPO Me. ao afirmar que “*eu demorei para perceber o que eu queria fazer, eu gostava da empresa, mas eu não queria assumir essa responsabilidade porque eu achava muito difícil*”. A sucessora revela ainda ter como um grande defeito não cumprir horário e, seria uma das coisas que ela iria ensinar desde muito cedo para seus herdeiros, ou seja, a serem mais pontuais.

**e) Aprendizados para própria vida**

A sucessora da empresa 2GLT Ltda. afirma ter adquirido nesta fase senso de “*responsabilidade*”, pois seu pai-sucedido atribuiu a ela a função de auxiliar o farmacêutico no preenchimento do livro de psicotrópicos (livro que se anota a venda de remédios controlados). Ela reconhece nesta atribuição a maior lição adquirida nesta fase, além dos valores da família como “*ética e moral*” que formam o alicerce de “*nossa família*”.

**f) Aprendizados possíveis de compartilhamento com outros sucessores**

Os sucessores concordam que devem ser compartilhados os aprendizados e os valores adquiridos nesta fase inicial, “*responsabilidade, ética e moral*”, pois são valores que integram a base da família que é levado para a cultura da empresa.

**8.6.1.3 – Empresas consórcio de primos****a) Lembranças de eventos ocorridos nesta fase e que despertaram o interesse pelo negócio da família**

O sucessor afirma se lembrar de que nesta fase teve uma infância muito tranquila e revela “*sempre fui alucinado por dinheiro*” e, continua a contar que aos “*6 anos, eu e meu primo João (que atua com ele na empresa), fazíamos o Judas e, saíamos as ruas para malhar, eu cuidava do dinheiro e, o João convencia as pessoas a doar pra gente... foi nossa primeira sociedade que a gente teve*”. Ele narrou outra experiência nesta fase a de organizar “*corridas de carrinhos de controle remoto*”, com seus amigos sempre em sua casa, pois passava uma

semana treinando e, depois ganhava deles ele afirmou “*eu sou muito competitivo*” e ratificou que “*meu pai sempre me incentiva neste espírito empreendedor*”.

Nesta fase o sucessor revelou não ter preocupações com a empresa nem com o futuro, apenas de sempre querer ganhar dinheiro, e, assegurou também ser muito “*econômico*”, entretanto nunca se atentou muito as conversas de seu pai sobre a empresa até mesmo porque ele narrou que “*meu pai é um cara muito técnico, nunca gostou de gestão*”.

#### **b) Lembranças de histórias da empresa narradas pelos pais**

O sucedido relata apenas lembranças de seu pai chegar muito tarde em casa.

#### **c) Lembranças de ocorrências que fizeram aumentar a consciência de pensar no futuro**

Reconhece também ser muito disciplinado e afirmou que “*...nunca fui o cara mais inteligente da sala, mas eu sempre fui muito esforçado...sempre busquei ter uma boa formação*”.

#### **d) Lembranças de acontecimentos que o levaram a ter mais controle sobre a vida**

O sucedido relata que por ser o filho caçula, sempre teve muita liberdade e, que desde jovem seus pais o incentivaram a ter controle sobre seus horários e suas responsabilidades.

#### **e) Aprendizados para própria vida**

Ele relata ainda pensar que este incentivo de “*empreendedor*” dado por seu pai o ajudou a ser o profissional que é hoje como ele afirma “*... eu acho que isso sempre foi positivo e me ajudou até quando eu trabalhava no banco*”.

#### **f) Aprendizados possíveis de compartilhamento com outros sucessores**

O sucedido afirma que um aprendizado vivencial sobre “*empreendedorismo*” pode auxiliar na formação de um sucessor de empresa familiar.

### **8.6.2 – Categoria: Fase Exploração - Fase que tem início a partir da adolescência abrangendo o período de 14 a 24 anos de idade**

#### **8.6.2.1 - Empresas proprietário controlador**

##### **a) Sentimentos em relação a iniciar atividade profissional na empresa**

Agora todos os sucessores estão na mesma situação de pai-empresário e revelaram já ter despertado nesta fase o interesse em estar na empresa da família. Todos reconhecem estar

na empresa da família ter sido uma escolha pessoal e no momento que acharam certo. Relatam também que sempre seus pais-sucedidos priorizarem o estudo e, somente depois o trabalho.

#### **b) Lembranças e aprendizados marcantes neste período que contribuíram para decisão de trabalhar na empresa da família**

Esta foi à fase da escolha pela carreira e, como relata o sucessor da empresa PCB Ltda. *“...eu cheguei aos meus 17 anos e parei para pensar o que realmente eu queria seguir na minha carreira. O que foi aonde eu decidi e optei por estar ingressando no empreendimento do meu pai”*. O que corrobora o sucessor da empresa APS Ltda. ao afirmar ter tido grandes dificuldades ao escolher o curso superior que iria fazer *“...eu até fiz testes vocacionais e com isso eu decidi fazer administração...eu acho que é um dos melhores cursos...tudo na vida é administração, desde uma casa até uma empresa”* e, reconhece nesta fase ter recebido *“propostas de outras empresas, mas eu fiquei do lado dele”*. Já o sucessor da empresa SB Ltda. comentou que estava decidido pela sua atuação na empresa da família, pois o seu contexto de formação foi diferente. Evidenciou-se nesta fase que os sucessores que não tinham pais-empresários durante a sua fase de “crescimento”, consideraram a opção de não assumir o empreendimento da família.

#### **c) Lembranças de fatos e eventos que o levaram a ter preocupação com a carreira profissional**

Não existe nenhum plano de formação de carreira para os sucessores como corrobora o sucessor do APS Ltda. ao afirmar que *“... acaba meio que acontecendo né, mesmo sem a gente planejar”*.

#### **d) Aprendizado para aplicar na própria vida**

As lições e aprendizados desta fase apontados pelos sucessores estão centrados no: *“relacionamento e em conhecer a empresa como um todo”* pra ver se realmente isto contribui para reforçar decisões sólidas por parte deles, a não fazer nada obrigado.

#### **e) Aprendizados possíveis de compartilhamento com outros sucessores**

Todos concordam que estes aprendizados devem ser compartilhados e, transferidos para sucessores.



### **8.6.2.2 - Empresas sociedade entre irmãos**

#### **a) Sentimentos em relação a iniciar atividade profissional na empresa**

Os sucessores afirmam ser a fase de maiores mudanças em suas vidas, quanto à escola, relacionamentos (namoro, casamento) e de carreira, como corrobora a sucessora da 2GLT Ltda. ao afirmar que “... *então você aprende muito nessa fase porque você sai de uma fase de adolescente para adulto, uma fase de rebelde para de responsabilidade*”. Ainda a sucessora da 2GLT Ltda. reconhece no início desta fase a “rebeldia” que a adolescência trouxe e que neste momento “*eu não queria trabalhar na farmácia... não queria morar em Barretos*” e, neste período aos 15 anos, ela fez um intercâmbio e confirma ter sido um período de aprendizado, de “responsabilidade” e assegura “... *o que me deu um aprendizado também porque isso é só a vida que ensina... eu tinha que dar conta de toda minha vida...*”. Neste período do intercâmbio ela chegou a seguinte conclusão “... *como é bom morar em casa, como é bom ter meu pai e minha mãe por perto*”.

#### **b) Lembranças e aprendizados marcantes neste período que contribuíram para decisão de trabalhar na empresa da família**

A sucessora da 2GLT Ltda. reconhece não querer “*montar um consultório de odontologia logo após a faculdade*” e, por não ter a permissão de seu pai para ir trabalhar em São Paulo. Desse modo, decidiu-se por trabalhar definitivamente na empresa da família. O que fortaleceu esta decisão foi uma conversa com seu esposo (na época era seu namorado) e, tinha perdido a mãe conforme relata: “*Gabi, fique com seus pais aproveite todo o tempo possível ao lado deles*” ter sido a concretização da escolha. O que também corrobora a sucessora da 2MPO Me. ao afirmar que “...*fiz faculdade de direito porque queria ser policial federal*”, mas durante a faculdade o pai-sucedido transferiu a empresa para o nome das duas sucessoras e aí “*eu pensei agora tá no meu nome, o que eu vou fazer?...e, em conversa com minha irmã ela me falou – eu não dou conta sem você – e, foi aí que decidi ficar na empresa*”.

O sucessor da IDV Ltda. reconhece que sempre quis permanecer no negócio da família ao afirmar que “... *eu tive oportunidade de sair da empresa pra ganhar bem mais do que eu ganhava e, eu optei a não sair pelo fato de ficar dentro do negócio da família*”.

#### **c) Lembranças de fatos e eventos que o levaram a ter preocupação com a carreira profissional**

Todos reconhecem nesta fase já estarem conscientes quanto suas funções na empresa da família, quanto a opção por assumir o empreendimento e, quanto a dar continuidade na carreira abraçada.

**d) Aprendizado para aplicar na própria vida**

Todos reconhecem nesta fase a confirmação e segurança dos valores aprendidos com seu pai-sucedido como a base de sua atuação no empreendimento da família, o “*gostar de trabalhar, a honestidade e, o comprometimento*” com o desenvolvimento da empresa e do trabalho serem lições para a vida.

**e) Aprendizados possíveis de compartilhamento com outros sucessores**

Os entrevistados reconhecem que os aprendizados aplicados na vida são de grande valor para a formação de sucessores de empresas familiares e, devem ser compartilhados.

**8.6.2.3 - Empresas consórcio de primos**

**a) Sentimentos em relação a iniciar atividade profissional na empresa**

Foi nesta fase que o sucessor relata ter iniciado na empresa da família como afirma “*eu tinha 14 ou 15 anos, comecei como vendedor de assinatura... na época eu tinha muita vontade de assumir aqui sim*”.

**b) Lembranças e aprendizados marcantes neste período que contribuíram para decisão de trabalhar na empresa da família**

O sucessor revela que sempre soube que viria trabalhar na empresa da família somente não sabia a data e relatou ter “*feito carreira fora da empresa*” pra depois ingressar no empreendimento da família.

**c) Lembranças de fatos e eventos que o levaram a ter preocupação com a carreira profissional**

O sucessor revela também que tinha vontade de “*estudar e conhecer outras empresas*”. Reconhece que já tinha planos para sua carreira em assumir a empresa e, que seu espírito competitivo o levou a cursar administração na FGV/SP e, a trabalhar no *banco Merrill Lynch* que está entre os melhores do mundo, então assegurou “*eu sempre busquei traçar essas metas para aperfeiçoamento pessoal*”.

#### **d) Aprendizado para aplicar na própria vida**

O sucessor comenta que, atualmente a pessoa precisa ter uma boa formação para assumir uma empresa, ele precisa conhecer do negócio *“ter um bom conhecimento de gestão, em administração”*. Afirmou que a “competição” é seu grande motor, pois é preciso se “especializar” “estudar” as coisas não são iguais ao *“tempo do meu avô, que fala com orgulho que estudou na escola da vida, meu pai já fez uma faculdade...”* então *“você procura uma qualificação profissional que seja a melhor, você procura ser melhor independentemente se for trabalhar na empresa da família ou no mercado”*.

#### **e) Aprendizados possíveis de compartilhamento com outros sucessores**

Os valores e aprendizados desta fase devem ser compartilhados com sucessores assegura o entrevistado e, afirma *“com certeza, o meu filho não entra na nossa empresa se ele não tiver formação adequada, não vai entrar nem a pau!”*.

### **8.6.3 – Categoria: Fase Estabelecimento – corresponde a principal fase da vida adulta abrangendo o período dos 25 aos 44 anos de idade**

#### **8.6.3.1 - Empresas proprietário controlador**

##### **a) Sentimentos sobre a capacidade de se estabelecer como sucessor**

Encontrou-se nesta fase apenas os sucessores da empresa APS Ltda. e PCB Ltda. e os dois afirmaram já estar estabelecidos como sucessores e, ambos relatam que as ocorrências já citadas anteriormente foram fatos propulsores para esta consolidação.

##### **b) Ocorrências e situações que contribuíram para consolidação como sucessor**

Como relatado pelo sucessor da empresa APS Ltda. a ocorrência marcante foi o grave acidente automobilístico sofrido pelo seu pai-sucedido e, como ele assegura foi um momento em que *“era eu ou, era eu, ou a gente perdia tudo que meus pais com tanta luta conseguiram”*.

Quanto ao sucessor da empresa PCB Ltda. a ocorrência marcante foi o divórcio de seus pais que fez com que ele assumisse sozinho, há 3 anos atrás, a área administrativa e financeira, pois anteriormente sua mãe atuava em conjunto com ele, o que exigiu dele uma maior dedicação e, nos últimos 2 anos confessa estar mais confiante *“...mais segurança naquilo que eu estou fazendo, com meu pai...eu me sinto bem seguro naquilo que eu faço”*.

##### **c) Lições e aprendizados para aplicar na própria vida**

Os dois sucessores asseguram sempre estar em busca de aprendizado, não se acomodam, nunca consideram estar totalmente prontos a ponto de se afastarem dos pais-sucedido, como afirma o sucedido do PCB Ltda. *“a lição que eu acho que falaria pra todo mundo sempre fazer, é ter um convívio e um contato muito bom lá dentro entre os dois e, os dois sempre estarem buscando novos aprendizados”*.

#### **d) Lições e aprendizados possíveis de compartilhamento com outros sucessores**

Os sucessores concordam que deve ser passada estas lições para auxiliar na formação de novos sucessores como corrobora o sucessor da empresa PCB Ltda. ao assegurar que *“tudo que eu for aprendendo ao longo da vida e da minha carreira... eu vou ter que passar tudo aquilo que eu sei que eu aprendi para ele”*.

### **8.6.3.2 - Empresas sociedade entre irmãos**

#### **a) Sentimentos sobre a capacidade de se estabelecer como sucessor**

Todos os sucessores encontram-se nesta fase e já se sentem seguros na posição de sucessor, mas revelam também ser uma fase de *“amadurecimento”* de muito aprendizado e de aumento considerável nas responsabilidades, como corrobora a sucessora da 2GLT Ltda. ao expressar *“... você está numa fase mais adulta, mais responsável, mais maduro em todos os aspectos...”*.

#### **b) Ocorrências e situações que contribuíram para consolidação como sucessor**

Os sucessores reconhecem que a consolidação nesta posição está sendo de maneira natural, progressiva e, construída pelas ações do sucedido que, aos poucos está se afastando do empreendimento da família. Como afirma a sucessora da 2MPO Me. *“meu pai esta no 4º ano de psicologia e já quase não fica na empresa mais”* e, assegura a sucessora da 2GLT Ltda. *“já estamos há um ano com assessoria de uma consultoria preparando a sucessão”*.

#### **c) Lições e aprendizados para aplicar na própria vida**

Nesta fase os sucedidos reconhecem alguns aprendizados que estão vivenciando, primeiro apontam o *“desafio”* de suceder o pai e do trabalho em conjunto com seus irmãos e, o *“respeito”* que nunca devem perder para com o seu pai. Apontam como grande lição a ser desenvolvido o fato de nunca deixar o *“interesse”* pelo empreendimento da família mesmo com os problemas que acontecem de relacionamento, de conflitos de poder, entre outros, pois

só assim é possível manter o “*comprometimento*” que se faz necessário para a continuidade do empreendimento da família.

#### **d) Lições e aprendizados possíveis de compartilhamento com outros sucessores**

Todos concordam que estas lições e aprendizados podem ser compartilhados com um sucessor de empresa familiar.

### **8.6.3.3 - Empresas consórcio de primos**

#### **a) Sentimentos sobre a capacidade de se estabelecer como sucessor**

Encontrou-se nesta fase um sucessor mais seguro e estabilizado de sua posição no empreendimento da família, que reconhece como ponto a ser melhorada, a habilidade de liderança e, assegura “*a gente aprende mais na marra, mas no dia a dia e com a experiência*”.

Revelou como desafios do dia a dia a busca pelas metas da empresa, a condução da equipe, o planejamento a ser cumprido é um aprendizado contínuo. De acordo com ele, seu maior interesse no momento é o “*benchmarking*” como ele fala sobre suas buscas em institutos de empreendedorismo como o “*Endeavor*”, em conversas com amigos empresários, em vídeos de gestão, como ele afirma “*atualmente estou procurando um curso de empreendedorismo nos EUA, então eu sempre busco me aperfeiçoar*”. Ele se autoavalia como “*maduro*” por se interessar pelos aprendizados desenvolvidos atualmente e, pelas trocas de experiências, lições de vida e de negócios, ele reconhece sua importância ao afirmar que “*aqui a gente tem 70 funcionários você tem que ser maduro, você tem que ter consciência porque suas decisões impactam muito na vida de muita gente*”.

#### **b) Ocorrências e situações que contribuíram para consolidação como sucessor**

A única ocorrência relatada pelo sucessor foi “*meu pai me ligou e disse filho preciso que venha para o jornal, pois estou indo ajudar seu tio e seu avô na TV*”, após isto apenas concretizei uma vontade passada de vir trabalhar na empresa.

#### **c) Lições e aprendizados para aplicar na própria vida**

O sucessor cita se preocupar muito com a parte humana das relações com as pessoas e revela que foi um aprendizado que teve em uma de suas aulas durante sua faculdade e que marcou sua vida como citado pelo professor “*olhar atrás dos números que você vê, sempre tem pessoas nunca se esqueça de que são as pessoas que estão atrás deles*”.

Finalizando ele relata que “*eu trabalho com a parte financeira nunca posso esquecer esta lição*”, reconhece a importância de se transferir isto aos sucessores na mesma fase que ele.

#### **d) Lições e aprendizados possíveis de compartilhamento com outros sucessores**

O sucessor reconhece que estes aprendizados devem ser compartilhados com outros sucessores de empresas familiares.

### **8.6.4 – Categoria: Fase Manutenção – abrange o período dos 45 aos 65 anos de idade.**

#### **8.6.4.1 - Empresas proprietário controlador**

Os sucessores entrevistados não se encontram nesta fase.

#### **8.6.4.2 - Empresas sociedade entre irmãos**

Os sucessores entrevistados não se encontram nesta fase.

#### **8.6.4.3 - Empresas consórcio de primos**

O sucessor entrevistado não se encontram nesta fase.

### **8.6.5 – Categoria: Fase Declínio – compreende a idade acima dos 65 anos.**

#### **8.6.5.1 - Empresas proprietário controlador**

Os sucessores entrevistados não se encontram nesta fase.

#### **8.6.5.2 - Empresas sociedade entre irmãos**

Os sucessores entrevistados não se encontram nesta fase.

#### **8.6.5.3 - Empresas consórcio de primos**

O sucessor entrevistado não se encontram nesta fase.

### **8.7 – Apresentação das categorias derivadas da investigação sobre a perspectiva latitudinal (papéis) – relatos dos sucessores**

Nesta perspectiva Super (1980) representa uma compreensão da carreira frente aos múltiplos papéis sociais e suas ações de interação e fatores determinantes das escolhas.

#### **8.7.1 – Categoria: Papel Filho**

Compreende o primeiro papel social do indivíduo dentro do seu ciclo de vida.

### **8.7.1.1 – Empresas proprietário controlador**

#### **a) Lembranças e aprendizados adquiridos com os pais e aplicados na vida**

Neste papel, as respostas dos sucessores foram similares, principalmente quanto à “*educação*” que receberam de seus pais e, os valores que lhes foram transferidos e formados, principalmente quanto ao “*respeito e honestidade*”. Como corrobora o sucessor do APS Ltda. ao afirmar que seu pai sempre exigiu que ele fosse uma pessoa com ações “*que não enganasse as pessoas, fosse correto e, mantivesse o nome dele limpo*”. Já o sucessor do SB Ltda. disse seu pai ter sempre obrigado ele a “*estudar*”, pois só assim poderia melhorar a empresa e, assumir “*responsabilidades*” que como ele afirma foi “*muito bom, para mim vir trabalhar na empresa*”. O sucessor do PCB Ltda. relata ter após uma ocorrência na família (divórcio dos pais) ter melhorado sua relação como filho e, a cada dia se sente “*mais amigo de seu pai*”.

#### **b) Possibilidade de os aprendizados adquiridos neste papel virem a compor uma proposta de formação de carreira para o sucessor**

Todos os sucessores reconhecem estes valores serem apropriados para compor uma proposta de formação de carreira para sucessores de empresas familiares.

### **8.7.1.2 – Empresas sociedade entre irmãos**

#### **a) Lembranças e aprendizados adquiridos com os pais e aplicados na vida**

Neste papel os sucessores foram enfáticos quanto à “*educação*” que receberam de seus pais-sucedidos como sendo marcante e, responsável pela qualidade de seres humanos que eles se tornaram, bem como a “*humildade e respeito*” no trato com as pessoas. Eles concordam também, que um dos grandes valores adquiridos é a “*responsabilidade*” que desde muito cedo seus pais-sucedidos os atribuíram e ajudou muito na sua formação. A sucessora da 2GLT Ltda. reconhece o “*amor recebido*” pelos seus pais, como uma lição “*ad eternum*” e, que ela atualmente transfere para suas filhas.

