

## Significados Socialmente Construídos Sobre o Lugar de Filho do Dono: A Construção da Legitimidade do Herdeiro Sucessor em uma Empresa Familiar

Ana Luiza Albuquerque<sup>1</sup>  
Janete Lara de Oliveira<sup>2</sup>

**Resumo:** Apesar da contribuição dos estudos sobre o processo de sucessão em empresas familiares, maior aprofundamento acerca de como se dá o processo de construção da legitimação do herdeiro-sucessor constitui um tema ainda pouco explorado pela literatura. Partindo do conceito de que a legitimidade se constitui no espaço de significação compartilhada que possibilita o desenvolvimento das interações sociais (BERGER; LUCKMANN, 2004), esta pesquisa analisa o caso de uma indústria mineira, fundada há cinquenta anos, que já consolidou o segundo processo de sucessão. Entrevistas realizadas permitiram a compreensão - ainda que parcial- do processo de construção da legitimação do herdeiro-sucessor. Os resultados dessa e de outras pesquisas reafirmam que a legitimação se processa no âmbito da capacidade do sucessor de se estabelecer como guardião dos valores familiares; portador das competências necessárias para o exercício do cargo; depositário do legado da família e responsável pela continuidade dos negócios da empresa.

**Palavras-chave:** Empresa familiar. Sucessão. Legitimidade. Socialização

### 1 – Introdução

As organizações familiares constituem um campo dos estudos organizacionais em virtude de suas singularidades e da posição que esse tipo de organização ocupa no ambiente, além de apresentarem formas singulares de lidar com as alianças, os conflitos e as afetividades intrínsecas à sua natureza. A conjunção das dimensões família, gestão e propriedade em um empreendimento econômico não afasta esse tipo de organização dos demais tipos de negócios e os dilemas impostos pelo mercado, tais como, lucratividade, sobrevivência e competitividade são questões tão relevantes para as empresas familiares como o são para as demais organizações empresariais. Compreender a dinâmica das organizações familiares significa, ainda, conhecer a história e o contexto das famílias fundadoras e a forma como a empresa se apropria da cultura e da saga da família. Entretanto, não é necessariamente a problemática familiar que compromete a organização empresarial, ou vice-versa, mas a forma como os conflitos decorrentes desse relacionamento são reconhecidos, encaminhados e tratados (BERNHOEFT; GALLO, 2003)..

<sup>1</sup> Mestre em Administração pelo Programa de Pós Graduação e Pesquisa em Administração da UFMG. Pesquisadora do Núcleo de Estudos Organizacionais e Sociedade (NEOS) e da Betania Tanure Associados. [analuiza\\_ac@yahoo.com.br](mailto:analuiza_ac@yahoo.com.br)

<sup>2</sup> Doutora em Administração pelo Programa de Pós Graduação e Pesquisa em Administração da UFMG. Professora do CEPEAD/FACE/UFMG. Bolsista de Produtividade do CNPq. [janetalara@face.ufmg.br](mailto:janetalara@face.ufmg.br)

Nesse artigo, focaremos especificamente a questão do processo sucessório, um momento determinante para a continuidade das empresas familiares (GRZYBOVSKI; HOFFMANN; MUHL, 2008). Para Barachet *al* (1988), incorporar um novo membro da família dentro da empresa implica enfrentar as nebulosidades dos limites entre a família e a organização. Apesar de possuir a autoridade legal conferida pelo direito à herança e à futura propriedade da empresa, o herdeiro-sucessor busca ser aceito pela família (BARACH *et al.*, 1988), pelo próprio sucedido e também pelos demais *stakeholders*. A escolha do sucessor pelo sucedido não constitui condição suficiente para que o processo sucessório seja bem sucedido, menos ainda para assegurar a continuidade dos negócios. É necessário que o herdeiro-sucessor obtenha legitimidade em esferas distintas e, concomitantemente, revele segurança e habilidade para gerir a organização (BARACH *et al.*, 1988; BERNHOEFT, 1991; ALBUQUERQUE, 2012). O herdeiro-sucessor precisa “ganhar credibilidade” por meio de sua experiência, demonstrando que é capaz de fazer o trabalho tão bem quanto seu antecessor o fizera e melhor do que qualquer outro, reafirmando a ideia de que ele conquistou e não simplesmente herdou a responsabilidade e o respeito requeridos por sua posição (BARACH *et al.*, 1988).