#### **b) Possibilidade de os aprendizados adquiridos neste papel virem a compor uma proposta de formação de carreira para o sucessor**

Todos reconhecem que estes aprendizados devem compor a proposta de formação de carreira para um sucessor.

### **8.7.1.3 – Empresas consórcio de primos**

#### **a) Lembranças e aprendizados adquiridos com os pais e aplicados na vida**

O sucessor comenta que sua educação e formação foram embasadas em valores cristãos e na liberdade para tomar decisões: *...esse lado da fé, da relação com meus pais, com a educação que me ajudaram muito porque hoje eu tenho muita facilidade em resolver problemas... a religião, economia e autonomia foram meus grandes aprendizados.*

#### **b) Possibilidade de os aprendizados adquiridos neste papel virem a compor uma proposta de formação de carreira para o sucessor**

O entrevistado reconhece que estes aprendizados devem compor uma proposta de formação de carreira para um sucessor.

### **8.7.2 – Categoria: Papel Estudante**

Compreende o segundo papel social do indivíduo dentro do seu ciclo de vida.

#### **8.7.2.1 – Empresas proprietário controlador**

##### **a) Lembranças e aprendizados da vida acadêmica e seus impactos para a vida profissional e pessoal**

Os sucessores concordam sobre a necessidade do curso superior e, indicam o curso superior de Administração, pois reconhecem como sendo o mais viável para pessoas em situação igual a deles, ou seja, com pais empresários, e que estejam interessados em dar continuidade aos negócios. Entretanto, também revelam suas visões sobre os cursos que fizeram e, que também está cursando atualmente (é o caso do sucessor do SB Ltda.) ao comentarem que são essencialmente teóricos, faltando à prática vivencial em sua formação. Afirmam ainda que, de modo geral, pessoas que estão na condição de sucessor **necessitam de formação acadêmica diferenciada**, pois estão sendo preparados para um desafio não só profissional, mas também familiar. Um indicativo relatado pelo sucessor do APS Ltda. que chamou bastante a atenção foi sua afirmação *“deveria ter cursado a faculdade agora... faria um melhor aproveitamento – pois teria mais experiência do negócio”*.

##### **b) Possibilidade de os aprendizados adquiridos neste papel virem a compor uma proposta de formação de carreira para o sucessor**



Todos reconhecem que os aprendizados comentados devem compor uma proposta de formação de carreira para um sucessor.

### **8.7.2.2 – Empresas sociedade entre irmãos**

#### **a) Lembranças e aprendizados da vida acadêmica e seus impactos para a vida profissional e pessoal**

Todos os sucessores portam nível superior e reconhecem a importância do estudo na sua formação e, também concordam ao afirmar que para sua posição na empresa eles “*saem muito crus*” da faculdade. A sucessora da 2GLT Ltda. estudou em escola de freiras e reconhece ter tido uma educação “*rígida e de forte teor religioso*”. O sucessor da IDV Ltda. reconhece ter tido uma formação escolar que lhe trouxeram aprendizados relativos ao cumprimento de “*horários*”. A sucessora da 2MPO Me. comenta sobre aprender a ter “*comprometimento com a escola*” e, lição que tem levado consigo ao longo de toda sua vida. Ela relata ser muito importante na formação do sucessor “*conhecimentos sobre psicologia*”, pois, enquanto profissional ele trata de muitos assuntos complicados e, que misturam família, empresa, negócios e gente.

Concluindo, todos os sucessores asseguram que deve se ter uma “*preparação diferenciada*” para os sucessores desde jovens, pois eles trilham caminhos diferentes de jovens que não estão em igual situação que a deles, serem filhos de pai- empresário.

#### **b) Possibilidade de os aprendizados adquiridos neste papel virem a compor uma proposta de formação de carreira para o sucessor**

Todos reconhecem que estes aprendizados devem compor uma proposta de formação de carreira para um sucessor.

### **8.7.2.3 – Empresas consórcio de primos**

#### **a) Lembranças e aprendizados da vida acadêmica e seus impactos para a vida profissional e pessoal**

O sucessor revelou que o conhecimento é muito importante e, não somente o estudo, mas conseguir estudar aquilo que você gosta e vai exercer na sua vida profissional como ele afirma “*... para ter sucesso: primeiro é gostar do que faz e segundo é ter qualificação para ser o melhor naquilo*”.

**b) Possibilidade de os aprendizados adquiridos neste papel virem a compor uma proposta de formação de carreira para o sucessor**

Os requisitos acima comentados podem, segundo o sucessor, compor uma proposta de formação de carreira do sucessor.

**8.7.3 – Categoria: Papel Lazer**

Compreende o papel desempenhado pelo indivíduo no seu tempo livre.

**8.7.3.1 – Empresas proprietário controlador**

**a) Experiências de lazer vivenciadas em família que reforçam os laços profissionais**

O sucessor da APS Ltda. não se lembra de ações de lazer que fizeram ou fazem grande diferença para a vida profissional, relata que se lembra com carinho das confraternizações – almoços, churrascos em família sobre as quais tem boas recordações. Igualmente, isto é apontado pelo sucessor da PCB Ltda., com a diferença de que isto o ajudou a se aproximar de seu pai-sucedido. O sucessor da APS Ltda. comenta que este lazer conjunto é hoje mais difícil em função das responsabilidades que assumiram: *“viagem impossível... a gente não tem ninguém de confiança para deixar nos postos”* e finaliza afirmando que *“é fundamental manter esta prática, mas ainda não sei como”*. O sucessor da PCB Ltda. relata sobre a sua prática de lazer, de natação e, afirma que ao praticá-la *“fico focado, esqueço-me dos problemas, faço antes de ir para o serviço porque assim chego zerado”*. Para o sucedido do SB Ltda. a sua prática de lazer é a pescaria que faz com seu pai-sucedido e revela que nestes momentos exercita a *“paciência, tranquilidade e a convivência com o pai”* finalizou afirmando *“é muito bom”*.

**b) Possibilidade de os aprendizados adquiridos neste papel virem a compor uma proposta de formação de carreira para o sucessor**

Todos sucessores concordam que as práticas de lazer devem ser estimuladas e compor uma proposta de formação de carreira para o sucessor.

**8.7.3.2 – Empresas sociedade entre irmãos**

**a) Experiências vivenciadas de lazer em família que reforçam os laços profissionais**

Os sucedidos reconhecem atualmente como fonte de lazer as confraternizações, almoços ou jantares em família, são momentos de descanso e, de explorar outros assuntos que não da empresa. Como afirma a sucessora da 2MPO Me. que para seu lazer ela prática

academia e assegura ser muito bom porque “*eu libero minha raiva na academia*”, a sucessora da 2GLT Ltda. relata experiências de pescarias em família e, disse estar ausente devido ter duas filhas recém nascidas.

**b) Possibilidade de os aprendizados adquiridos neste papel virem a compor uma proposta de formação de carreira para o sucessor**

Todos sucessores reconhecem a importância da prática do lazer – sozinho ou, em família – como importantes para um sucessor e, deve ser estimulada em uma proposta de formação de carreira para um sucessor.

**8.7.3.3 – Empresas consórcio de primos**

**a) Experiências vivenciadas de lazer em família que reforçam os laços profissionais**

O sucessor reconhece que suas práticas de lazer estão centradas na leitura e nas séries de TV, entretanto todas elas voltadas ao mundo corporativo e, reconhece como único lazer que pratica atualmente com seu pai é assistir futebol na TV com ele.

**b) Possibilidade de os aprendizados adquiridos neste papel virem a compor uma proposta de formação de carreira para o sucessor**

Quanto à formação de sucessores o entrevistado não o reconhece como algo relevante para compor uma proposta de carreira para o sucessor ao afirmar que “*eu acho que o lazer é muito específico, é o que cada um gosta... eu acho que cada um tem o seu e não muda muito não*”. No entanto, reconhece que a prática conjunta sempre une mais as pessoas envolvidas.

**8.7.4 – Categoria: Papel Cidadão**

Compreende o papel cívico do indivíduo, desempenhado junto a uma comunidade, ao longo de seu ciclo de vida.

**8.7.4.1 – Empresas proprietário controlador**

**a) Experiências vivenciadas de vida cidadã aprendidas com o pai**

Os sucedidos do APS Ltda. e do SB Ltda. reconhecem ações de ajuda a entidades e doações feitas por seus pais e, que hoje eles continuam apoiando estes projetos. O sucedido do PCB Ltda. não reconhece nenhuma ação de cidadania. Quanto aos valores, o sucedido do APS Ltda. revela ter à atuação de forma “*ética*” como sendo a grande lição de cidadão passada por seu pai-sucedido.

**b) Possibilidade de os aprendizados adquiridos neste papel virem a compor uma proposta de formação de carreira para o sucessor**

Eles concordam que incluir ações de cidadania na formação de sucessores pode ser uma forma de dar continuidade aos valores praticados pelos pais, contribuindo para manter vivo o lado social deles, o nome deles, a memória deles, também ajuda no respeito sobre o que eles (pais) fizeram. No entanto, reconhecem que, atualmente, eles fazem pouca coisa neste sentido.

**8.7.4.2 – Empresas sociedade entre irmãos.**

**a) Experiências vivenciadas de vida cidadã aprendidas com o pai**

Os sucessores apontam como “*ajudar instituições*” a maior ação de cidadania que praticam e que aprenderam com seus pais a “*serem solidários*” com o próximo, o “*respeito*” pelo ser humano e, que todos “*somos iguais*” finalizaram os sucessores.

**b) Possibilidade de os aprendizados adquiridos neste papel virem a compor uma proposta de formação de carreira para o sucessor**

Todos reconhecem que estes aprendizados devem compor uma proposta de formação de carreira para um sucessor.

**8.7.4.5 – Empresas consórcio de primos**

**a) Experiências vivenciadas de vida cidadã aprendidas com o pai**

Neste papel o sucessor revela não praticar iniciativas de cidadania e, sim apenas apoiar as ações incentivadas por seus sucedidos e, quando uma entidade assistencial o procura para divulgar alguma ação ou publicar um balanço, ele sempre atende.

**b) Possibilidade de os aprendizados adquiridos neste papel virem a compor uma proposta de formação de carreira para o sucessor**

O mesmo revelou ser “*importante*” estas ações para a formação de carreira de um sucessor.

**8.7.5 – Categoria: Papel Trabalhador**

Diz respeito ao indivíduo economicamente produtivo ao longo do seu ciclo de vida.

### **8.7.5.1 – Empresas proprietário controlador**

#### **a) Aprendizados necessários à formação do indivíduo produtivo e economicamente ativo**

Os sucessores reconhecem valores pertinentes ao mundo do trabalho e, que aprenderam com seus pais todos convergem para a “*responsabilidade*”. O sucessor da empresa APS Ltda. apontou o “*respeito às pessoas*” ser um grande diferencial no mundo do trabalho e, que aprendeu com seu pai-sucedido. O que corrobora o sucessor da empresa SB Ltda. que afirma estar aprendendo com seu pai-sucedido “*o relacionamento com as pessoas*” como um grande diferencial no trabalho além da “*educação e humildade*”. O sucessor da PCB Ltda. reconhece a maior lição que seu pai-sucedido o ensinou foi a “*comunicação*” e, que ele pensa ser o maior aprendizado proporcionado por ele até o presente momento.

#### **b) Possibilidade de os aprendizados adquiridos neste papel virem a compor uma proposta de formação de carreira para o sucessor**

Todos reconhecem a importância destes aprendizados e recomendam ser desenvolvidos na formação de carreira do sucessor.

### **8.7.5.2 – Empresas sociedade entre irmãos**

#### **a) Aprendizados necessários à formação do indivíduo produtivo e economicamente ativo**

A “*vontade*” e a “*garra*” pelo trabalho aparecem como uma grande lição deixada pelos pais-sucedidos, juntamente com uma boa “*educação*” para tratar bem os colaboradores, clientes e, ou fornecedores. Todos asseguram ter como herança e que deve ser transferido para sucessores é a “*credibilidade*” que o nome de seus pais-sucedidos tem nas relações comerciais e, que esta deve ser uma grande lição para a formação de carreira de sucessores.

#### **b) Possibilidade de os aprendizados adquiridos neste papel virem a compor uma proposta de formação de carreira para o sucessor**

Todos reconhecem a importância destes aprendizados e recomendam ser desenvolvidos na formação de carreira do sucessor.

### **8.7.5.3 – Empresas consórcio de primos**

#### **a) Aprendizados necessários à formação do indivíduo produtivo e economicamente ativo**

O sucessor afirma não ter trabalhado muito tempo com seu pai-sucedido, entretanto reconhece um dos maiores aprendizados está no “*respeito aos funcionários*”. Ele aponta ser

este o maior aprendizado para uma proposta de carreira do sucessor “*o respeito*”, pois só com ele “*você dá o exemplo*”.

**b) Possibilidade de os aprendizados adquiridos neste papel virem a compor uma proposta de formação de carreira para o sucessor**

O entrevistado reconhece que os aprendizados devem compor uma proposta de formação de carreira para sucessores.

**8.7.6 – Categoria: Papel Esposo**

Papel que inclui a relação conjugal para formação de uma família.

**8.7.6.1 – Empresas proprietário controlador**

**a) Aprendizados obtidos na vida conjugal canalizado para a vida profissional**

Neste papel é reconhecido somente o sucessor da empresa APS Ltda. e, que revela ter no casamento uma grande fonte de aprendizado de como “*ceder*” e, como ele afirma “*não da para levar tudo a ferro e fogo*”, finalizando ele assegura “*tem que saber relevar algumas coisas é que essa melhoria vem com o tempo*”.

**b) Possibilidade de os aprendizados adquiridos neste papel virem a compor uma proposta de formação de carreira para o sucessor**

O sucessor concorda que esta postura deve compor uma proposta de carreira para os sucessores de empresas familiares.

**8.7.6.2 – Empresas sociedade entre irmãos**

**a) Aprendizados obtidos na vida conjugal canalizado para a vida profissional**

Interessante nesse papel é o reconhecimento das duas sucessoras que vivem jornadas “*extras*”, pois são, ao mesmo tempo: profissionais, mãe (uma delas) e, esposas, sendo que seus maridos trabalham na empresa da família. Todos estes papéis devem ser bem desempenhados e, sempre saber conduzir papel de empresária dos demais. Elas apontam vários valores a serem considerados neste papel como a “*dedicação, compreensão, fidelidade, flexibilidade (ceder) e estabilidade*” na relação conjugal. Como consequência as sucessoras revelam que diminuiu o tempo de dedicação para a empresa. É uma divisão no dia-a-dia, pois como afirma a sucessora da 2MPO Me. “*hoje na hora do almoço tenho que buscar o ferro que está no conserto – antes podia até ficar aqui que minha mãe mandava o almoço*”. O

sucessor da IDV Ltda. aponta o “*companheirismo*” como sendo a maior lição a ser vivida no papel de esposo.

**b) Possibilidade de os aprendizados adquiridos neste papel virem a compor uma proposta de formação de carreira para o sucessor**

Todos reconhecem que estes valores devem auxiliar na formação de carreira para sucessores de empresas familiares.

**8.7.6.3 – Empresas consórcio de primos**

**a) Aprendizados obtidos na vida conjugal canalizado para a vida profissional**

O sucessor é solteiro.

**b) Possibilidade de os aprendizados adquiridos neste papel virem a compor uma proposta de formação de carreira para o sucessor**

O sucessor é solteiro.

**Bloco 4 – Apresentação das categorias derivadas da investigação realizada com os contadores**

Serão apresentadas neste bloco as categorias extraídas da investigação realizada com os contadores que prestam serviços para os empreendimentos familiares pesquisados. Procurou-se compreender as suas “percepções sobre o processo sucessório, da perspectiva longitudinal e, das lições e aprendizados”.

**8.8 – Apresentação das categorias que compõem a percepção dos contadores sobre o processo sucessório**

**8.8.1 – Visão em relação ao momento de iniciar o processo sucessório**

Os contadores entrevistados concordam que desde o fim da infância a criança já tem que ser “*incentivada*” pelo pai-sucedido em acompanhá-lo na empresa como corrobora o contador A. Os contadores B e C apontam a idade de “*14 anos*” para dar início esta à prática e, o contador A “*10 anos – se o tipo de negócio não for prejudicial a sua saúde*”.

**8.8.2 – Principais dificuldades observadas no processo sucessório**

Todos concordam que “*não viver*” a realidade da empresa e, não passar por “*todos os setores*” se torna fator complicador, no momento de assumir a empresa da família, pois como afirma o contador A “... *até ele vai pra universidade e depois volta para assumir o principal cargo da empresa*” o que corrobora o contador B ao assegurar que o filho-sucessor “*volta e só enxerga a riqueza e, o sucedido não mostra o custo que se teve para conquistar a empresa*” e, finaliza o contador C ao afirmar que “*o filho faz uma boa faculdade, mas não tá preparado para assumir a empresa...falta este contato que deveria ter no passado*”.

Concluindo o contador B afirma que “*se eu vou ter um sucessor, eu tenho que começar a prepara-lo melhor do que eu... porque as coisas mudam... as oportunidades passam e as pessoas não estão preparadas*”.

### **8.8.3 – Ações que contribuem para reduzir/amenizar as dificuldades do processo sucessório**

Como forma de contribuir para reduzir as dificuldades no processo sucessório, os contadores apontam a preparação: “*técnica e emocional*” para os negócios, o gostar desde “*cedo-criança*” do empreendimento da família.

## **8.9 – Apresentação da categoria que compõe o modelo arco-íris de carreira**

Serão apresentadas as percepções dos contadores sobre a dinâmica da perspectiva longitudinal do modelo arco-íris de carreira e, os aprendizados percebidos durante o processo sucessório.

### **8.9.1 Perspectiva longitudinal**

Nesta perspectiva Super (1980) descreve as fases de desenvolvimento de carreira de um indivíduo (crescimento, exploração, estabelecimento, manutenção e declínio). Cada fase descreve suas tarefas específicas de desenvolvimento. A seguir apresentam-se estas fases.

#### **8.9.1.1 – Categoria: Fase crescimento – tem início na infância abrangendo o período de 4 a 13 anos de idade**

Todos contadores reconhecem ser a fase inicial o melhor momento para despertar no filho-sucessor o interesse pelo empreendimento da família, como assegura o contador A “*porque o pai está levando o filho na empresa...despertar criança o gosto pela empresa*”. O, o contador B relata ser a fase de ensinamento dos valores da empresa e da família porque nada vem de graça: “*a vida não te dá nada de graça*”. Para corroborar na sua formação o contador



C ressalva que é o momento de se desenvolver a “*educação, amizade, valores da família e, humildade*”, concluindo todos concordam ser o momento das aprendizagens e formação do jovem.

### **8.9.1.2 – Categoria: Fase exploração - tem início a partir da adolescência abrangendo o período de 14 a 24 anos de idade**

O contador C aponta ter nesta fase diferenças entre o perfil do filho-sucessor se for do gênero feminino – ela vai pegar com mais consistência, ela vai enxergar de maneira diferente – se for do gênero masculino – tem que ter mais cuidado é onde muitos empresários muitos meninos se acham e não dá conta – ele sintetiza que a mulher amadurece mais rápida e nesta fase ela é mais preocupada e focada do que o homem. O contador B assegura ser o momento da “*concretização*” porque o filho-sucessor “*tem que estar preparado – a nível escolar, nível de experiência e nível de participação... ele deve sentir que se é aquilo mesmo que ele quer fazer*” e, nesta fase deve-se afirmar a lição do “*trabalho*” como relata “*... se você não trabalhar, não se dedicar, não gostar do que faz...não vai conseguir muita coisa...o pai tem que mostrar o valor do trabalho*” concluiu o contador B. Corrobora com esta fala o contador A ao afirmar que “*áí nessa fase, eu acho que o sucedido vai passar mais a experiência e, também agregar o trabalho – já é a hora de começar ensinar as práticas de trabalho, independente do setor – o sucessor já tem condições de executar tarefas e assumir responsabilidades*”.

### **8.9.1.3 – Categoria: Fase Estabelecimento – corresponde a principal fase da vida adulta abrangendo o período dos 25 aos 44 anos de idade**

Esta é a fase do pico da produtividade para o sucessor. Ele já concluiu a graduação e pós-graduação, já conheceu todos os setores da empresa, como afirma o contador A, então “*é a maior fase de produção dele dentro da empresa – é a fase de crescimento da empresa na mão do sucessor – tendo ao lado a experiência do sucedido – que deve estar tirando o time de campo*”. Esta visão é corroborada pelo contador B ao assegurar ser a fase da “*afirmação-independência*” e, dos conflitos familiares. Continuando, o contador B relata “*se o pai teve 3 filhos, é a fase do casamento, chegada dos agregados e aí a empresa grande vira 2 ou 3 menores – a gente percebe muito isso*”. Ao finalizar o contador B afirma que nesta fase o “*controle – financeiro, emocional, administrativo*” é o aprendizado essencial a ser desenvolvido no sucessor. Continuando ainda na sua linha de raciocínio o contador C assegura com relação ao gênero do sucessor se for feminino “*ela está estabilizada, sabe o que*

*quer, vai agarrar mesmo – a mulher tem o instinto muito forte” se for masculino “é menos dedicado, já esta parando de estudar e, ficar somente na empresa”, ocorre nesta fase à transferência do controle “o pai não tem mais a senha do banco” é o momento que o pai iniciou seu “desligar da empresa”.*

#### **8.9.1.4 – Categoria: Fase Manutenção – abrange o período dos 45 aos 65 anos de idade**

É o momento que o sucedido passa a ser um “símbolo-observador-conselheiro-sem compromisso de horário” finaliza o contador C ao assegurar “esse momento é o de conselho, de ensinar o caminho da tolerância, da paciência, não tem que fazer mais nada”. O contador A corrobora com o acima exposto ao afirmar que “é o momento da experiência, a empresa já é estável e, ele teria que manter aquilo”, o processo de troca de informações conforme relatado “deve ser grande” nesta fase.

A preparação para o desapego foi revelado ser “imprescindível nesta fase” relatou o contador B o que é corroborado pelos outros entrevistados.

#### **8.9.1.5 – Categoria: Fase Declínio – compreende a idade acima dos 65 anos**

É a fase de se “retirar” assegura o contador A “... trabalhou muito... ele quer gozar os benefícios, talvez não se afastar direto da empresa, mas também não tem mais aquela energia toda para estar na frente do negócio”. Como corrobora o contador C ao afirmar que neste momento o sucedido “deve passar a empresa para seu sucessor e buscar novos afazeres, mais lazer... é o período que deve estar abandonando o barco” e, conclui o contador B ao assegurar que nesta fase é “preciso desapegar e, ter preparado um sucessor”.

### **8.9.2 Lições e aprendizados**

Esta categoria apresenta as narrativas de experiências nas quais se registra o que aconteceu, o que se esperava do acontecimento das diferentes lições e aprendizados ocorridos no processo sucessório das relações entre – sucedido e sucessor – e, que são percebidas pelo contador e, que podem ser compartilhadas.

#### **8.9.2.1 – Possibilidade de os diferentes aprendizados identificados pelo contador compor proposta de carreira para o sucessor**

Todos os contadores entrevistados reconhecem que os aprendizados podem compor uma proposta de carreira para um sucessor.

### **8.9.2.2 – Lições e aprendizados percebidos pelo contador quando da transferência do comando da gestão**

Os contadores afirmam que na relação de transferência de comando, neste momento o primordial é “*colocar limites – sucedido e sucessor – nas relações de poder*” e, reconhece também que ao sucedido é preciso “*enxergar o filho como sucessor nas relações de trabalho*” cabe neste momento um aumento dos momentos de “*diálogos*” e, busca pelo “*consenso*” no processo sucessório. Finalizando o Contador A afirma que na fase do processo sucessório o pai-sucedido e, o filho-sucessor precisam desenvolver “*conhecimentos comportamentais*”, para passar esta etapa.

### **8.9.2.3 – Percepções do contador quanto aos conhecimentos que considera necessário no processo sucessório para o sucedido e sucessor**

Os contadores revelam a importância dos conhecimentos de “*preparação para o desapego e não misturar a personalidade jurídica com a família*”, para o sucedido. Para o sucessor eles reconhecem que o mesmo deve ter “*conhecimentos técnicos, de administração e de tecnologia da informação, sensibilidade para aprender e controle financeiro*” para manter e aumentar o patrimônio construído pelo sucedido, que passará a ser dependente da empresa.

### **8.9.2.4 – Papéis vivenciados pelo contador durante a assessoria contábil no processo sucessório**

Finalmente, no seu papel de “*conselheiro*” os contadores revelam que auxiliam na resolução das necessidades das empresas familiares que estão passando por um processo de sucessão e reconhecem a importância da preparação da “*próxima geração*” que irá assumir o empreendimento da família.

A próxima seção apresenta a proposta da formação e desenvolvimento do sucessor da empresa familiar, que corresponde ao objetivo central do presente estudo.

## **9. PROPOSTA DE CARREIRA PARA SUCESSORES DE EMPRESAS FAMILIARES**

A presente seção é construída para atender o objetivo geral desta tese que é o de “articular o modelo arco-íris de carreira ao modelo tridimensional de desenvolvimento para dar suporte epistemológico à proposta de formação e desenvolvimento da carreira do sucessor de empresas familiares”. Ela está estruturada pelas seguintes abordagens: bases teóricas da proposta (subseção 9.1); inserção do subsistema/eixo carreira do sucessor (subseção 9.2); lições e aprendizados para compor a carreira do sucessor (subseções 9.3 e 9.4) e, a constitucionalidade da proposta de carreira para o sucessor (9.5).

### **9.1 – Bases teóricas que estruturam a proposta de formação e desenvolvimento do sucessor**

O material empírico gerado pelas entrevistas realizadas com os participantes mostrou a necessidade de abordagens teóricas para suportar a sua interpretação, de modo a culminar na elaboração da proposta de desenvolvimento de carreira do sucessor de empresa familiar.

Tal tarefa demandou a identificação de um arcabouço teórico que pudesse oferecer maior compreensão epistemológica sobre o desenvolvimento do ser humano, a partir dos diferentes aspectos apurados nas narrativas de pais (sucedidos) e filhos (sucessores), integrantes da pesquisa. Em particular, sobre as ricas argumentações de natureza ontológica, fornecidas pelos participantes e resgatadas de suas histórias de vida no núcleo da esfera familiar. Além desta dimensão, este arcabouço deveria também ser viável para estabelecer relações sincrônicas com as duas teorias conceituais do estudo (modelo tridimensional de desenvolvimento e modelo arco-íris de carreira).

Neste contexto, centrou-se nos aspectos valorativos, morais, éticos, simbólicos e afetivos emergentes nas relações familiares; nascidos do processo educacional; com percurso no período escolar; na fase da juventude; na inserção no mercado de trabalho; na chegada da vida adulta e nos diferentes papéis desenvolvidos ao longo do ciclo de vida dos sucedidos e sucessores.

Integrando tais aspectos foram incorporadas também considerações sobre a influência dos pais (em especial do genitor, o sucedido) sobre os filhos (sucessores) tidos como espelhos para estes. Sobre estas premissas buscou-se então, uma literatura para dar suporte ao contexto da formação e desenvolvimento do sucessor, de modo a associar ao processo sucessório da empresa familiar uma perspectiva histórica, humana, social e cultural.

Para atender a esta necessidade e, considerando o fator tempo para finalizar o estudo, adotaram-se alguns fundamentos da teoria do desenvolvimento psicossocial de Erik Homburger Erikson (1950, 1987) para considerar o desenvolvimento do sucessor, bem como da teoria da aprendizagem sócio-cognitiva de Albert Bandura (1977).

A seguir apresentam-se as noções elementares extraídas destas duas teorias e que contribuíram para estruturar epistemologicamente a proposta pretendida.

Erikson (1950) estruturou sua teoria de desenvolvimento a partir do conceito da epigênese - termo derivado da embriologia. O princípio epigenético sustenta que o desenvolvimento humano ocorre em estágios sequenciais e claramente definidos. Cada uma das fases deve ser satisfatoriamente atendida, de modo a não comprometer as fases subsequentes e, o avanço sistêmico deste desenvolvimento. De acordo com este princípio, o não atendimento satisfatório de cada fase refletirá na forma de desajustes podendo ser físico, cognitivo, social ou emocional (MAGALHÃES, 2005).

Para Erikson (1950, 1987) a energia impulsionadora do comportamento é de natureza psicossocial, integrando não apenas fatores biológicos e inatos, mas também fatores sociais, aprendidos em contextos histórico-culturais específicos. Assim, o processo do desenvolvimento humano da personalidade ocorre por meio de três processos: biológico (sistemas orgânicos fisiológicos do corpo); psíquico (organização dos traços da experiência individual de síntese do ego) e, social (organização cultural e de interdependência das pessoas). (MAGALHÃES, 2005).

Desse modo, para Erikson, o desenvolvimento psicossocial se traduz no desenvolvimento da personalidade e resulta ao longo de oito estágios que, no seu conjunto, constituem o ciclo da vida. Cada estágio corresponde à formação de um aspecto particular da personalidade. Os estágios são:

- confiança básica x desconfiança básica – nesta fase a criança vai aprender o que é ter ou não confiança, está muito relacionada com a relação entre o bebê e a mãe. A importância da confiança básica é devida, segundo Erikson, ao fato de implicar a ideia de que a criança “não só aprendeu a confiar na uniformidade e na continuidade dos provedores externos, mas também em si próprio e na capacidade dos próprios órgãos para fazer frente aos seus impulsos e anseios” (ERIKSON, 1987, p. 102).

- autonomia x vergonha e dúvida – esta fase corresponde ao estágio anal freudiano, a criança já tem algum controle de seus movimentos musculares, então direciona sua energia às experiências ligadas à atividade exploratória e à conquista da autonomia. É geralmente onde

se inicia a educação para a higiene (treino ao vaso sanitário). A desconfiança é a parte negativa deste estágio, que é equilibrada com a segurança proporcionada pela confiança.

- iniciativa x culpa – nesta fase a criança encontra-se nitidamente mais avançada e mais organizada tanto a nível físico como mental. É a capacidade de planejar suas tarefas e metas a atingir que a define como autônoma e, por consequência, a introduz nesta etapa. Aproximadamente entre os 3 aos 6 anos a força desse estágio: o propósito e, a formação do senso de responsabilidade. “O propósito, então, é a coragem de imaginar e buscar metas valorizadas não inibidas pela derrota das fantasias infantis, pela culpa e pelo medo cortante da punição” (ERIKSON, apud. CALVIN, LINDZEY, JOHN; 2000 p.172).

- atividade (diligência ou empenho) x inferioridade – neste período a criança está sendo alfabetizada e frequentando escola(s), o que propicia o convívio com pessoas que não são seus familiares, o que exigirá maior socialização, trabalho em conjunto, aprendizagens escolares, a testar limites, a estabelecer os seus objetivos e a fazer aprendizagens sociais e, a desenvolver um senso de cooperatividade dentre outras habilidades necessárias em nossa cultura. É nesta fase que ela começa a dizer, com segurança aparente, o que “quer ser quando crescer”, como uma iniciação no campo das responsabilidades e dos planejamentos, a competência e a socialização, na idade aproximadamente entre os 7 aos 11 anos. “A competência, então, é o livre exercício da destreza e da inteligência na conclusão de tarefas, não prejudicado pela inferioridade infantil”. (ERIKSON, apud. CALVIN, LINDZEY, JOHN; 2000 p.172).

- identidade x confusão de identidade – nesta fase o jovem experimenta uma série de desafios que envolvem suas atitudes para consigo, com seus amigos, com pessoas do sexo oposto, amores e a busca de uma carreira e de profissionalização. Na medida em que as pessoas à sua volta ajudam na resolução dessas questões desenvolverá o sentimento de identidade pessoal, caso não encontre respostas para suas questões pode se desorganizar, perdendo seu senso de referência. Marca o período da adolescência aproximadamente entre os 12 aos 18/20 anos, a lealdade/fidelidade marca este estágio. A preocupação do adolescente em encontrar um papel social provoca uma confusão de identidade, afinal, a preocupação com a opinião alheia faz com que o adolescente modifique o tempo todo, suas atitudes remodelando sua personalidade muitas vezes em um período muito curto, seguindo o mesmo ritmo das transformações físicas que acontecem com ele. “A fidelidade é a capacidade de manter lealdades livremente empenhadas, apesar das inevitáveis contradições dos sistemas de valor” (ERIKSON, apud. CALVIN, LINDZEY, JOHN; 2000 p.173).

- intimidade x isolamento – nesse estágio o interesse, além de profissional, gravita em torno da construção de relações profundas e duradouras, podendo vivenciar momentos de grande intimidade e entrega afetiva. Caso ocorra uma decepção a tendência será o isolamento temporário ou duradouro, a força deste estágio esta no amor/afiliação e no encontrar-se, ele ocorre entre os 20 e os 35 anos de idade aproximadamente.

- produtividade x estagnação – neste estágio, as pessoas procuram definir objetivos e motivações para o que querem produzir nas suas vidas. Pode aparecer uma dedicação à sociedade à sua volta e realização de valiosas contribuições, ou grande preocupação com o conforto físico e material. A força deste estágio a transmissão de valores e ensinamentos.

- Integridade x desesperança - é nesta fase que as pessoas fazem um balanço do seu percurso de vida. Então, no estágio final da vida, a questão chave: "Teve a minha vida sentido ou falhei?" assinala que chegou a hora do balanço, da avaliação do que se fez na vida e, sobretudo do que se fez da vida. A esperança e, o sentimento "emocional" desta fase se sobrepõem as outras características, compreende a fase acima dos 60 anos.

As teorias de aprendizagem social têm seu foco sobre o comportamento. Elas compartilham o princípio de que as consequências do comportamento influenciam a repetição do mesmo. Dentre as teorias de aprendizagem social, a teoria sócio-cognitiva (Bandura, 1977) se constituiu a nossa referência.

Esta teoria introduz o conceito de aprendizagem por observação de padrões, de modelos. É um tipo de aprendizagem que reconhece que o desenvolvimento humano dá-se pela observação do outro. Isto vale dizer que o conhecimento empírico das pessoas que vai ficando popularizado e cristalizado, por exemplo, em crenças do tipo "*filho de peixe peixinho é*" ilustra como tais clichês conseguem aperceber-se corretamente da realidade apreendida pela teoria de Bandura (1977) - ou seja: os filhos se tornam hábeis nas atividades que distinguem os pais porque a sua proximidade na convivência familiar, e o estatuto inerente à posição de pai são fatores suficientes para estes servirem de modelos aos filhos. (PAPALIA, et. al. 2010, p.73)

O autor (1977) defende o aprendizado pela observação dos outros e, a observação de modelos exteriores acelera mais a aprendizagem do que se esse comportamento tivesse de ser executado pelo aprendiz.

Os dois princípios básicos da teoria de Bandura (1977) são interação recíproca e distinção entre aprendizagem e comportamento:

- A interação recíproca – segundo o autor, os fatores internos (intrínsecos a pessoa), fatores externos (do meio ambiente) e o comportamento do sujeito interagem uns com os

outros, influenciando-se mutuamente. Bandura (1977) agrupa estas influências de forma que nenhum das três seja considerado uma entidade separada. O organismo não só responde aos estímulos do meio, mas também reflete sobre eles, devido à sua capacidade de usar símbolos (representa mentalmente as ações sem precisar sofrer as consequências de tomá-las), da capacidade de previsão, de aprender pela experiência alheia e da autorreflexão.

- Distinção entre a aprendizagem (aquisição de conhecimento) e o comportamento (execução observável desse conhecimento).

A base das lições e aprendizagens a serem desenvolvidas em cada fase da estruturação da carreira do sucessor foi apoiada na perspectiva da aprendizagem que se preocupa em descobrir o comportamento observável e, que o desenvolvimento resulta em uma mudança de longa duração baseada na experiência e, ou adaptação ao ambiente. (PAPALIA et. al. 2010, p.72). Estes autores (p.73) acreditam que na “aprendizagem social a pessoa também atua no ambiente – na verdade até certa ponto – o cria”.

Outros autores da teoria da aprendizagem social, além de Bandura (1977) serão referenciados para a finalidade da proposta pretendida, em específico eles integram a subseção 9.3; igualmente, em relação à teoria do desenvolvimento psicossocial.

## **9.2 – A inserção do subsistema/eixo carreira do sucessor**

A partir do modelo conceitual do estudo (Gersick et. al., 1997, 2006 e Super, 1980), bem como do material empírico apurado pela investigação realizada junto a empresas familiares e, das bases teóricas adotadas anteriormente (Erikson, 1987 e Bandura, 1977) viabilizou-se a proposição da carreira para o sucessor da empresa familiar. A seguir comenta-se sobre a estruturação desta proposta.

O referencial teórico que dá sustentação a proposta compõe-se das seguintes abordagens:

- o modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar proposto por Gersick et. al. (1997, 2006), pela consideração das dimensões propriedade, empresa e família – considerados dimensões distintas do empreendimento familiar;
- o modelo arco-íris de carreira proposto por Super (1980) pela consideração das duas perspectivas longitudinal (tempo – *life-space*) e, a latitudinal (papéis – *life-span*);
- a teoria do desenvolvimento psicossocial (ERIKSON, 1987)
- a teoria da aprendizagem sócio-cognitiva (BANDURA, 1977).

O conceito de carreira adotado pela proposta concebe um desenvolvimento do sucessor ao longo da vida, referencial proposto por Donald Super (1980 p. 286) que define



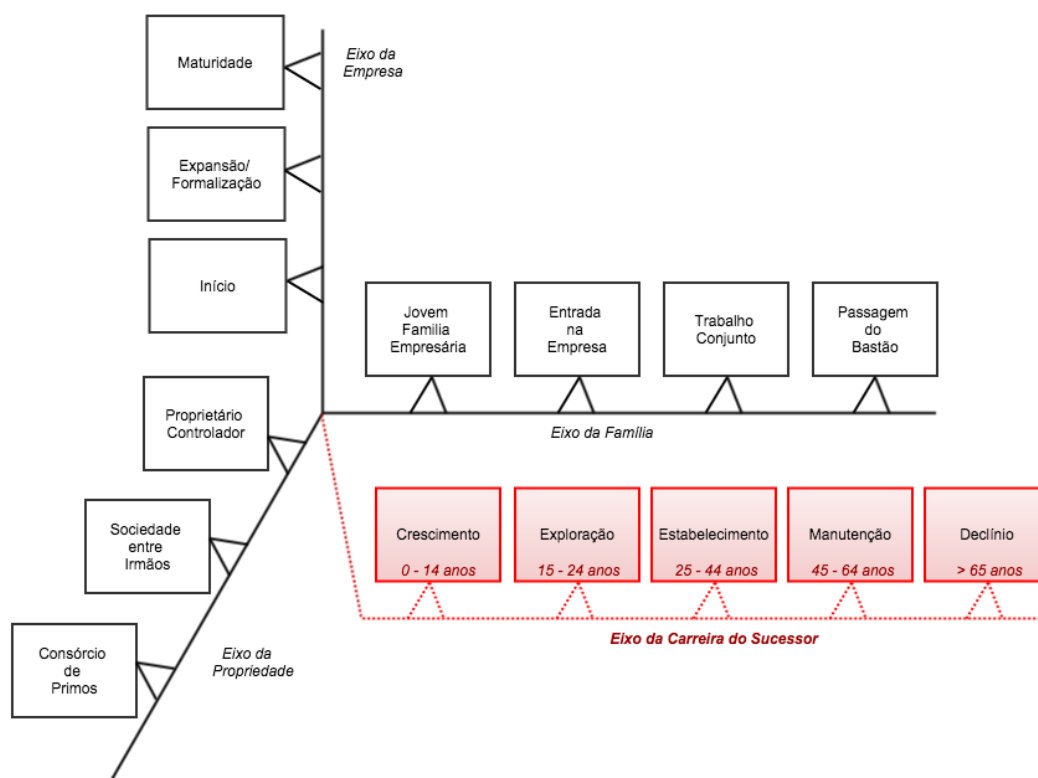
carreira como sendo “... a sequência ou combinação de posições profissionais ocupadas ao longo da vida” emergente agora das dinâmicas ocorrências vivenciadas nas diferentes fases e papéis desempenhados pelos sucessores, o que corrobora Ribeiro (2009) ao afirmar que:

A carreira (desenvolvimento vocacional) seria resultado da interação entre dois processos dinâmicos: o desenvolvimento individual ao longo da vida e o contexto interpessoal, sociocultural e ambiental, complexo e mutante, que gera uma síntese adaptativa das mudanças individuais e sociais que se produzem através da integração e da interação dinâmica entre esses dois processos, difícil de prever a priori, pois ambos estão em transformação constante. (RIBEIRO, 2009, p.207).

A partir das abordagens acima apresentadas, a articulação pretendida no objetivo geral do estudo ocorreu pelo acoplamento de um quarto subsistema/eixo ao modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar. Este subsistema/eixo foi aqui denominada “carreira do sucessor” e, está sustentado pelas perspectivas temporal e de papéis inerentes ao modelo arco-íris de carreira. O resultado deste acoplamento está representado na ilustração 5.

Desse modo, o modelo de Gersick et. al. (1997, 2006) ganha uma nova configuração, a qual sugere-se ser denominada como: modelo quadridimensional de desenvolvimento da empresa familiar.

**Ilustração 5:** Modelo quadridimensional de desenvolvimento da empresa familiar



**Fonte:** Elaborado pelo autor

Assim proposto, o subsistema/eixo da carreira do sucessor foi alocado abaixo do subsistema/eixo “família” e paralelo ao subsistema/eixo “propriedade”. A justificativa para situá-lo abaixo do subsistema/eixo “família” repousa na consideração de, ser o processo sucessório um fenômeno cultural e socialmente construído, que se desenvolve ao longo da vida das pessoas/família e pelo desempenho de diferentes papéis historicamente vivenciados por elas. A justificativa de situá-lo paralelamente ao subsistema/eixo “propriedade” apoiou-se na dinâmica das mudanças naturais que ocorrem no comando da empresa familiar, na medida em que o processo sucessório acontece.

### **9.3 – Lições e aprendizados para compor o eixo carreira do sucessor**

Esta proposta visa à identificação de aprendizados a serem desenvolvidos na carreira do sucessor. Ela foi estruturada a partir das perspectivas longitudinal e latitudinal do modelo arco-íris de carreira, bem como dos eixos família e propriedade, sendo também orientada pelos relatos obtidos nas entrevistas com os diferentes agentes participantes da pesquisa empírica.

#### **9.3.1 - Aprendizados para a fase do Crescimento – 0 a 14 anos – Jovem família empresária:**

A infância é um período decisivo para o desenvolvimento de diferentes aprendizados da criança e, o contexto familiar, o envolvimento e o desempenho dos pais são fundamentais para o estabelecimento de relações socioeducativas e sócio cognitivas que efetivamente promovam o desenvolvimento social dos filhos.

No contexto familiar das relações pais-filhos, o desempenho dos pais é representado por uma variedade de habilidades sociais educativas que podem influenciar o repertório comportamental dos filhos. Analisando especificamente essas habilidades, Silva (2000) identificou como cruciais as de: (a) diálogo; (b) expressão de sentimentos de agrado e desagrado; (c) expressão de opiniões e a solicitação adequada de mudança de comportamento; (d) cumprir promessas; (e) entendimento do casal quanto à educação do filho e à participação de ambos os progenitores na divisão de tarefas educativas; (f) "dizer não", "negociar" e "estabelecer regras"; (g) "desculpar-se".

A importância da qualidade da relação pais filhos sobre o desenvolvimento das crianças tem sido atestada por muitos estudos. Muitos deles correlacionam práticas educativas

inadequadas a problemas no desenvolvimento cognitivo e social e no desempenho acadêmico dos filhos (Gomide, 2003).

Conforme dados da pesquisa, os aprendizados que foram transmitidos pelos pais, nesta faixa etária, principalmente pela figura do sucedido foram reconhecidos e enaltecidos pelos atuais sucessores, os quais compreendem sua importância para compor uma proposta de formação de carreira de sucessores na empresa familiar.

Tais aprendizados se constituem em alicerces da vida familiar e que podem ser transmitidos de geração para geração, pois, dizem respeito também aos princípios e valores que embasam as relações sociais históricas e, os processos de socialização do indivíduo ao longo de sua vida. Algumas características em comum são apontadas por todos os entrevistados e, que deve ser estimulada a jovem família empresária: o amor e união entre e dos da família, mesmo nas adversidades; a prática da fé, da religião, a preservação e honradez do nome da família.

Todos os sucedidos e sucessores entrevistados reconheceram que a “educação” foi responsabilidade da “mãe-esposa” e, que isto foi fundamental na formação dos sucessores, pois os valores de humildade, honestidade, por exemplo, alicerçaram sua formação e desenvolvimento.

Nesta fase os entrevistados reconheceram de grande importância o desenvolvimento das seguintes características:

- afetividade;
- respeito;
- ser criança – ir brincar nas dependências da empresa da família;
- ser incentivado pelo exemplo dos pais de trabalharem na empresa da família;
- receber pequenas atribuições de responsabilidade;
- aprender o valor dos bens – nada vem de graça;
- contar com o apoio dos familiares;
- gostar do que faz e, da empresa; e,
- eleger um foco.

Todos os sucedidos e sucessores reconheceram no final desta fase (13 anos), o momento do filho-sucessor iniciar as atividades de trabalho na empresa da família. O sentido associado a este início está mais centrado na forma de despertar o interesse pelo negócio familiar, de se sentir responsável e começar a formar consciência sobre o mundo do trabalho. Tais iniciativas ocorreriam através de idas mais constantes na empresa, de iniciar algumas

atividades simples, de baixa complexidade, em horários descontínuos e que não prejudiquem a vida escolar e nem a fase da infância.

### **9.3.2 - Aprendizados para a fase da Exploração – 15 a 24 anos – Entrada na empresa:**

Os entrevistados afirmaram que esta fase se caracteriza pelas maiores mudanças e experiências na vida, seja escolar, de relacionamentos e, profissionais – é o processo de amadurecimento. Nela acontece, via de regra, a manifestação da opção pela atuação na empresa da família e, o gosto por trabalhar nela.

Dentro da formação continuada de desenvolvimento do sucessor, Erikson (1956, p.97) corrobora ao afirmar que “é nela que o indivíduo reorganiza os elementos de identidade da fase infantil contrapondo-os ao mundo social encenado” e, passa também pelo momento de “buscar a formação de uma identidade própria, uma vez que já tem um eu capacitado a incorporar papéis sociais, ideológicos, morais e profissionais”.

Como corrobora Chiuzi et. al. (2011, p. 585) ao afirmarem que “neste estágio, os indivíduos estão recheados de novas potencialidades cognitivas, exploram e ensaiam estatutos e papéis sociais porque a sociedade fornece tal espaço de experimentação ao adolescente”.

Os entrevistados reconheceram como maiores desafios desta fase, aspectos como: aceitação da chegada do filho pelos outros profissionais da empresa; o choque de gestão que ocasionam pequenos atritos e, os conflitos que nascem das diferenças de visões sobre novos processos de gestão, sobre iniciativas para implantação de novas tecnologias, sobre decisões relacionadas às mudanças e inovação. Este clima, marcado pelas divergências cognitivas, culturais e profissionais se traduz no rico momento de construir relacionamentos de parcerias verdadeiras e, de intimidade. Ambos (sucedido e sucessor) iniciam um período de aprendizado sobre o que desaprender para aprender.

Conforme afirma Chiuzi et. al. (2011, p. 583) ao revelar que “esta parece uma, dentre as muitas, gêneses do início formativo do conflito entre as gerações, isto é, os pais em diferentes estágios do ciclo de vida tendem a rejeitar, muitas vezes em função da alegação da maior experiência”, como corrobora Erikson (1956) já apontava, ideias e atitudes dos mais jovens.

Continuando ainda Chiuzi et. al. (2011, p. 583) asseguram que “a partir do convívio em grupo, são elencados os valores e os comportamentos que serão aceitos, desejados ou rejeitados dentro de uma sociedade que compartilha uma mesma cultura”.

Ainda segundo Erikson (1959, apud Papalia, 2010, p. 343), “a identidade se forma à medida que as pessoas resolvem três questões importantes: a escolha da ocupação, a adoção de valores nos quais acreditar e segundo os quais viver e, o desenvolvimento de uma identidade sexual satisfatória”.

Como forma de “despertar” o “interesse” em “fazer carreira” na empresa da família são apontados pelos entrevistados o desenvolvimento de aprendizados e, as lições relacionadas a:

- interesse pelos estudos – formação direcionada para as necessidades da empresa;
- manter as relações familiares e profissionais amigáveis;
- adquirir experiência em todos os setores da empresa – de *office boy* à funções estratégicas;
- vivenciar experiências profissionais em outras empresas;
- aprender a ouvir;
- aquisição de bons conhecimentos de gestão – administração;
- desenvolvimento de valores de fraternidade;
- articulação de conhecimentos teóricos com a realidade organizacional (prática);
- reconhecimento do valor das coisas, em especial do dinheiro;
- preservação da estabilidade emocional da família; e,
- confirmação dos valores aprendidos com o pai.

Estes aspectos são reconhecidos pelos entrevistados como fonte de preparação para a carreira do sucessor. Como finaliza Chiuzi et. al. (2011) ao afirmarem:

O convívio em grupo leva o homem a ter um papel e uma posição enquanto ser social, porém é necessário levar em conta as diferenças culturais que existem e também as mudanças que ocorrem ao longo do tempo. Hábitos e crenças estão diretamente ligados ao momento histórico vivenciado, portanto, é inevitável afirmar que existe uma transformação das subjetividades de uma geração para a outra. (CHIUZI et. al. 2011, p. 583).

Desse modo, para este período de formação os jovens elegem valores e pessoas às quais serão fiéis sejam seus pais ou, outras pessoas.

### **9.3.3 - Aprendizados para a fase do Estabelecimento – 25 a 44 anos – Trabalho em conjunto:**

Nesta fase todos os sucedidos e sucessores reconhecem que a carreira dos sucessores já esta bem definida e, em fase de “concretização”, bem como é o momento de, “afirmação”

deles à frente do empreendimento da família, é também a fase de maior “produtividade” do sucessor. Como corrobora Chiuzi et. al. (2011):

Este é o momento em que refletem sobre tudo que já vivenciaram, as crenças que conhecem, os valores presentes na sociedade para assim formarem suas próprias crenças e valores, tornando-se indivíduos maduros, capazes de superar as dúvidas quanto a quem são, formando assim sua identidade pessoal. (CHIUIZI et. al. 2011, p. 583).

Reconhecido por todos os entrevistados esta é a fase onde ocorrem os grandes desafios de superação dos conflitos inerentes ao processo sucessório e, que são motivados:

- pelo choque cultural entre o antigo e o novo;
- por formas de comunicação e uso das palavras;
- pelo aceite do filho não mais como criança nem empregado e sim como sucessor;
- pelo empenho de ter que provar o valor;
- pelo desejo do sucessor para atuar com liberdade;
- ocorrências da dinâmica familiar, como casamento, chegada dos agregados;
- decisões em conjunto; e,
- pela vontade de substituir o pai e trabalhar com os irmãos;

O aporte para a chegada desta fase Bee (1997, p. 64) reconhece que “o jovem adulto se constrói sobre a base firmada na adolescência”. Para suportar esta fase Erikson (1976) confirma que “à medida que as áreas de responsabilidade adulta são gradualmente delineadas, o indivíduo acaba subsumindo-se a um sentimento ético, que é a marca do adulto”.

Como fonte de lições neste estágio os entrevistados reconheceram que para a carreira do sucessor os seguintes aprendizados devem ser desenvolvidos:

- consolidação dos laços de confiança mútua;
- manutenção e valorização do diálogo;
- colaboração entre os familiares;
- incorporar a experiência do pai-sucedido – o *modus operandis* do negócio;
- buscar a especialização – estudar sempre mais – não só a escola formal, mas aprendizado técnico também;
- manter atenção e interesse pelas inovações tecnológicas;
- lapidar as relações afetivas com o sucedido;
- desenvolver competências de liderança,
- buscar uma gestão profissionalizada;

- ter controle financeiro e administrativo da empresa; e,
- controlar as emoções.

Nesta fase os sucessores reconhecem que suas “responsabilidades aumentaram”, sentem que estão “amadurecendo” e, que o sentimento de “respeito” e admiração pelo pai-sucedido aumenta, e entende que a “última palavra” ainda é dele.

Os sucedidos reconheceram que nesta fase ainda devem “dar apoio total aos sucessores” e, alimentam que estes irão dar continuidade ao legado de “formação e educação” recebido, aos seus netos.

#### **9.3.4 – Aprendizados para as fases da Manutenção e Declínio – acima dos 45 anos – Passagem do bastão:**

Conforme o modelo desenvolvido por Gersick et. al. (1997, 2006) nesta fase “a geração mais velha, está acima de 60 anos” o que foi encontrado na pesquisa e, também foi revelado que o processo sucessório acontece antes das fases de “manutenção e declínio” na perspectiva longitudinal proposta pela teoria do arco-íris de Donald Super.

A pesquisa revelou que as empresas classificadas como “em início” do processo sucessório atingiram a fase de “maturidade” anterior aos 44 anos de seus sucessores. O que corrobora para a perspectiva de formação de carreira do sucessor, quanto à questão temporal – início, meio e, fim – o que é reconhecido por todos os entrevistados nesta fase é o aprendizado para o “desapego”. O desapego não significa a retirada definitiva do sucedido da empresa, mas um redirecionamento da sua atuação. Nesta linha, conforme afirma Erikson (1998, p. 94) “afastar-se totalmente da generatividade, da criatividade, do cuidado e do convívio com os outros, seria pior que a morte”.

Nela repousa a necessidade do homem maduro, pois a maturidade é guiada pela natureza daquilo que deve ser assistida. A *generatividade* é, pois, de modo primordial, a preocupação em estabelecer e orientar a geração seguinte (ERIKSON, 1987, p. 138).

Todos entrevistados reconheceram que esta fase não está acontecendo de modo assistido (planejamento), mas conduzida de forma “branda, tranquila, sem conflitos e espontaneamente”. Apenas uma empresa contratou consultoria externa para auxiliá-la e, como revelado pelo entrevistado, seu foco é na gestão do patrimônio da empresa e, de sua transferência para os sucessores, e não na preparação da carreira dos mesmos.

Conforme narrado nas entrevistas ocorre nesta fase “uma confusão” sobre “entrada de um e saída do outro” e, para os sucedidos a dificuldade está em se “desapegar” da “sua” empresa como revelado emocionalmente por um sucedido “o comércio é um vício” – neste

sentido, ele reconhece que a ajuda é necessária. Tal realidade tem respaldo em Erikson (1976) ao afirmar:

Por mais natural que possa parecer é fato que, enquanto seres humanos, há sempre a possibilidade do movimento contrário por parte de alguns em função de sentirem-se ameaçados pelos subordinados mais jovens e, muitas vezes de outra geração, e com isso optam por não dividir seus conhecimentos com receio da perda hierárquica. (ERIKSON, 1976 apud CHIUZI et. al. p.587).

Ainda neste contexto, o sucessor reconheceu não se desligar de seu pai-sucedido e, busca nesta fase, as lições e os aprendizados nas “experiências vivenciais” e, o enxergam como detentor do “conhecimento, da sabedoria e um símbolo” da empresa, pessoa na qual reconhece como seu “conselheiro”, apontado por Erikson (1968) nesta relação saudável o “amor mútuo”.

Na formação de carreira do sucessor que vai passar à posição de sucedido, ou seja, segunda geração da empresa familiar se faz necessário o desenvolvimento de lições e aprendizagens que proporcionem:

- humildade para aceitar que é momento de se afastar;
- busca por outras ocupações e, mais lazer que o faz sentir bem e produtivo;
- tomada de consciência sobre a preparação da aposentadoria;
- identificar novos afazeres; e,
- se redirecionar talvez, para uma nova carreira.

Nesta fase todos os sucedidos se mostraram seguros quanto à ratificação da carreira de seus filhos como seus legítimos sucessores e, muitos já transferiram o comando da empresa e, uma parte do patrimônio para os mesmos.

#### **9.4 – Papéis desempenhados na vida – perspectiva latitudinal**

As lições e aprendizados a serem desenvolvidos pelos sucessores nos diferentes papéis que desempenham ou irão desempenhar na vida são mencionados a seguir.

##### **9.4.1 – Aprendizados para o papel: Filho**

Todos sucedidos e sucessores reconheceram a importância da “educação” recebida como a base de sua formação, estruturada num modelo afetivo e respeitoso e, ao mesmo tempo “rigorosa, exemplar, religiosa e, com amor mútuo, dedicação e carinho por seus pais”.



Amor este que é ressaltado por Ginzburg (1993) ao afirmar que “acima de tudo se deve lembrar na educação de nossos filhos é de que seu amor pela vida não deve jamais esmorecer”. Como assegura Porto & Tamayo (2006 p.151) que “os pais são considerados os agentes socializadores mais influentes nesse processo, pois servem como modelo de trabalhador para as crianças”. Continuando, os autores (p.151) asseguram que “a família, a escola e, a experiência de trabalho é apontada como as variáveis mais influentes na formação dos valores laborais”.

Os sucedidos reconhecem a relevância de valores a serem formados na fase da “educação” de seus filhos e, Schwartz & Ros (1995 p.99) asseguram que os valores são “estruturas cognitivas intrapsíquicas e podem ser pessoais e sociais”. Afirmam ainda que os valores culturais por sua vez, “servem para estabelecer crenças compartilhadas que definem que tipo de comportamento é apropriado nas diversas situações, além de servir para justificar o motivo daquela escolha”.

Em tempo de formação, os sucedidos reconheceram que os filhos devem ser motivados pelo “exemplo”, “modelo” e, que as lições a serem desenvolvidas repousam em:

- honrar o nome da família através das gerações;
- praticar a honestidade e a verdade;
- adotar transparência nas ações;
- trabalhar desde cedo porque trabalho é saúde;
- estudar continuamente;
- desenvolver capacidade de resistência;
- crescer em determinação; e,
- conquistar autonomia.

#### **9.4.2 – Aprendizados para o papel: Estudante**

Todos os entrevistados asseguraram que o estudo é muito importante e, reconheceram que não se deve parar de aprender, ao afirmar que “o estudo formal ou informal é imprescindível”.

Como fonte de estímulo aos estudos, os pais exercem uma condição relevante neste papel ao prover as condições e recursos de qualidade para esta finalidade tais como: um local adequado para os filhos estudarem, para guardar os seus livros e materiais; ajudá-los a cumprir as lições escolares e, sobretudo a conversar com eles sobre os seus interesses diversos. Esta aproximação e interesse atuam como uma possibilidade de transmitir e ensinar

responsabilidades, pois com o caminhar do filho na escola ele passa a ser fiscal de suas próprias ações. (COOPER, et. al. 1998).

Numa pesquisa longitudinal, Flouri e Buchanan (2003) trouxeram resultados indicativos que o maior envolvimento dos pais com a escola, relacionava-se com melhor desempenho acadêmico e maior repertório de habilidades gerais do filho, quando adolescente, além de influir no sucesso profissional deles, quando adultos.

Os sucessores relataram que saem muito “crus” da faculdade e um deles reconheceu que deveria ter cursado a faculdade mais velho – não logo ao término do ensino médio, pois assim teria aproveitado mais. Outro fato relevante é que 5 dos sucessores cursaram administração e, as duas sucessoras o curso direito, mantendo vínculos com os empreendimentos familiares.

É apontado pelos entrevistados que a vida de estudante ensina a se ter “comprometimento” e, que esta característica é imprescindível para a sua atuação no empreendimento da família e, a qualificação “faz você melhor naquilo que atua” finalizou um dos sucessores. Todos reconheceram a necessidade de uma preparação escolar diferenciada para filhos de sucedidos e, uma das sucessoras revela que seriam necessários conhecimentos de “psicologia” para enfrentar assuntos de família e negócios.

#### **9.4.3 – Aprendizados para o papel: Lazer**

Apenas os entrevistados na classificação de “consórcio de primos” não reconheceram o lazer como relevante para compor uma proposta de carreira para o sucessor.

Loch et. al. (2015 p. 30) asseguram ser “influenciável a prática da atividade física, por diversos fatores, inclusive de ordem social e cultural, entre os quais se encontram as experiências anteriores, o apoio social de parentes e amigos, a disponibilidade de espaços e instalações e o gosto pela prática”.

Comumente ao lazer são encontrados referências da prática de atividade física, entretanto a pesquisa revelou outros tipos de lazer e sua importância para aspectos na formação de carreira do sucessor. As práticas de lazer conjunto anunciadas pelos entrevistados foram:

- confraternizações familiares em finais de semana;
- pescaria com o pai;
- viagens da família férias na praia;
- a prática de esportes com os filhos – futebol, tênis;
- assistir futebol na tv com os filhos;

- fazer leituras diversas;
- praticar natação; e,
- academia.

Com a adoção destas práticas e, as lições proporcionadas por sua realização, geram aprendizados que melhoram a “comunicação interpessoal, deixa-os mais próximos, incentiva à troca de ideias, melhora a convivência e, a união” o que compõem assim a proposta de carreira para o sucessor.

Outro fato revelado pelas entrevistas repousa na vontade dos sucedidos e, disposição de querer realizar mais ações de lazer com os sucessores, mas falta-lhes tempo – conforme narrado por eles.

#### **9.4.4 – Aprendizados para o papel: Cidadão**

Para Dimenstein (1993, p. 17) a cidadania “é uma palavra que tem vários sentidos. Mas hoje significa, em essência, o direito de viver decentemente”. Como ressalta Libâneo (2002, p.7): ao afirmar que a cidadania repousa em “uma nova postura ético-valorativa de recolocar valores humanos fundamentais como a justiça, a solidariedade, a honestidade, o reconhecimento da diversidade e da diferença, o respeito à vida e aos direitos humanos básicos”.

Todos os sucessores reconheceram as práticas de cidadanias de seus pais-sucedidos como ações de “filantropia, solidariedade e responsabilidade social” e, estão sendo transferidas para eles e bem acolhidas por eles.

A formação da cidadania repousa na família, como assegura Mendes (2010):

O desenvolvimento da personalidade das crianças e dos jovens em ordem à formação de homens livres e responsáveis, e com sentido de fraternidade e de participação solidária, precisa de um padrão valorativo original, a partir do qual possam, depois, vir a fazer o contraste racional com outros códigos e normas de conduta, aceitando-os ou rejeitando-os, no permanente processo de integração na sociedade. (MENDES 2010, p. 3)

Continuando Mendes (2010) reconhece que se mostra ser “a família quem oferece o melhor quadro emocional e moral para uma criança ou jovem adquirir o padrão de referência original”.

Os sucessores afirmaram que aprendem com seus pais-sucedidos “atuar de forma ética e, a despertar o amor pelo próximo”.

#### **9.4.5 – Aprendizados para o papel: Trabalhador**

Como afirmam Gonçalves & Coimbra, as famílias que oferecem múltiplas oportunidades de exploração vocacional aos seus filhos permite que assumam as suas decisões, quer seja em relação à escolha profissional quer em relação ao projeto de formação e, embora os acompanhem e os respeitem nesse processo, garantindo-lhes autonomia e protagonismo nas escolhas, não deixam, no entanto, de os questionarem sobre o realismo das suas opções, antecipando-lhes as possíveis consequências das suas decisões. (GONÇALVES & COIMBRA 2007, p.5).

Consiste assim o trabalho como um papel reconhecidamente muito relevante e, que foi revelado pelos sucedidos ser de extrema importância na vida, desde de tenra idade – por isso se exige do sucessor “garra, vontade, assiduidade, humildade, paixão e respeito – com todas as pessoas envolvidas no negócio” para manutenção do nome construído pelo sucedido.

Ainda para Gonçalves & Coimbra (2007, p.4) asseguram reconhecer a importância que “os pais tendem a transmitir aos filhos, valorizações da realidade do mundo do trabalho, isto é, as dimensões que eles próprios consideram importantes e nucleares para o sucesso profissional”.

Todos os sucessores reconheceram que os aprendizados a serem desenvolvidos estão centrados na: “honestidade nos negócios, credibilidade, confiança, responsabilidade, respeito e amizade” construídos pelo sucedido, afirmando que o “trabalho gera independência”.

#### **9.4.6 – Aprendizados para o papel: Esposo**

O sucesso do relacionamento familiar e a durabilidade do casamento também dependem do modo como o marido e a esposa desempenham seus papéis conjugais e sociais.

Neste papel os entrevistados reconheceram valores imprescindíveis ao relacionamento que devem ser desempenhados por cada um dos cônjuges e, ter por base o “amor, respeito, amizade e, companheirismo”. Na formação deste relacionamento são reconhecidas também as qualidades de “afetividade, lealdade, fidelidade, compaixão, dedicação e, compreensão”. Para manter a “estabilidade” cada um deve ser “verdadeiro e flexível” no seu papel.

### 9.5 – A constitucionalidade da proposta de carreira para o sucessor

A proposta de carreira apresentada parte do pressuposto que sucessor é o(a) filho(a)-herdeiro(a) que decidiu assumir o comando do empreendimento familiar. Essa decisão será construída e ratificada em cada uma das fases de seu ciclo de vida, através de um processo de carreira, de modo que, a tradicional “passagem do bastão” seja apenas a oficialização deste processo.

Assim concebida aceita-se que a família, particularmente os pais, tem uma atuação crucial na formação e desenvolvimento desta carreira, pois são eles os primeiros protagonistas do processo e, também os grandes incentivadores de interesses dos filhos pelo empreendimento.

A carreira teria então, seu início no papel de filho e, na fase inicial da vida – crescimento. Nesta fase, os futuros sucessores devem ser levados à empresa para conhecer onde o pai trabalha, onde o pai permanece a maior parte do dia e, de onde se ouve muitas histórias contadas em família. Esta inserção deve ser feita na própria condição de criança, ou seja, brincar e ficar por ali, nas dependências da empresa – este é o momento em que as primeiras memórias sobre o ambiente de trabalho começam a ser impressas.

No final desta fase, aos 13 anos, se estabelece o momento do filho-sucessor começar a assumir responsabilidades iniciais na empresa. Primeiramente, em funções e, horários que não comprometam o horário escolar, pois a ênfase do desenvolvimento estará na dedicação aos estudos, nos estímulos e cuidados paternos, bem como na introdução de uma educação pautada em valores sociais.

Na próxima fase da exploração, em seu início, o jovem sucessor ainda não tem assegurado sua posição como tal, entretanto neste período ele deve aumentar, gradativamente, suas responsabilidades no empreendimento da família e, alimentar diálogos com o sucedido sobre assuntos como iniciar uma faculdade e, qual curso escolher.

Nesta mesma fase revela-se a importância da vida estudantil e, da formação acadêmica para atuar na empresa da família, Ao final desta fase acontecerá a entrada formal do sucessor na empresa.

Conjuntamente, nesta fase de “entrada na empresa”, se reconhece a importância dos sucessores “explorarem” todos os setores/atividades do empreendimento da família, vivenciando diferentes funções e aprendizados, convivendo com diferentes profissionais e, desse modo obter visão sistêmica sobre a empresa e sobre o negócio, somando-se assim a esta fase o aprendizado acadêmico e prático.

Avançando para a fase do estabelecimento, o sucessor já tem assegurado a sua posição e, deve explorar ao máximo a possibilidade do “trabalho em conjunto” com o sucedido. Esta é a fase em que pai e filho são os protagonistas do conhecimento, pois muito se tem a aprender mutuamente, seja através de trocas de experiências e, ou dicas de “macetes”, seja por intermédio de ensinamentos formais de gestão e, de inovação.

Dentre os desafios da fase “trabalho em conjunto” surgem àqueles pautados nas diferenças de percepções entre a – velha e, a nova – geração. É também a fase de elevada produtividade do sucessor e de seu amadurecimento. Nela se pode adquirir maior controle emocional nas relações familiares e profissionais, bem como a confirmação do respeito pela figura do pai-sucedido como exemplo a ser seguido.

O papel de cidadão, trabalhador e, lazer se concretiza nesta fase produtiva do sucessor e, a transferência destes valores pelos pais-sucedidos será fortalecida pela atuação dos filhos-sucessores à frente destes papéis, representando o nome da família e, da empresa.

Finalmente, a fase da “manutenção e do declínio” impõe ao sucedido e ao sucessor novos desafios, pois enquanto o sucessor tem nesta fase o momento da ratificação e consolidação da posição de comando do empreendimento familiar, o sucedido enfrenta a situação de lidar com o desapego e, para tal, deverá também estar preparado.

Como enfrentamento deste desapego se estabelecem as novas oportunidades que variam entre intensificar a vida de lazer até dar início aos estudos, pois muitos sucedidos não tiveram esta oportunidade quando mais jovens.

Acentua-se nesta fase, o papel de esposo e as relações conjugais se tornam mais importantes, pois é o início da construção de uma nova família, com a chegada dos netos que serão os futuros sucessores – constituindo-se assim a segunda geração que poderá seguir o mesmo caminho trilhado por seus pais (hoje sucessores), recém-chegados a posição de comando do empreendimento da família.

A partir da estruturação teórica e da proposta apresentadas, a presente tese cumpriu seu propósito de introduzir no contexto do processo sucessório uma abordagem epistemológica que pudesse expressar com maior clareza e rigor teórico toda a complexidade que o envolve. A seguir comenta-se sobre este aspecto.

A próxima seção apresenta as considerações finais do estudo.

## 10. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente seção apresenta as considerações finais tratando a estruturação da proposta do estudo, sua validade e confiabilidade, bem como as limitações e, recomendações para novos estudos.

### **Sobre a estruturação da proposta do estudo**

A presente tese investigou o processo sucessório em empresas familiares, junto a um grupo de empresas deste tipo, sediadas na cidade de Barretos. Tomou-se como arcabouço teórico para o desenvolvimento do estudo duas abordagens, sendo uma pertinente ao campo da gestão – modelo tridimensional de desenvolvimento de Gersick et. al. (1997, 2006) e a outra, ao campo da psicologia desenvolvimentista – o modelo de arco-íris de carreira de Super (1980). O uso das duas abordagens atendeu a dimensão maior do estudo que foi alicerçar o processo sucessório de uma abordagem epistemológica.

Assim, o emprego destas duas abordagens se justificou após a identificação de lacuna na literatura da gestão sobre o processo sucessório na linha pretendida pelo estudo, ou seja, pela concepção deste fenômeno a partir do sucessor. A busca de compreensão recaiu sobre a análise do fenômeno pela lente da trajetória deste protagonista, concebida como um processo de carreira o qual se inicia desde sua tenra idade no contexto da vida familiar e, que estabelece relações com os diferentes papéis que ele desenvolve ao longo do seu ciclo de vida.

Diante desta pretensão, o estudo se interessou pela inclusão, ao processo sucessório, de uma abordagem temporal, histórica, cultural e social. Esta concepção foi alinhada no sentido de buscar subsídios de natureza epistemológica para fundamentar a formação e desenvolvimento do sucessor, posicionando esta perspectiva de uma linha da carreira deste profissional.

Desse modo, a seguinte questão de pesquisa orientou o processo de desenvolvimento do estudo: A articulação do modelo arco-íris de carreira ao modelo tridimensional de desenvolvimento pode contribuir para dar suporte epistemológico a uma proposta de formação e desenvolvimento de carreira para o sucessor?

O estudo gerou conhecimento para responder de modo factível esta pergunta, na medida em que identificou a abordagem teórica e, o material empírico para consubstanciá-la e justificá-la.

Diante do exposto elaborou-se conforme apresentado na seção 9, ilustração 5, o quarto subsistema/eixo o qual foi integrado ao modelo tridimensional de desenvolvimento de Gersick et. al. (1997, 2006) e denominado: eixo da carreira do sucessor.

A elaboração deste eixo está sustentada pelos seguintes pilares: (a) arcabouço teórico do estudo teoria desenvolvimentista de carreira de Donald Super (1980) e teoria tridimensional do desenvolvimento de Gersick et. al. (1997, 2006). (b) investigação empírica desenvolvida junto a sete empresas familiares atuando em diferentes tipos de comando, envolvendo sete sucedidos, sete sucessores e três contadores. (c) referencial teórico de sustentação da estrutura da proposta de carreira: teoria do desenvolvimento psicossocial de Erik Erikson (1950, 1987), teoria da aprendizagem sócio-cognitiva de Albert Bandura (1977) e outros autores.

### **A validade e confiabilidade do estudo**

A esta altura do estudo uma questão que se coloca é: em que medida as estratégias de pesquisa (epistemológica e empírica) representa o fenômeno social estudado? Um critério para respondê-la repousa na validade interna que se deu pelo alinhamento entre os dados coletados e a sua devida interpretação. No presente estudo ele ocorreu a partir do arcabouço teórico apropriado para suportar as análises do material empírico, bem como pela sensibilidade e experiência do pesquisador.

Contudo, deve-se considerar que, na fase da interpretação foi necessário proceder, uma redução dos dados, mas isto não comprometeu a construção do tecido interpretativo pois, a todo tempo o que se buscou foi o sentido sócio-simbólico das narrativas impressas nas entrevistas realizadas, bem como o balizamento com as abordagens teóricas que suportaram as análises.

Outro critério de cientificidade diz respeito à validade externa, ou seja, a possibilidade de generalização dos resultados do estudo, a qual na presente tese, diz respeito à proposta de formação e desenvolvimento da carreira do sucessor.

Quanto a este aspecto, a própria literatura está nitidamente dividida entre os pesquisadores que rejeitam de imediato esta possibilidade (generalização) e os que aceitam a generalização dos resultados (LAPIERRE, 2012).

Entende-se que a proposta formulada na presente tese – formação e desenvolvimento de carreira do sucessor, sustentada no subsistema/eixo carreira do sucessor tem pertinência para uma generalização do tipo naturalística. Segundo esta perspectiva, “o conhecimento



profundo de um caso pode auxiliar o pesquisador no entendimento de outros casos”. (STAKE, 2000, apud GODOY, p.139).

Considerando a natureza de um estudo qualitativo, bem como a possibilidade da generalização do tipo naturalística, no presente estudo, caberia generalizar os resultados somente após replicar a mesma perspectiva teórica utilizada, bem como os mesmos meios empíricos em outra população de empresas familiares e, em outros momentos.

Em decorrência da replicação do estudo para outros contextos e, em outros momentos, tornaria possível apurar a confiabilidade dos resultados, isto é, de sua estabilidade, coerência, exatidão, e de seu valor preditivo. (LAPIERRE, 2012).

No entanto, algumas considerações são destacadas no sentido de se apontar para a validade científica do estudo:

- posicionamento particular (teórico, emocional e social) do pesquisador e dos sujeitos da pesquisa – consideração observada em diferentes fases do estudo, particularmente, na realização das entrevistas do pré teste as quais possibilitaram treino e aprendizado para o pesquisador. Igualmente, este posicionamento de vigilância foi observado na fase da análise do material empírico e, da constituição da proposta do estudo;

- a constituição da amostragem das empresas participantes, as quais são representantes legítimas dos subsistemas/eixos “propriedade” (proprietário controlador, sociedade entre irmãos, consórcio de primos) e “empresa” (fase de início, formalização e maturidade);

- a constituição dos participantes da pesquisa (sucedidos, sucessores e contadores), os quais se apresentam como legítimos representantes do fenômeno pesquisado;

- a confrontação sistemática do material empírico com o arcabouço teórico do estudo;

- o processo consistente e preciso da constituição das categorias/subcategorias de análise;

- a triangulação das teorias do campo da gestão, da psicologia desenvolvimentista e do material empírico investigado, finalmente;

- validação comunicativa – foi obtida a partir de *feedback* dos participantes da pesquisa sobre o material empírico digitalizado. Cada sujeito participante da pesquisa teve acesso a esse material originário da sua entrevista. A partir deste acesso, obteve-se a confirmabilidade do mesmo e, liberação para uso do estudo.

Um fato cabal que ratifica não somente a confirmabilidade, mas também o interesse e relevância do estudo, diz respeito à publicação de um artigo em jornal local (O Diário de Barretos), no dia 28/04/15, sob a legenda “A útil pesquisa do professor Leandro”, matéria de autoria do sucedido da empresa OMB Ltda.

### **Limitações do estudo**

A presente pesquisa limitou-se ao modelo desenvolvimentista de carreira de Donald Super e, não abordando assim outras perspectivas de carreira e, da psicologia vocacional.

A limitação do estudo se caracteriza pela instituição família a qual possui valores, crenças e culturas diferentes entre si e, mutuamente excludentes por sua formação e desenvolvimento, a família por si só, não permite uma generalização, mas sim fatores culturais compatíveis e, coincidentes entre algumas famílias.

O estudo foi aplicado em um ambiente comum quanto à característica geral de composição das empresas – na mesma cidade – fato pelo qual não se encontrou dois tipos de empresas na categoria consórcio de primos no estágio de formalização e maturidade.

Outro fator a se considerar é a possibilidade de se aplicar um estudo quantitativo a partir das descobertas da presente pesquisa, parametrizando as lições e, aprendizados a serem desenvolvidas por um sucessor e, com isso fazer a verificação probabilística da aparência e relevância destes aprendizados para o futuro sucessor.

### **Recomendações para a continuidade do estudo**

O presente estudo se concentrou na cidade de Barretos/SP e, por não ter conseguido atingir empresas na modalidade “consórcio de primos” no estágio de – expansão/formalização e, maturidade – sugere-se aplicar as entrevistas a sucedidos e sucessores de empresas nesta modalidade.

Como forma de ampliar os estudos a indicação é de replicá-lo em empresas de outras cidades e regiões do país, de diferentes tamanhos e, com governança institucionalizada. Justifica-se esta recomendação, por se tratar da variável – família – que é alicerçada na cultura e, assim potencializar a generalização do subsistema/eixo carreira do sucessor.

Sugere-se também a adoção de outras teorias da psicologia e, de formação de carreira para ampliação do estudo com foco no processo sucessório e, especificamente na formação do sucessor de empresas familiares.

## REFERÊNCIAS

- ADACHI, Pedro Podboi. **Família S.A:** gestão de empresa familiar e soluções de conflitos. São Paulo: Atlas, 2006.
- AMENDOLARA, Leslie. **A sucessão na empresa familiar.** 2 ed. São Paulo: Lazuli Editora, 2005. (Série Apimec).
- ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança corporativa:** fundamentos, desenvolvimento e tendências. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- ARTHUR, M. B., HALL, D. T., & LAWRENCE, B. S. (Orgs.) **Handbook of career theory.** New York: Cambridge University Press, 1989
- ARTHUR, M. B. & LAWRENCE, B. S. **Perspectives on environment and career:** an introduction. *Journal of Occupational Behavior*, 5, 1-8, 1984.
- BALBINOTTI, M. A. A. **A noção transcultural de maturidade vocacional na teoria de Donald Super.** *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 16, 461-473. 2003.
- BANDURA, A.; **Social learning theory.** Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. 1977
- BARBIERI, E. M. B. **A batalha das herdeiras na empresa familiar.** Porto Alegre: Sagra 1997.
- BARROS. A. F. **Relações entre domínios do auto-conceito, valores e importância relativa dos papéis em estudantes universitários.** Tese de doutoramento em Psicologia da Orientação Escolar e Profissional. Universidade de Lisboa: Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, 2007.
- BASTOS FILHO, João Florêncio. **Gestão de Carreiras – Âncoras, Portos e Timoneiros.** Editora Fênix, 2005.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Ed. revista e ampliada. Tradução Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edição 70, 2011.
- BARNES, L.; HERSHON, S. **Transferring power in the family business.** *Family Business Review*, v. 7, n. 4, p. 277-392, 1994.
- BARRY, Bernard, Dr. **The development of organization structure in the family firm.** *Journal of General Management.* New York: v. 3 n. 1, p. 42-60, outono 1975.
- BAYAD, M.; BARBOT, M-C. **Proposition d'un modèle de succession dans les PME familiales:** étude de cas exploratoire de relation père-fi lle. In: CONGRÈS INTERNATIONAL FRANCOPHONE EN ENTREPRENEURIE ET PME, AIREPME, 6, 2002, Montréal. *Anais.* Montreal: AIREPME, 2002.
- BEE, H. **O ciclo vital.** Porto Alegre: Artmed, 2ºed. 1997.

BENDASSOLLI, Pedro. F. **Recomposição da relação sujeito-trabalho nos modelos emergentes de carreira.** RAE. 49, 387-400, 2009.

BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar:** sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel, 1987, 1989.

BERNHOEFT, R.; CASTANHEIRA, J. **Manual de sobrevivência para sócios e herdeiros.** São Paulo: Nobel, 1995.

BERNHOEFT, R.; GALLO, M. A. **Governança na empresa familiar:** gestão poder e sucesso. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BIRD, B.; WELSCH, H.; ASTRACHAN, J. H.; PISTRUI, D. **Family business research:** The evolution of an academic field. Family Business Review, Boston, v. 15, n.4, p.337-350, dez. 2002.

BOCATTO, E. **Family Owned Business (FOB) succession:** the influence of pre-performance in the nomination of family an non-family members evidence from Spanish firms. Departament of business economics, Universitat Autònoma de Barcelona, Spain, 2006.

BORNHOLDT, W. **Governança na empresa familiar:** implementação e prática. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BORGES, A.; LIMA, J.; CARVALHO, F. **Interação entre indivíduos, família e empresa na construção do processo de sucessão em uma empresa familiar,** XXXII Encontro EnANPAD, Rio de Janeiro, 2008.

BORGES, A. F.; LIMA, J. B. **A Construção do processo de sucessão empreendedora em empresas familiares.** In: Encontro da ANPAD, 33. 2009. São Paulo, SP, 19 a 23 de maio de 2009.

BORGES, A. F.; LESCURA, C.; OLIVEIRA, J. L. de **O campo de pesquisas sobre empresas familiares no Brasil:** análise da produção científica no período 1997-2009. Revista o&s - Salvador, v.19 - n.61, p. 315-332 - Abril/Junho – 2012.

BORGES, A. F.; LESCURA, C. **Sucessão em Empresas Familiares:** Um Olhar sobre a Pesquisa Brasileira. EnAnpad Rio de Janeiro, 22 a 26 de Setembro de 2012

BORK, D. **Family business, risky business:** how to make it work. Family Business Review, v.1, n.1, p.173-178, 1986

BORTOLI NETO, A. de; MOREIRA JUNIOR, A. L. **Dificuldades para a realização da sucessão:** um estudo em empresas familiares de pequeno porte. Caderno de pesquisas em administração, São Paulo, v. 08, n°4, outubro/dezembro, 2007.

BROCKHAUS, R. H. **Family business successions:** suggestions for future research. Family Business Review, v.17, n.2, p. 165-177, jun. 2004.

BUENO, José Carlos Casillas; FERNÁNDEZ, Carmem Días; SÁNCHEZ, Adolfo Vázquez. **Gestão da Empresa Familiar.** São Paulo: Thomson Learning, 2007.

BURRELL, G.; MORGAN G. **Sociological Paradigms and Organizational Analysis**. London: Heinemann Educational Books, 1979.

CAMPOS, Luciene Jung de; MAZZILLI, Claudio. **Análise do processo sucessório em empresa familiar: um estudo de caso**. EnANPAD. Rio de Janeiro: setembro, 1998.

CAMPOS, B. & COIMBRA, J., **Consulta psicológica e exploração do investimento vocacional**. Cadernos de Consulta Psicológica, 7, 11-19. 1992.

CANÇADO, V. L.; MUYLDER, C. F. de; LIMA, J. B. de; CASTANHEIRA, R. B. **Ciclo Evolutivo e Sucessão em uma Empresa Familiar: um estudo de caso no Grupo Seculus**. In: ENANPAD, 35, 2011, Rio de Janeiro. Enanpad 2010. Rio de Janeiro: Anpad, 2011. P. 01-17.

CASILLAS, J.; ACEDO, F. **Evolution of the intellectual structure of family business literature: a bibliometric study of FBR**. Family Business Review, Boston, v. 20, n. 2, p. 141-162, jun. 2007.

CELLARD, André **A análise documental**. In POUPART, J. et at. A pesquisa qualitativa. Enfoques epistemológicos e metodológicos. Tradução Ana Cristina Arantes Nasser. Rio de Janeiro: Vozes, p. 295-316, 2012.

CHITTOR, R.; DAS, R. **Professionalization of Management and Sucession Performance – a vital linkage**. Family Business Review, vol. XX, n. 1, march. Family Firm Institute, Inc. 2007

CHIUZI, R. M.; PEIXOTO, B. R. G.; FUSARI, G. L. **Conflito de gerações nas organizações: um fenômeno social interpretado a partir da teoria de Erik Erikson**. UMEP – São Paulo, 2011

CHRISMAN, James J.; CHUA, Jess H.; SHARMA, Pramodita; YODER, Timothy R. **Guiding Family Businesses Through the Succession Process**. the cpa journal; 79, 6; abi/inform global. jun 2009.

CHUA, J. H., CHRISMAN, J. J., & SHARMA, P. **Defining the family business by behavior**. Entrepreneurship Theory and Practice, 23(4), 19–39, 1999.

CHUA, J. H.; CHRISMAN, J. J.; STEIER, L. P. **Extending the theoretical horizons of family business research**. Entrepreneurship: theory & practice, Boca Raton, v. 27, n.4, p. 331-338, Sum. 2003.

COHN, M. **Passando a tocha**. São Paulo, Makron Books, 1991.

COIMBRA, J. L., PARADA, F., & IMAGINÁRIO, L. **Formação ao longo da vida e gestão da carreira**. Lisboa: Direção Geral do Emprego e Formação Profissional. 2001

COOPER, H. M., LINDSAY, J. J., NYE, B. A., & GREATHOUSE, S. **Relationships among attitudes about homework assigned and completed and student achievement**. Journal of Educational Psychology, 90, 70-83, 1998.

CRESPO, S. **Les approches de la carrière professionnelle**: une revue de la littérature descriptive, analytique, comparative et contextuelle. Montréal: Université de Montréal, Faculté des sciences de l'éducation. Groupe de recherche sur les savoirs et l'école, 1996.

CRITES, J. O. **Psicología vocacional**. Buenos Aires: Paidós. 1974

DANES, S.; RUETER, M. A.; KWON, H. K.; DOHERTY, W. **Family Firo model**: an application to family business. *Family Business Review*, v. 15, n. 1, p. 31-45, 2002.

DAVEL, E.; COLBARI, A. **Organizações familiares**: por uma introdução a sua tradição, contemporaneidade e multidisciplinaridade. *Organizações & Sociedade*, Salvador, v.7, n.18, p. 45-64, mai./ago. 2000.

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

DEBICKI, B. J.; MATHERNE III, C. F.; KELLERMANNNS, F. W.; CHRISMAN, J. J. **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. 151-166, jun. 2009.

DESLAURIERS, Jean-Pierre; KÉRISIT, Michele. **O delineamento de pesquisa qualitativa**. In: *A Pesquisa Qualitativa: Enfoques epistemológicos e metodológicos*. Petrópolis: Vozes, 2008. p. 127-153.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **“Introdução: A disciplina e a prática da pesquisa qualitativa”** In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. *Planejamento da pesquisa qualitativa – teorias e abordagens*. Porto Alegre: Artmed, 2006, p.15-42.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **O planejamento da PESQUISA QUALITATIVA**. Teorias e Abordagens, 2ªed. Tradução Sandra Regina Netz. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DIETRICH, Josenice. **Sucessão em empresas familiares**. *Revista HSM management online*, 2008.

DIMENSTEIN, Gilberto. **O Cidadão de Papel**. A infância, a adolescência e os direitos humanos no Brasil. 3ª ed. São Paulo, SP: Ed. Ática, 1993.

DONNELEY, R. G. **A Empresa Familiar**. Tradução de Carlos Osmar Bertero. Publicação mediante autorização da Harvard Business Review, Vol. 42, n. 4, jul/ago de 1964. Fundação Getulio Vargas, **RAE**, s.d., p. 161-198. Disponível em <[http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S0034-5901967002300007.pdf](http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-5901967002300007.pdf)>. Acesso em 05.nov.2013.

DUARTE, M. E. **Preocupações de carreira, valores e saliência das atividades em adultos empregados**. Tese de Doutorado em Psicologia da Orientação Escolar e Profissional. Universidade de Lisboa: Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, 1993.

DUTRA, Joel Souza. **Administração de carreira**. São Paulo: Atlas, 1996.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Carreiras na Empresa Contemporânea**. São Paulo, Atlas, 2010.

DYER JR., W.G. **Cultural change in family firms**: anticipating and managing business and family transitions. San Francisco: Jossey Bass, 1983.

DYER JR.; SÁNCHEZ, M. **Current state of family business theory and practice as reflected** in Family Business Review 1988–1997. Family Business Review, Boston, v.11, n. 4, p. 287-295, dez. 1998.

ERIKSON, E. H.; **Childhood and society**. New York: Norton. 1950

ERIKSON, E. H. **The problem of ego identity**. Journal of American Psychoanalysis, 4, 56-121, 1956

ERIKSON, E. H., **Identity**: Youth and crisis. New York: Norton. 1968

ERIKSON, E. H.; **The wider identity**. In K. Erikson (Ed.), In search of common ground: Conversations with Erik H. Erikson and Huey P. Newton. New York: Norton. 1973.

ERIKSON, E. H.; **The life cycle completed** New York: Norton. 1987.

ERIKSON, E. H. **O ciclo de vida completo**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1998.

FERREIRA, Leandro de O. **Empresa familiar e a estratégia para o sucesso**: transformar conhecimento tácito em explícito. Dissertação de mestrado em administração. UNIP – São Paulo, 2006.

FLOURI, E., & BUCHANAN, A. **The role of father involvement in children's later mental health**. Journal of Adolescence, 26(1), 63-78. 2003

FLORIANI, O. P.; RODRIGUES, L. C. **Sucessão empresarial**: processo sucessório em empresas familiares. Anais do IGEPE, p. 299-312, out. 2000

FLORIANI, O. P.; **Empresa familiar ou... inferno familiar?**. 2 ed. Curitiba: Juruá, 2008.

FLOURI, E. & BUCHANAN, A. **The role of father involvement in children's later mental health**. Journal of Adolescence, 26, 63-78, 2003

GARCIA, Volnei Pereira: **Desenvolvimento das Empresas Familiares**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion M.; LANSBERG, Ivan. **De geração para geração**: ciclos de vida da empresa familiar. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Negócio, 1997.

GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marrion M.; LANSBERG, Ivan. **De geração para geração: ciclos de vida da empresa familiar**. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Negócio, 2006.

GIL, Antônio C. **Métodos e teoria de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994, 2002.

GINSBURG, G. S. **Family factors related to children's intrinsic/extrinsic motivational orientation and academy performance**. Child development, 1993.

GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. da; **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**, São Paulo: Saraiva, 2010.

GODOY, Arilda S. **Estudo de caso qualitativo**. In Godoi et. al, Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais, São Paulo: Saraiva, 2010.

GOMIDE, P. I. C. **Estilos parentais e comportamento anti-social**. In A. Del Prette & Z. A. P. Del Prette (Orgs.), Habilidades sociais, desenvolvimento e aprendizagem (pp. 21-60). Campinas: Alínea, 2003.

GONÇALVES, J. S. R. C. **A empresa familiar no Brasil**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 7-12, jan./mar. 2000.

GONÇALVES, C. M.; COIMBRA, J. L. **O papel dos pais na construção de trajetórias vocacionais dos seus filhos**. Univ. do Porto - Univ. do Porto – Revista brasileira de orientação profissional, 8 (1) p. 1-17, 2007.

GORGATI, V. **Os determinantes da estrutura de capital de empresas familiares brasileiras durante os processos sucessórios: Contribuições da teoria da firma**. Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2000.

GRZYBOVSKI, D. **O Administrador na empresa familiar: uma abordagem comportamental**. Passo Fundo: UPF, 2002.

GRZYBOVSKI, D.; LIMA, J. B. **Conceito de família e o dilema metodológico nos estudos sobre empresas familiares**. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, São Paulo: ANPAD, 2004.

GRZYBOVSKI, D. **Plataforma de Conhecimentos e Aprendizagem Transgeracional em Empresas Familiares**. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal de Lavras, 2007.

GRZYBOVSKI, D.; SARAIVA, L. A.; CARRIERI, A. P. **Organizações familiares brasileiras: um mosaico de muitos tons**. In: CARRIERI, A. P.; SARAIVA, L. A.; GRZYBOVSKI, D. (Org.). Organizações familiares: um mosaico brasileiro. Passo Fundo: Ed. Universidade de Passo Fundo. 2008. p. 417-424.

GUNZ, H. P.; PEIPERL, M. A. **Handbook of career studies**. Thousand Oaks: Sage, 2007.

GUEDES, S. C. **Relação entre qualidade de vida no trabalho e indicadores de satisfação profissional**. Dissertação de mestrado integrado em Psicologia dos Recursos Humanos, do



Trabalho e das Organizações. Universidade de Lisboa: Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, 2009.

GREENHAUS, J. H., *Career management*. Hinsdale, IL: Dryden, 1987.

GUICHARD, J. **A century of career education: review and perspectives**. International Journal for Educational and Vocational Guidance, 1(3), 155-176, 2001.

HALL, Douglas Tim. **Careers in Organizations**. Glenview, IL. Scott, Foresman, 1976.

HANSEN, S. **Integrative life planning: Critical task for career development and changing life patterns**. San Francisco: Jossey-Bass. 1997.

HANDLER, W. **Methodological issues and considerations in studying family businesses**. Family Business Review, v. 2, n. 3, p. 257–276, 1989.

HAGUETTE, T. M. F. **Metodologias qualitativas na Sociologia**. 5a edição. Petrópolis: Vozes, 1997.

HATCH, M. J.; CUNLIFFE, A. L. **Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives** 2nd eds. Oxford: Oxford University Press, 2006.

HAVEMAN, H. A.; KHAIRE, M. V. **Survival beyond succession?: the contingent impact of founder succession on organizational failure**. Journal of Business Venturing, Saint Louis, v. 19, n. 3, p. 437-463, May 2004.

HERR, E. L. **Employment counseling in a global economy**. Journal of Employment Counseling, 27 (4), 147-159. 1990.

HOYT, K. B. Carrer education as a federal legislative effort. In HOYT, K. B. (org) **Carrer Education: history and future**. Oklahoma: National Carrer Development Association. 3-74, 2005.

HOLLAND, J. L. **Making Vocational Choices: A theory of vocational personalities and work environments**, 2o.ed. Odessa: Psychological Assessment Resources. 1992.

ICHIKAWA, E. Y.; SANTOS, L. W. **Contribuições da história oral à pesquisa organizacional**. In: SILVA, A. B.; GOGOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. (org). Pesquisa Qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2010.

JESUS, Marcos J. F.; MACHADO, Hilka V. P.; JESUS, Anderson F.; **Sucessão Familiar: um estudo de caso no setor de turismo**. Revista Turismo Visão e Ação – eletrônica v. 11, nº 2. p. 142 – 156, maio/ago. 2009

JORDÃO, Sonia. **O processo de sucessão nas empresas familiares**. 2011. Disponível em <http://www.soniajordao.com.br/detalhe.php?id=982>. Acesso em: 15 jul. 2013.

KALLEN, D. **Aprendizagem ao longo da vida em retrospectiva**. Revista Europeia de Formação Profissional, 8/9, 16-22, 1996.

KLEIN, Heinz K.; MYERS, Michael D. **A Set of Principles for Conducting and Evaluating Interpretive Field Studies in Information Systems**. MIS Quarterly, V. 23, N. 1, p. 67-94, March 1999.

KOLLE, C. E. **Planejamento estratégico, gestão de competências e sucessão em empresas familiares**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2004. (Dissertação de Mestrado em Administração).

KOZLOWSKI, W. **Breves notas de governança corporativa acerca do conflito de interesses na sociedade anônima**. In: CANTIDIANO, L. L., CORRÊA, R. (orgs.). Governança corporativa: empresas transparentes na sociedade de capitais. São Paulo: Lazuli Editora, 2004 (Série Apimec).

LAMBRECHT, J. **Multigenerational transition in family businesses: a new explanatory model**. Family Business Review, Boston, v. 18, n. 4, p. 267-282, dez. 2005.

LANSBERG, Ivan - **Succeeding generations**. Estados Unidos: IEGE, 1997.

LANZANA, A. CONSTANZI, R. **As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial**. In MARTINS, I. G. S. et al. Empresas familiares herdeiras. São Paulo: Negócios, 1999.

LASSANCE, M. C. P., PARADISO, A. C., & SILVA, C. B. **Terceira demanda-chave para a orientação profissional: Como ajudar o indivíduo a desenvolver sua carreira? Enfoque desenvolvimentista e evolutivo**. In: M. A. Ribeiro & L. L. Melo-Silva (Orgs.), Compêndio de orientação profissional e de carreira: Perspectivas históricas e enfoques teóricos clássicos e modernos (Vol. 1, pp. 135-166). São Paulo: Vetor, 2011.

LAPERRIÈRE, Anne **Os critérios de cientificidade dos métodos qualitativos**. In. POUPART, J.; et. al. A Pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos. Tradução Ana Cristina Arantes Nasser. Petrópolis: Vozes, 2008.

LEACH, P. **Guia da empresa familiar**. Rio de Janeiro: Xenon, 1998

LEE, A.S. **Integrating positivist and interpretative approaches to organizational research**. In: Organization Science, v. 2, n.4, p. 342-365, 1991.

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

LEONE, Nilda M. **A Sucessão não é um tabu para os dirigentes da P.M.E**. Belo Horizonte, 1992b.

LEONE, Nilda M. de C. P. G. **O processo sucessório em empresas familiares**. O exemplo dos comerciantes e o processo no SAARA. Revista Organizações & Sociedade, v.11, n.29, p.149-172, jan./abr., 2004.

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

LEONE, N. M. C. P. G. (Org.). **Empresa familiar: desvendando competências, racionalidades e afetos**. São Paulo: Atlas, 2010.

LERNER, W. **Organização participativa**. São Paulo: Atlas, 1996.

LESCURA, C.; BRITO, M. J. de; BORGES, A. F.; CAPPELLE, M. C. A. **Representações Sociais sobre as Relações de Parentesco: Estudo de Caso em um Grupo Empresarial Familiar**. RAC, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, art. 6, p. 98-117, Jan./Fev. 2012.

LETHBRIDGE, Eric. **Governança Corporativa**. Revista BNDES, n.8, dezembro de 1997.

LEVENHAGEN, A. J. de S. **Sucessão legítima, inventário e partilha**. São Paulo, Atlas, 1989.

LIBÂNEO, José Carlos. **A didática e a pedagogia do pensar: formando sujeitos pensantes e críticos**, Apend. 2002.

LOCH, M. R.; PORPETA, R. H.; BRUNETTO, B. C.; **Relação entre a prática de atividade física no lazer dos pais e dos filhos**. Revista brasileira de ciências do esporte, 2015.

LODI, João Bosco. **O fortalecimento da empresa familiar**. São Paulo. Pioneira. 1984, 1989.

LODI, João Bosco. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1987.

LODI, João Bosco. **A Ética na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1994, 1995.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1978, 1986, 1994, 1998.

LODI, João Bosco. **Governança corporativa: o governo da empresa e o conselho de administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LONDON, M., & STUMPH, S. **Managing careers**. Reading, MA: Addison-Wesley. 1982

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerencia empresarial**. São Paulo. Makron Books. 1997

MACÊDO, K. B. **Empresa familiar brasileira: poder, cultura e decisão**. Goiânia: Terra & Editora da UCG, 2001.

MACEDO, J. F. **Sucessão na empresa familiar: teoria e pratica**. São Paulo: Nobel, 2009.

MACCARI, E. A.; MARTINS, A.; CAMPANARIO, M. de A.; ALMEIDA, M. I. R. **Empresa familiar e as dificuldades enfrentadas pelos membros da terceira geração**. Revista de Ciências da Administração • v. 10, n. 22, p. 30-54, set./dez. 2008.

MAGALHÃES, M. O. **Personalidades vocacionais e desenvolvimento na vida adulta: Generatividade e carreira profissional**. UFRGS. Instituto de Psicologia, 2005.

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

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing, uma orientação aplicada.** São Paulo: Artmed, 2007.

MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. **Empresas Familiares: administração, sucessão e prevenção de conflitos entre sócios.** São Paulo: Atlas, 2012

MARTINS, Ana M. L. P. **Qualidade de vida no trabalho, satisfação profissional e saliência das actividades em adultos trabalhadores.** Dissertação mestrado em psicologia Universidade de Lisboa, 2010

MARTINS, R. A.; SERRA, F. A. R.; Ferreira, M. P.; REIS, N. R. **Análise da Produção Científica sobre Empresas Familiares: um estudo bibliométrico.** In: Encontro da Associação Nacional de Pesquisa em Administração da ANPAD, Anais. Rio de Janeiro, 2012.

MAZZOLA, P.; MARCHISIO, G.; ASTRACHAN, J. **Strategic planning in family business: A powerful developmental tool for the next generation** Family Business Review, v. 21, n. 3, p. 239-258, 2008.

MCDANIELS, C.; GYSBERS, N. **Counseling for career development.** San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

MELO-SILVA, Lucy Leal. **Intervenção e avaliação em orientação profissional de carreira.** In *Compêndio de orientação profissional e de carreira.* Vol. 2, São Paulo: Vetor, 2011.

MENDES, D. K. I. **O papel da família e o papel da escola na formação do cidadão.** Espirito Santo: Universidade Luterana do Brasil, 2010.

MERRIAM, S. **Case study research in education: A qualitative approach.** San Francisco, CA: Jossey-Bass. 1988

MERRIAM, Sharan B. **Introduction to qualitative research.** Jossey-bass, San Francisco, California, 2002.

MEIHY, José Carlos Sebe Bom **Os novos rumos da história oral: o caso brasileiro.** Revista de História 155 USP 191-203, (2º - 2006).

MILES, M. B., HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis: A source book of new methods.** Bervely Hills, C. A.: Sage, 1984.

MOREIRA JÚNIOR, A. L.; BORTOLI NETO, A. de. **Empresa Familiar: um sonho realizado.** São Paulo: Saraiva, 2006.

MOREIRA JÚNIOR, Armando Lourenzo. **Bastidores da Empresa Familiar: Como reduzir conflitos por meio da governança corporativa.** São Paulo: Atlas, 2011.

MOLLY, Vincent; LAVEREN, Eddy; DELOOF, Marc. **Family Business Succession and Its Impact on Financial Structure and Performance**. Family Business Review ed.23: p. 131-147, 2010.

MORGAN, Gareth; SMIRCICH, Linda. **The case for qualitative research**. Academy of management review, vol. 5, n. 4, 491-500, 1980.

MUNHOZ, I. M. S., & MELO-SILVA, L. L. **Educação para a Carreira: concepções, desenvolvimento e possibilidades no contexto brasileiro**. Revista Brasileira de Orientação Profissional, 12(1), 37-48, 2011.

MUSSI, F. B.; TEIXEIRA, R. M.; MASSUKADO, M. S. **A Empresa familiar e a sucessão na interpretação do herdeiro**. In: Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD, Belo Horizonte. 2008.

MYERS, Greg. **Análise da conversação e da fala** – in: Pesquisa qualitativa com texto imagem e som: um manual prático. Martin W. Bauer e George Gaskell (Org.). 4ª edição, Petrópolis, Editora Vozes, 2005, p. 271-292.

OLIVEIRA, Djalma de P. R.. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 1999, 3º ed. 2010.

OLIVEIRA, M. C. de; MELO-SILVA, L. L.; COLETA, M. F. D. **Pressupostos teóricos de super: datados ou aplicáveis à psicologia vocacional contemporânea?** Rev. bras. orientac. prof vol.13 no.2 São Paulo dez. 2012.

OLIVEIRA, Marina C. de **Desenvolvimento e maturidade de carreira de estudantes universitários: validação de instrumentos de medida**. Dissertação de Mestrado, Uberlândia, 2007.

OLIVEIRA, Veronica Macario de; MARTINS, M. de F.; VASCONCELOS, A. C. F.; **Entrevistas “Em Profundidade” Na Pesquisa Qualitativa em Administração: Pistas Teóricas e Metodológicas**. São Paulo: Anais Simpoi, 21012.

OLTRAMARI, Andrea Poletto. **Carreira: Panorama de Artigos Sobre o Tema**. In: XXXII Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2008, Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

PADULA, Antônio Domingos. **Empresa familiar: profissionalização, desenvolvimento e sucessão**. 2 ed. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2002.

PAIVA, K. C. M.; OLIVEIRA, M. C. S. M.; MELO, M. C. O. L. **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. 148-173, set./out. 2008.

PAPALIA, D.E.; OLDS, S.W.; FELDMAN, R. D. **Desenvolvimento humano**. Porto Alegre: 8ºed. Artmed, 2010.

PASSOS, É.; BERNHOEFT, R.; BERNHOEFT, R.; TEIXEIRA, W. **Família, família, negócios à parte**: como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar. São Paulo: Gente, 2006.

PETRY, L. I.; NASCIMENTO, A. M. **Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares**. Revista Contabilidade & Finanças da USP, São Paulo, v. 20, n. 49, p. 109-125, jan/abr. 2009.

PIEPER, Torsten M. **Non solus**: Toward a psychology of family business. Journal of Family Business Strategy 1. p. 26–39 2010.

PIRES, Alvaro P. **Sobre algumas questões epistemológicas de uma metodologia geral para as ciências sociais**. In POUPART, J. et al. **A pesquisa qualitativa**. Enfoques epistemológicos e metodológicos. Tradução Ana Cristina Arantes Nasser. Rio de Janeiro: Vozes, p. 43-94, 2012.

PORTO, J. B., TAMAYO, A. **Influência dos valores laborais dos pais sobre os valores laborais dos filhos**. Psicologia: Reflexão e Crítica. Mackenzie: São Paulo, 2006.

POUPART, J.; DESLANDIERS, J.; GROULX, L.; LAPERRIERE, A.; MAYEK, R.; PIRES, A. **A Pesquisa qualitativa**: enfoques epistemológicos e metodológicos. Tradução Ana Cristina Arantes Nasser. Petrópolis: Vozes, 2008.

PRATZ, Celso A. G. **Sucessão hereditária**: vocação dos colaterais. São Paulo: Atlas, 1983.

PRICEWATERHOUSECOOPERS, Auditores Independentes. **As empresas familiares no Brasil**, 2010, 2011. Disponível em: <http://gvcepe.com/site/wp-content/uploads/2012/04/654.pdf>. Acesso em: 22 fev. 2013.

PROSPERARE, **Empresas familiares**: parceria total, 2012. Disponível em [www.prosperarebrasil.com.br](http://www.prosperarebrasil.com.br), Acesso em 18 de Julho de 2013.

POUTZIOURIS, P. **The views of family companies on venture capital**: Empirical evidence from the UK small to medium-side enterprising economy. Family Business Review, vol. 14, n.º 3. 2001

RAFAEL, M. **O modelo desenvolvimentista de avaliação e aconselhamento de carreira (C-DAC)** – preocupações de carreira, crenças de carreira e stress profissional em adultos empregados. Dissertação de doutoramento em psicologia. Faculdade Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade de Lisboa, 2001.

REED, M. **Organizational theorising**: a historically contested terrain. In CLEGG, S. R.; HARDY, C. NORD, W. R. Handbook of organizationa studies. London, Saoge, 1996.

RIBEIRO, M. A. **A trajetória da carreira como construção teórico-prática e a proposta dialética da carreira psicossocial**. Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, São Paulo, v.12, p. 203 – 216, 2009.

RICCA NETO, D. **Da empresa familiar à empresa profissional**. São Paulo: CL-A Cultural, 1998.

RICCA, Domingos. **Sucessão na empresa familiar: conflitos e soluções**. São Paulo: Editora CLA, 2007.

RICCA, Domingos **A cultura familiar e seus reflexos no processo de sucessão e profissionalização nas empresas familiares**. São Paulo. Disponível em [www.acionitas.com.br](http://www.acionitas.com.br), 02 de Agosto de 2010, acesso em 15 de julho de 2014

RIVAS, F. **Asesoramiento vocacional**. Barcelona: Ariel, 2003.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007

ROSSATO NETO, F. J.; CAVEDON, N. R. **Empresas familiares: desfilando seus processos sucessórios**. Cadernos EBAPE.BR. Vol. II, n. B.3, 2004.

SACCOL, Amarolinda Zanela. **Um Retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração** [Online]. Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, v.2, n. 2, 2009. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273420378007>. Acesso em: 10/03/2014.

SAVICKAS, M. L.; SUPER, D. E. **The career of a planful explorer**. The Career Development Quarterly, 43, 4-9, 1994.

SAVICKAS, M. L. **Measuring career development: Current status and future directions**. Career Development Quarterly, 43(1), 54-65, 1994.

SAVICKAS, M. L. **Career adaptability: An integrative construct for Life-Span, Life-Space Theory**. The Career Development Quarterly, 45, 247-259, 1997.

SAVICKAS, M. L. **Developmental perspective on vocational behavior**. International Journal for Educational and Vocational Guidance, 1, 49-57, 2001.

SAVICKAS, M. L. **Envisioning the future of vocational psychology**. Journal of Vocational Behavior, 59, 167-170, 2001a.

SAVICKAS, M. L. **Developmental perspective on vocational behavior: Career patterns, salience and themes**. International Journal for Educational and Vocational Guidance, 1, 49-57, 2001b.

SAVICKAS, M. L. **Reinvigorating the study of careers**. Journal of Vocational Behavior, 61, 381-385, 2002.

SAVICKAS, M. L. **The theory and practice of career construction**. In S. Brown & R. Lent (Eds.), Career development and counseling: putting theory and research to work (pp. 42-70). New Jersey: Wiley, 2005.

SAVICKAS, M. L.; NOTA, L.; ROSSIER, J.; DAUWALDER, J. P.; DUARTE, M. E.; GUICHARD, J.; et al. **Life-design: A paradigm for career construction in the 21st century**. Journal of Vocational Behavior, 75, 239-250, 2009.

SCHEFFER, A. B. B. **Sucessão em empresas familiares**: dificuldades e ações Preventivas. Porto Alegre, UFRS, 1993, 141pp. (Dissertação de Mestrado)

SCHODER, Elke; SCHMITT-RODERMUND, Eva. **Antecedents and consequences of adolescents' motivations to join the family business**. Journal of Vocational Behavior 83, p. 476–485, 2013

SHARMA, P. **An overview of the field of family business studies**: current status and directions for the future. In: POUTZIOURIS, P. Z.; SMYRNIOS, K. X.; KLEIN, S. B. (Org.). Handbook of Research on Family Business. Cheltenham: Edward Elgar Publishers, 2006, p. 25-55.

SHARMA, P; CHRISMAN, J. J.; CHUA, J.H. **Predictors of satisfaction with the succession process in family firms**. Journal of Business Venturing, 18, 667-687. 2003.

SCHWARTZ, S. H., & ROS, M. **Values in the west**: A theoretical and empirical challenge to the individualism-collectivism cultural dimension. World Psychology, 1, 91-122. 1995.

SHLEIFER, Andrei, VISHNY, Robert. **A survey of corporate governance**. Journal of Finance, v. 52, n. 2, p. 737-783, 1997.

SEBRAE. **Negócio familiar**: não tenha medo de profissionalizar o negócio familiar, 2012. Disponível em: <http://www.sebraepr.com.br/PortalInternet/Noticia/ci.N%C3%A3o-tenha-medo-de-profissionalizar-o-neg%C3%B3cio-familiar.print>. Acesso em: 14 jun. 2013.

SILVA, E. C. da **Governança corporativa nas empresas**: guia prático de orientação para acionistas e conselho de administração. São Paulo: Atlas, 2006.

SILVA, A. T. B. **Problemas de comportamento e comportamentos socialmente adequados**: Sua relação com as atividades educativas de pais. Programa de Pós-graduação em Educação Especial, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2000.

SILVEIRA, K.; BIEHL, K. A. **Análise de ações no processo sucessório das empresas familiares**. In: Encontro da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, 27, 2003, Atibaia. Anais... Atibaia: ANPAD, 2003. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/busca\\_resultado.php](http://www.anpad.org.br/busca_resultado.php)>. Acesso em: 23/10/2013

SOIFER, Jack. **A grande pequena empresa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

SOUZA – SILVA, Jader Cristiano de, **Gestão empresarial**: administrando empresas vencedoras – São Paulo: Saraiva, 2006

STAKE, R. E. **Case study methods in educational research**: seeking sweet water. In GODOI, C. K.; et. al. Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais, São Paulo: Saraiva, 2010.

STAFFORD, K.; DUNCAN, K.A.; DANE, S.; WINTER, M. **A research model of sustainable family businesses**. Family Business Review, Boston, v. 12, n. 3, p. 197-208, set. 1999.



SUEHIRO, A.; WAILERDSAK, N. **Family Business in Thailand: Management, Governance and Future Challenges.** ASEAN Economic Bulletin, v. 21, n. 1, p. 81-93, April 2004.

SUPER, D. E. **Uma teoria de desenvolvimento profissional.** Psicólogo americano, 8, 185-190, 1953.

SUPER, D. E. **The Psychology of careers: an introduction to vocational development.** New York: Harper & Brothers, 1957.

SUPER, D. E.; OVERSTREET, P. L. **A maturidade profissional dos meninos de grau 9.** New York: Teachers College Press, 1960.

SUPER, D. E. **Towards making self-concept theory operational.** In D.E. Super, R. Starishevsky, N. Matlin, & J.P. Joordan (Eds.). Career development: Self-concept theory. Essays in vocational development (pp. 17-32). Teachers College: Columbia University, 1963.

SUPER, D. E., STARISHEVSKY, R.; MATLIN, N.; JORDAAN, J. P. **Career development: Self-concept theory.** New York: College Entrance Examination Board, Columbia University, 1963.

SUPER, D. E. **A Life-span, Life-space approach to career development.** Journal of vocational behavior, 16, 282-298, 1980.

SUPER, D. E. **Assessment in career guidance: Toward truly developmental counseling.** Personnel and Guidance Journal, 61, 555-562, 1983.

SUPER, D.E. **Career and life development.** In D. Brown, e L. Brooks (Eds.). Career choice and development (pp. 192-234). San Francisco: Jossey-Bass, 1984.

SUPER, D.; NEVILL, D. **The salience inventory.** Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1986.

SUPER, D. E. **A life-span, life-space approach to career development.** In D. Brown, L. Brooks & Associates (Eds.). Career choice and development: applying contemporary theories to practice (pp. 192-234). San Francisco: Jossey-Bass, 1990.

SUPER, D. E.; SAVICKAS, M. L.; SUPER, C. M. **The life span, life space approach to careers.** In D. Brown & L. Brooks (Orgs.), Career choice and development (3a.ed., pp.121-178). San Francisco: Jossey- Bass, 1996.

SUPER, D. E.; SAVICKAS, M. L.; SUPER, C. M. **A abordagem de vida-espço de esperança de vida, carreiras.** Em D. Brown, L. Brooks & cols. (Orgs.), escolha de carreira e desenvolvimento (PP. 121-178) (3ª ed.). São Francisco: Jossey-Bass, 1996.

TAGIURI, R.; DAVIS, J. **Bivalent attributes of the family firms.** Family Business Review, v. 9, n. 2, Summer 1996.

TEIXEIRA, M. O., & BARROS, A. F. **Orientação e educação?** Que relação no paradigma do Life Design? *Revista Portuguesa de Psicologia*, 42, 93-99. 2010-2011

TESCH, R. **Qualitative research:** analysis types and software tools. London: The Falmer Press, 1990

TRAVASSOS, Aroldo C. **Nova biblioteca de administração empresarial.** São Paulo: Novo Brasil, 1988.

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

TILLMANN; C.; GRZYBOVSKI, D. **Sucessão de dirigentes na empresa familiar:** estratégias observadas na família empresária. *Revista Organizações & Sociedade*, v.12, n.32, p.45-61, jan./mar., 2005.

ULLER, R. **Profissionalização na empresa familiar:** o caso da Perdigão Agroindustrial s/a. 2002. 84 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

UHLANER, L.M. **Business Family as a team:** underlying force for sustained competitive advantage. In: POUTZIRIOURIS, P. Z., SMYRNIOS, K, X, KLEIN, S, B. (ed.). *Handbook of Research on Family Business*. Cheltenham/UK – Northampton, MA/USA: Edward Elgar, 2006. p.167-179.

VERSTRAETE, T. **Histoire d'entreprendre.** Paris: Management & Societé, 2000

WALSHAM, G. **The emergence of interpretivism in IS research.** *Information Systems Research*, v. 6, n. 4, p. 376-393, december 1995.

WERNER, René A. **Família e negócios.** São Paulo: Ed. Manole, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos, 2001, 3ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YOUNG, R. A. & COLLIN, A. (Eds.) **The future of career.** Cambridge: Cambridge University Press, 2000

YOUNG, R.A., & VALACH, L. **Interpretation and action in career counseling.** In M.L. Savickas & M.B. Walsh (Eds.). *Handbook of career counseling theory and practice* (pp. 361-375). Palo Alto, CA: Davies-Black, 1996.

ZACHER , Hannes; SCHMITT, Antje; GIELNIK Michael M. **Stepping into my shoes: generativity as a mediator of the relationship between business owners' age and family succession.** *Ageing and Society* Volume 32, Issue 04, p. 673 – 696, May 2012.

ZELLWEGER, Thomas; SIEGER, Philipp, HALTER, Frank. **Should I stay or should I go? Career choice intentions of students with Family business background.** *Journal of Business Venturing* 26, p.521–536, 2011

ZORZANELLI, Giovani. **Conceito de Empresa Familiar**. Janeiro, 2011. Disponível em <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/conceito-de-empresa-familiar/51036/>>. Acesso em: 15 jul. 2012.

**APÊNDICES**

**APÊNDICE A - Roteiro 1** – Foi aplicado ao Sucedido e, investigou informações, dados e relatos de história de vida sobre os subsistemas/eixos empresa/família e propriedade (Modelo tridimensional de desenvolvimento de Gersick et. al. (1997, 2006) e, do modelo arco-íris de carreira de Super (1980) nas suas duas perspectivas longitudinal (*life span*) e latitudinal (*life space*).

**BLOCO 1 – Identificação da empresa** (aplicado ao sucedido)

Razão Social:

Endereço:

Data de Fundação:

Situação atual: ( ) Fundador ( ) 1º geração ( ) 2º geração ( ) 3º geração

<b>Contexto histórico - Início</b>	<b>Contexto atual</b>
Como <b>nasceu a empresa</b> :	-
<b>Cenários</b> econômico, sócio e político da época:	-
Número de Funcionários no <b>início da empresa</b> (especificar familiares e não familiares):	Sim
Produtos/serviços <b>iniciais</b> :	Sim
<b>Maiores dificuldades</b> enfrentadas no <b>início</b> da empresa:	Sim
Presença de consultoria/assessoria para <b>iniciar</b> o negócio:	Não
<b>OCUPAÇÃO DE CARGOS</b>	Cargos ocupados atualmente por familiares
<b>SERVIÇOS TERCEIRIZADOS</b>	Contabilidade: ( ) Sim ( ) Não
<b>GOVERNANÇA CORPORATIVA</b>	A empresa pensa em instituir algum tipo de conselho e assim profissionalizar/terceirizar a administração – Governança Corporativa (Conselho de Família, Societário e/ou administração).
<b>FUTURO DA EMPRESA QTO. A GESTÃO DA MESMA</b>	O que você planeja para o futuro da empresa (gestão/sucessão)?
<b>SUBSISTEMA/EIXO PROPRIEDADE</b>	( ) Proprietário Controlador ( ) Sociedade entre Irmãos ( ) Consórcio de Primos

<b>SUBSISTEMA/EIXO FAMILIA</b>	<input type="checkbox"/> Jovem família empresaria <input type="checkbox"/> Entrada na empresa <input type="checkbox"/> Trabalho conjunto <input type="checkbox"/> Passagem do bastão
--------------------------------	---

## **BLOCO 2 - Identificação do Sucedido**

Nome:

Data de nascimento: Estado civil:  casado  viúvo  divorciado

Gênero: M  F

Idade/data em que começou a trabalhar na empresa:

Ocupação profissional antes de entrar no negócio da família? Qual?

Número de filhos/netos/bisnetos e respectivas idades e gêneros:

Escolaridade completa do sucedido:

Ocupação atual em relação à empresa:

## **BLOCO 3 – Modelo Tridimensional de Gersick et. al. (1997, 2006)**

### **3.1 - Subsistema/eixo Empresa**

1. **Como se apresentam as relações interpessoais nessa empresa considerando o seu relacionamento com:**
  - a. os familiares que estão na direção/comando da empresa;
  - b. os familiares que não estão na direção/comando mas, trabalham na empresa;
  - c. os gerentes/diretores que não fazem parte da família;
  - d. os familiares que não trabalham na empresa;
  - e. os demais colaboradores da empresa.

**Nota: conflitos, disputa de poder, tomada de decisão, experiências profissionais.**

2. A empresa tem planejamento estratégico e como ele é construído?
3. Quem são as pessoas que participam da elaboração do planejamento estratégico?
4. Como está constituída a divisão da propriedade entre os familiares? (contrato social)

### **3.2 - SUBSISTEMA/EIXO DA FAMÍLIA**

1. Existe algum membro da família que **depende financeiramente** da empresa?
2. Quais ocorrências da vida familiar, tais como casamentos, mortes, nascimentos, conflitos, maioridade dos filhos, decisões sobre investimentos etc. interferiram e/ou estão interferindo diretamente na sua empresa? Quais impactos tais ocorrências trouxeram?

### **3.2.1 - Subsistema/eixo da Família – Estágio Jovem Família Empresária**

1. Nesta fase inicial do empreendimento, existiram conflitos/desavenças familiares seja entre pai e filhos, entre irmãos, entre cônjuges, entre agregados, etc. que impactaram as relações interpessoais e a gestão da mesma?
2. Quais lições você tirou dessa fase inicial da empresa e que considera muito importante passar para proprietários/sucessores de empresa familiar que estão vivenciando/ou irão vivenciá-la?

### **3.2.2 - Subsistema/eixo da Família – Entrada na Empresa**

1. Quais foram os principais desafios que você enfrentou com a entrada dos filhos na empresa? O que isso representou para você? Como foi feita a atribuição das funções para o(s) filho(s) ingressante?
2. Houve algum planejamento para a carreira dos filhos na empresa segundo o potencial de cada um deles?
3. Quais lições você tirou dessa fase e que considera muito importante passar para proprietários de empresa familiar que estão vivenciando/ou irão vivenciá-la?

### **3.2.3 - Subsistema/eixo da Família – Trabalho em Conjunto**

1. Nesta fase do trabalho conjunto do empreendimento, quais foram os principais desafios no trabalho com os filhos? (comunicação, conflitos, divisão de poder, autonomia, palavra final, etc.)
2. Nesta fase, você tem segurança de que a carreira do(s) filho(s) como seu sucessor já está definida?
3. Quais lições você está extraíndo/extraiu dessa fase e que considera muito importante passar para empresários que estão vivenciando/ou irão vivenciá-la?

### **3.2.4. Subsistema/eixo da Família – Passagem do Bastão**

1. Nesta fase do empreendimento, como está sendo conduzido o seu afastamento do comando da empresa? Está planejando a sua aposentadoria?
2. Como está sendo feita a transferência da liderança da geração mais velha para a mais nova;
3. Quais lições você está extraíndo/tirou dessa fase e que considera muito importante passar para proprietários de empresas familiares que estão vivenciando/ou irão vivenciá-la?

## **BLOCO 4 – LIÇÕES E APRENDIZADOS – AO LONGO DA VIDA**

- 1) Quais lições/aprendizados, valores, princípios, crenças você e sua esposa desenvolveram nos seus filhos quando eles estavam com a idade entre 4 a 13 anos e que foram muito importantes para despertar neles o interesse pelo empreendimento da família?
- 2) Em sua opinião esses aprendizados podem compor uma proposta de formação de carreira para sucessores de empresa familiar?

### **Fase Exploração dos filhos (14 a 24 anos):**

- 1) Quais lições/aprendizados você e sua esposa incentivaram nos seus filhos quando eles estavam com a idade entre 14 a 24 anos e que foram muito importantes para influenciar o interesse deles em trabalhar no empreendimento da família?
- 2) Em sua opinião esses aprendizados podem compor uma proposta de formação de carreira para sucessores de empresa familiar?

### **Fase Estabelecimento (25 a 44 anos dos filhos) e Manutenção dos filhos (45 a 65 anos)**

1. Quais lições, aprendizados e ações você e sua esposa desenvolveram nos seus filhos a partir da idade dos 25 anos (até 44 anos ou até o momento) e que tem sido fundamental para consolidar e ratificar a posição do sucessor na empresa da família?

2. Em sua opinião esses aprendizados podem compor uma proposta de formação de carreira para sucessores de empresa familiar?

### **Fase declínio (acima de 65 anos)**

1. Quais aprendizados/lições você desenvolveu ou está desenvolvendo para passar o bastão ao seu sucessor?

2. Em sua opinião esses aprendizados podem compor uma proposta de formação de carreira para sucessores de empresa familiar?

Considerando todo o seu processo de vida e trabalho, bem como os aprendizados e lições adquiridos em cada fase etária, o que considera que faltou em determinadas épocas e que poderia facilitar em muito a educação e o desenvolvimento do sucessor?

## **2º Dimensão: Perspectiva Latitudinal**

### **1. Filho**

a. Quais as principais lições/aprendizados (valores, crenças, princípios) você recebeu de seus pais e que considera importante repassar para o seu sucessor?

b. Em sua opinião esses aprendizados podem compor uma proposta de educação e desenvolvimento de um sucessor de empresa familiar?

### **2. Estudante**

a. Quais são as principais lições/aprendizados que você obteve na sua vida de estudante e que considera importante repassar para o seu sucessor?

b. Em sua opinião esses aprendizados podem compor uma proposta de educação e desenvolvimento de um sucessor de empresa familiar?

### **3. Lazer**

a. Quais são as práticas de lazer que você realizou com os seus pais e que considera importante praticar também com o seu sucessor?

b. Você pratica algum tipo de lazer com o seu sucessor?

c. Em sua opinião essa prática contribui para gerar melhor aprendizado e crescimento profissional dele (do sucessor)?

d. Em sua opinião a prática de lazer conjunto (sucessor e sucessor) pode compor uma proposta de educação e desenvolvimento de um sucessor de empresa familiar?

### **4. Cidadão**

a. Quais são as práticas de cidadania que você aprendeu com os seus pais e que considera importante desenvolver com o seu sucessor?

b. Você desenvolve alguma ação de cidadania junto do seu sucessor?

c. Essa ação contribui para gerar melhor aprendizado e crescimento profissional dele (do sucessor)?

d. Em sua opinião o desenvolvimento de ações cidadãs conjuntas (sucessor e sucessor) pode compor uma proposta de educação e desenvolvimento de um sucessor de empresa familiar?



**5. Trabalhador**

- a. Quais valores relacionados ao mundo do trabalho você recebeu de seus pais e que considera importante transferir para o seu sucessor?
- b. Quais valores você construiu para sua vida, como trabalhador, e que considera importante transferir para o seu sucessor?
- c. Em sua opinião esses valores podem compor uma proposta de educação e desenvolvimento de um sucessor de empresa familiar?

**6. Esposo (a)**

- a. Observando a vida conjugal de seus pais, quais aprendizados você considera que foram (são) importantes para você desempenhar o seu papel de esposo (a) e que também considera importante repassar para o seu sucessor?
- b. Em sua opinião esses valores podem compor uma proposta de educação e desenvolvimento de um sucessor de empresa familiar?

**APÊNDICE B - Roteiro 2** – Foi aplicado ao Sucessor e, investigou informações, dados e relatos de história de vida sobre os subsistemas/eixos empresa/família e propriedade (Modelo tridimensional de desenvolvimento de Gersick et. al. (1997, 2006) e, do modelo arco-íris de carreira de Super (1980) nas suas duas perspectivas longitudinal (*life span*) e latitudinal (*life space*).

### **BLOCO 1 - Dados do Sucessor**

Nome:

Data de nascimento:      Estado civil: ( ) casado ( ) viúvo ( ) divorciado

Gênero: ( )M ( )F

Número de filhos/netos e respectivas idades e gêneros:

Escolaridade completa:

Idade/data da entrada como profissional na empresa da família:

Ocupação inicial na empresa da família:

Ocupação atual na empresa:

Ocupação profissional antes de entrar no negócio da família? Qual?:

### **BLOCO 2 – Pergunta sobre o Subsistema/eixo Empresa**

**1. Considerando a natureza das relações que ocorrem em qualquer empresa familiar, como foi e como é a sua relação de trabalho com:**

- a. os familiares que estão na direção/comando da empresa;
- b. os familiares que não estão na direção/comando mas, trabalham na empresa;
- c. os gerentes/diretores que não fazem parte da família;
- d. os familiares que não trabalham na empresa;
- e. os demais colaboradores da empresa.

2. Quais ocorrências do local de trabalho (empresa) tais como, divergências de visões, experiência profissional, disputa de poder, tomada de decisões, interferiram e/ou estão interferindo nas relações familiares?

3. Você pensa em instituir algum tipo de conselho e assim profissionalizar/terceirizar a administração – Governança Corporativa (Conselho de Família, Societário e/ou administração). Se sim, por quais motivos?

### **BLOCO 3 - Pergunta sobre o Subsistema/eixo da Família**

1. Quais ocorrências da vida familiar, tais como casamentos, mortes, nascimentos, conflitos, maioridade dos filhos, decisões sobre investimentos etc. interferiram e/ou estão interferindo diretamente na sua empresa? Quais impactos tais ocorrências trouxeram?

### **- Subsistema/eixo da Família – Estágio Jovem Família Empresária**

Nesta fase inicial do empreendimento existiram conflitos/desavenças familiares seja entre pai e filhos, entre irmãos, entre cônjuges ou entre agregados, etc. que impactaram na gestão da empresa?

1. Quais lições você tirou dessa fase inicial da empresa e que considera muito importante passar para proprietários/sucessores de empresa familiar que estão vivenciando/ou irão vivenciá-la?

### **- Subsistema/eixo da Família – Entrada na Empresa**

1. O seu ingresso na empresa foi/está sendo uma escolha pessoal?

2. Quais foram as principais ocorrências que você enfrentou/enfrenta quando da sua entrada na empresa? O que isso representou para você?

3. Como foi feita a atribuição das suas funções iniciais na empresa?

4. Houve algum planejamento formal para você assumir estas funções?

5. Ao ingressar na empresa foi apresentado um planejamento de carreira para você? Comentar

6. Quais lições você tirou dessa fase de ingresso na empresa e que considera muito importante passar para jovens sucessores que estão vivenciando/ou irão vivenciá-la?

### **- Subsistema/eixo da Família – Trabalho em Conjunto**

1. Nesta fase de trabalho conjunto com o seu pai, quais foram/são os principais desafios de trabalhar junto dele(s)? (comunicação, conflitos, divisão de poder, autonomia, palavra final, etc.).

2. Nesta fase, você sentiu/sente segurança de que a sua carreira como sucessor já está bem definida?

3. Quais lições você está extraindo/extraiu dessa fase e que considera muito importantes passar para sucessores que estão vivenciando/ou irão vivenciá-la.

### **- Subsistema/eixo da Família – Passagem do Bastão**

1. Nesta fase do empreendimento familiar, você se sente/sentiu pronto para conviver com o afastamento de seu(s) pai(s) da empresa?

2. Pode-se dizer que as lições adquiridas junto dele(s) foi(ram) fundamentais para assumir esta fase?

3. Quais lições você está extraindo/extraiu dessa fase e que considera muito importante passar para sucessores de empresas familiares que estão vivenciando/ou irão vivenciá-la;

Considerando todo o aprendizado que você adquiriu em todas as fases da empresa até o momento - o que considera que faltou aprender na época?

## **BLOCO 4 – LIÇÕES E APRENDIZADOS AO LONGO DA VIDA**

### **1. Fase Crescimento:**

a. Quais acontecimentos, lembranças e experiências você tem do tempo que tinha entre 4 e 13 anos de idade, e que contribuíram muito para despertar o seu interesse em um dia vir a trabalhar/assumir o empreendimento da família?

b. Seu(s) pai(s) tratavam assuntos da empresa com você? Ou você ouvia seus pais falarem de problemas ou outros assuntos ligados à empresa?

**Nota:** Procure se lembrar de situações familiares, de situações escolares, convívio com amigos, parentes, viagens, castigos paternos, educação rígida, conversas dos pais, etc.

c. Nesta fase você já começou a ter consciência sobre a importância de começar a pensar no seu futuro? Quais preocupações você tinha na época em relação a esse futuro?

d. Sentiu que nessa época você deveria encarar com mais seriedade a vida escolar e também formar bases sólidas para a vida profissional?

e. Nessa fase você adquiriu alguns controles sobre a sua própria vida, como horários de estudos, horários de lazer, horários de convívio familiar, etc?

f. **Pensando hoje:** Quais lições/aprendizados esta fase lhe proporcionou e que recomendaria desenvolver em um adolescente da mesma faixa etária e, no mesmo contexto familiar semelhante (pai empresário)?

g. Você considera que os aprendizados desta fase de vida contribuíram para lhe propiciar valores e princípios para ocupar a sua posição de “sucessor” no empreendimento da família?

h. O desenvolvimento de valores, princípios e outros aprendizados, como os que você teve nesta faixa etária, podem contribuir para o desenvolvimento e formação de carreira de um sucessor na empresa familiar?

## 2. Fase Exploração:

a. No período de 14 a 24 anos você estava seguro quanto a ir trabalhar na empresa da família? Foi uma decisão pessoal?

b. O que você se lembra dessa fase, compreendendo a vida familiar, a vida social, amigos, namoro, família, viagens, conversas, lições, ensinamentos, punições, etc. e que contribuíram para confirmar o seu interesse e sua decisão de trabalhar na empresa da família?

**Nota:** Procure se lembrar de situações familiares, de situações escolares, convívio com amigos, parentes, viagens, castigos paternos, educação rígida, conversas dos pais, etc.

c. Nesta fase você já tinha algum plano de carreira em mente no qual incluía sua preparação acadêmica e prática para assumir a empresa?

d. **Pensando hoje:** Quais lições e aprendizados esta fase lhe proporcionou e que você recomendaria a um jovem da mesma faixa etária e, no mesmo contexto familiar (pai empresário)?

e. Você considera que os aprendizados desta fase de vida contribuíram para lhe propiciar valores, princípios e orientações para ocupar a sua posição de “sucessor” no empreendimento da família?

f. O desenvolvimento de valores, princípios e outros aprendizados, como os que você teve nesta faixa etária, podem contribuir para o desenvolvimento e formação de carreira de um sucessor na empresa familiar?

## 3. Fase Estabelecimento:

a. No período de 25 a 44 anos de idade você sente (ou sentiu) que está adquirindo (adquiriu) maior segurança e firmeza profissional para se estabelecer como sucessor do empreendimento da família?

b. Quais ocorrências e situações dessa fase de sua vida (dos 25 aos 44 anos) você se lembra como sendo muito importantes para se estabelecer, consolidar e atingir níveis maiores de responsabilidades dentro da empresa da família?

c. **Pensando agora:** Quais as lições e aprendizados esta fase lhe proporciona ou proporcionou e que você recomendaria desenvolver em um adulto de mesma faixa etária e, no mesmo contexto familiar (pai empresário)?

- d. Você considera que os aprendizados desta fase de vida contribuíram (ou contribuem) para lhe propiciar valores, princípios, experiências e maturidade para estabelecer a sua posição de “sucessor” no empreendimento da família?
- e. O desenvolvimento de valores, princípios e outros aprendizados, como os que você teve nesta faixa etária, podem contribuir para o desenvolvimento e formação de carreira de um sucessor na empresa familiar?

#### 4. **Fase Manutenção:**

- a. Quais aprendizados, ocorrências e experiências vivenciadas no período dos 45 aos 65 anos de idade contribuíram/contribuem para ratificar e confirmar a sua posição conquistada na empresa?
- b. Nessa faixa etária, quais ações e recursos você identificou como necessários desenvolver para se atualizar profissionalmente e manter a empresa produtiva?
- c. Qual a análise que você faz em relação à carreira que abraçou? Você se sente um profissional realizado?
- d. Nessa faixa etária você sentiu necessidades de inovar sua forma de trabalhar na empresa? Se sim, quais inovações você realizou?
- e. **Pensando agora:** Quais as lições e aprendizados esta fase lhe proporciona ou proporcionou e que você recomendaria para um adulto de mesma faixa etária e, no mesmo contexto familiar (pai empresário)?
- f. Você considera que os aprendizados desta fase de vida contribuíram (ou contribuem) para lhe propiciar valores, princípios, experiências, maturidade e decisão para realizar mudanças e inovações no empreendimento da família?
- g. O desenvolvimento de valores, princípios e outros aprendizados, como os que você teve nesta faixa etária, podem contribuir para o desenvolvimento e formação de carreira de um sucessor na empresa familiar?

#### 5. **Fase Declínio:** mais de 65 anos.

- a. Quais aprendizados/lições você planeja desenvolver no sentido de se preparar para esta fase da vida e também para passar o bastão ao seu sucessor?
- b. Você considera que estes aprendizados/lições podem contribuir para o desenvolvimento e formação de carreira de um sucessor na empresa familiar?

Considerando todo o seu processo de vida e trabalho, bem como os aprendizados e lições adquiridos em cada fase etária, o que considera que faltou aprender em determinadas épocas e que poderia facilitar em muito a educação e o desenvolvimento do sucessor?

## 2º Dimensão: Perspectiva Latitudinal

### 1. **Filho**

- a. Na qualidade de “filho”, quais lições, aprendizados, valores, crenças, princípios, etc. você recebe/recebeu de seus pais e que contribuem/contribuíram sobremaneira para a sua vida pessoal e profissional?;
- b. Quais lições/aprendizados, valores, crenças, princípios, etc. você recebeu de seus pais e que você considera que foram essenciais para você assumir a condição de sucessor no empreendimento familiar?

c. Você acredita que todo este processo de aprendizagem pode compor uma proposta de desenvolvimento e formação de carreira para sucessores de empresa familiar?

## **2. Estudante**

a. Ao desempenhar o papel de “estudante”, em todos programas educacionais que você vivenciou, quais aprendizados você recorda que permearam ou permeiam positivamente até hoje na sua vida pessoal e profissional?

b. Quais aprendizados acadêmicos você considera que deveriam ser mais bem trabalhados para desenvolver um potencial sucessor de empresa familiar? Deve-se ter uma preparação escolar diferenciada? A partir de que idade?

c. Você acredita que esses aprendizados podem compor uma proposta de desenvolvimento e formação de carreira para sucessores de empresa familiar?

## **3. Lazer**

a. Suas práticas de lazer lhe proporcionam algum aprendizado além da habilidade que adquire ao desenvolvê-las? Se sim, quais são esses aprendizados? Eles podem ser revertidos para a sua atuação na empresa da família?

b. Existe/existiu algum lazer que você fez/faz com seus pais? Se sim, quais? O aprendizado e crescimento extraído dele podem ser revertidos para a sua atuação na empresa da família?

c. Você acredita que esses aprendizados podem constar de uma proposta de desenvolvimento e formação de carreira para sucessores de empresa familiar?

## **4. Cidadão**

a. Você desenvolve alguma atividade de cidadania? Se sim, o que ela te ensina?

b. Quais valores de cidadania você considera importante, e que aprendeu com seus pais?

c. Você acredita que esses aprendizados podem constar de uma proposta de desenvolvimento e formação de carreira para sucessores de empresa familiar?

## **5. Trabalhador**

a. Quais aprendizados cotidianos da sua atividade laboral, você aprendeu com os seus pais e julga importantes para a sua atuação na empresa da família?

b. Quais aprendizados cotidianos da sua atividade laboral, você julga imprescindíveis para transferir aos seus filhos.

c. Você acredita que esses aprendizados podem compor uma proposta de desenvolvimento e formação de carreira para sucessores de empresa familiar?

## **6. Esposo (a)**

a. Quais aprendizados o papel de esposo e a vida conjugal podem oferecer para a sua atuação na empresa da familiar?

b. Você acredita que esses aprendizados podem fornecer lições e ensinamentos para compor uma proposta de desenvolvimento e formação de carreira para sucessores de empresa familiar?

**APÊNDICE C - Roteiro 3** – Foi aplicado ao Contador. Levantou informações, dados e relatos históricos sobre o processo sucessório assistido por ele, com enfoque nos subsistemas/eixos: família e propriedade, modelo tridimensional de desenvolvimento de Gersick et. al. (1997, 2006) e, modelo arco-íris de carreira de Super (1980) na sua perspectiva longitudinal (*life span*).

**Bloco 1 - Dados do contador**

Nome:

Tempo de profissão:

Número de empresas familiares atendidas:

Número de processos sucessórios assistidos em empresa familiar:

Registros de casos de continuidade após processo sucessório:

Registro de casos de descontinuidade após o processo sucessório.

1. Na sua opinião, quando se deveria iniciar um processo sucessório na empresa familiar? Em casa e no trabalho.
2. Quais são as principais dificuldades que você observa nos processos sucessórios de empresas familiares da cidade e região?
3. Que tipos de aprendizados podem contribuir para minimizar as dificuldades comentadas?
4. Quais aprendizagens/lições você julga necessárias serem transferidas do sucedido para o sucessor nas seguintes fases de vida desse último?
  - a) Fase do crescimento (entre 4 a 13 anos)
  - b) Fase exploração (de 14 a 24 anos)
  - c) Fase estabelecimento (de 25 a 44 anos)
  - d) Fase manutenção (de 45 a 65 anos)
  - e) Fase declínio (acima de 65 anos)
5. Você concorda que um processo sucessório na empresa familiar pode ser suportado por uma proposta de desenvolvimento e formação de carreira do sucessor?
6. Quais conhecimentos (técnicos, comportamentais, humanos, gerenciais) deveriam ser desenvolvidos no sucessor para compor esta proposta?
7. Quais conhecimentos (técnicos, comportamentais, humanos, gerenciais) deveriam ser desenvolvidos no sucedido para compor esta proposta?

8. No seu trabalho de assessoria contábil é comum você ter um papel de conselheiro e de fornecedor de lições/ensinamentos aos sucedidos e sucessores? Neste contexto quais ensinamentos são mais recorrentes e que tipos de carência você observa





## APÊNDICE D – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE

Local , \_\_\_\_\_, de \_\_\_\_\_, de 2015.

Aceito participar da pesquisa do projeto de tese intitulada, **O processo sucessório da empresa familiar: proposta de formação e desenvolvimento de carreira do sucessor na perspectiva do modelo arco-íris de carreira**, do estudante Leandro de Oliveira Ferreira sob a orientação da Profa. Dra. Dalila Alves Corrêa do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP.

Declaro que fui informado(a) que a pesquisa pretende levantar informações sobre minhas experiências, história de vida e ações que realizei ao longo da minha trajetória profissional dentro da empresa como sucessor e fora dela como filho.

Autorizo (  ); Não autorizo (  ) a divulgação do nome da empresa no presente projeto de tese, para fins acadêmicos de pesquisa sendo vedado a divulgação por outros meios do material aqui utilizado.

Autorizo (  ); Não autorizo (  ) a gravação de entrevista uma ou mais vezes pelo pesquisador em local e duração previamente acordados entre ambos.

Fica resguardado o direito de não responder algumas perguntas por considerá-las estratégica para a empresa, ou de cunho pessoal e particular.

Autorizo (  ); Não autorizo (  ) a divulgação de meu nome nas conclusões da presente tese.

O pesquisador compromete-se a não divulgar na íntegra o material pesquisado, bem como manter sobre sua guarda por período de cinco anos o produto final das entrevistas expirado esse prazo o material será eliminado.

Nome do Entrevistado: \_\_\_\_\_

Cargo, Função: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Entrevistado

\_\_\_\_\_  
Leandro de Oliveira Ferreira  
Estudante

\_\_\_\_\_  
Profa. Dra. Dalila Alves Corrêa  
PPPGA - UNIMEP.