Grande parte das abordagens teóricas reafirma o fato de que a legitimidade é uma conquista, sobretudo em relação ao outro e busca prescrever caminhos que possibilitam o alcance desse desafio. De forma bastante distinta, essa pesquisa parte do princípio de que a legitimidade é uma construção social que se dá na interação com o outro, sendo justamente o outro o responsável pelo reconhecimento do herdeiro-sucessor como legítimo. A transferência de poder ao herdeiro-sucessor não assegura sua aceitação pela organização, pelo sucedido e pelos funcionários mas, sim, o início de um processo de construção social de uma dada legitimidade, do qual diversos atores participarão. Como se dá o processo de construção da legitimação de sucessores de empresas familiares constitui exatamente o objetivo central dessa pesquisa.

O presente artigo está estruturado em quatro partes, além desta introdução. Na seção seguinte, discute-se a questão da sucessão na empresa familiar e a problemática da legitimidade. Posteriormente, serão apresentados os caminhos metodológicos percorridos, a análise das informações coletadas e a discussão dos resultados. Por fim, analisar-se-ão os aspectos considerados particularmente relevantes neste trabalho, especialmente com o objetivo de contribuir para estudos futuros.

## **2 – O processo de construção da legitimidade do herdeiro-sucessor**

A literatura clássica sobre empresas familiar, tanto nacional quanto internacional, trata exaustivamente a problemática da sucessão, razão pela qual trataremos aqui, de forma mais específica, do processo de construção da legitimidade. Uma ampla revisão da literatura sobre a problemática da construção da legitimidade, em diversas perspectivas, foi realizada por Johnson, Dowd e Ridgeway (2006). Os autores concluem que algumas abordagens enfatizam a criação e a legitimação de um novo objeto social, enquanto outras focam de forma mais expressiva a manutenção de legitimidade de um objeto social já criado. Para além das diferenças de enfoque, os autores enfatizam que as diversas abordagens analisadas também compartilham similaridades. Em primeiro lugar, os estudos consideram que a legitimidade consiste na construção consistente de um objeto social, no qual as crenças culturais, as normas e os valores são compartilhados pelos atores. Em segundo lugar, embora a legitimidade seja mediada pela percepção e pelo comportamento individual, ela é, fundamentalmente, um processo coletivo. Isso acontece por meio da presença implícita da audiência que assume

aceitar a ampla rede de crenças, normas e valores, para então construir um objetivo como legítimo.

A terceira semelhança entre as perspectivas adotadas pelos estudos é a consideração de que a legitimidade depende de um aparente consenso entre os atores numa dada situação, na qual a maioria das pessoas aceita um objeto como legítimo. Como uma construção social da realidade, a legitimidade apresenta uma dimensão cognitiva que constitui determinado objeto como válido para os atores, tem característica social objetiva e mostra ainda dimensão normativa e prescritiva que representa o objeto social como certo (JOHNSON; DOWD; RIDGEWAY, 2006).

Para Weber (2009), a legitimidade enquanto processo social refere-se tanto à ordem social, quanto ao sentido subjetivamente dado pelo indivíduo a tal ordem. A validade de uma ordem social se dá, portanto, na medida em que ela reflete as crenças dos atores e, simultaneamente, estabelece também normas, cujo descumprimento acarreta sanções. Assim, mesmo que os indivíduos não compartilhem os valores e as crenças, seu comportamento torna-se orientado por uma ordem que está de acordo com regras e crenças que se presumem aceitas pelos outros, mesmo não concordando com ela (JOHNSON; DOWD; RIDGEWAY, 2006).

A concepção weberiana constitui uma base teórica reconhecida por grande parte dos autores que trabalham a questão da legitimidade. Zelditch Jr. (2001, p. 33) considera que “[...] algo é legitimado se está de acordo com as normas, valores, crenças, práticas e processos aceitos pelo grupo”. Ridgeway e Berger (1986), por sua vez, conceituam legitimidade como um processo por meio do qual valores culturais presentes em um contexto social são construídos para explicar e dar suporte à existência de uma entidade social, seja esta um grupo, uma estrutura de desigualdade, uma posição de autoridade ou uma prática social.

Nessa mesma linha, Suchman (1995, p.574) conceitua legitimidade como “[...] uma percepção generalizada ou uma suposição de que as ações de uma entidade são desejáveis, apropriadas e adequadas dentro de um sistema de normas, valores, crenças e definições socialmente construídos”. Em todos esses autores, legitimidade aparece como o significado atribuído a uma entidade, construído, compartilhado e consistente com as crenças, normas e valores aceitos pelo grupo como um todo (JOHNSON; DOWD; RIDGEWAY, 2006). A legitimidade aparece também como uma construção coletiva da realidade social, na qual os elementos da ordem social estão em consonância com as normas, valores e crenças que o indivíduo presume serem compartilhadas (JOHNSON; DOWD; RIDGEWAY, 2006). Nesse sentido, o termo legitimidade remete à crença, à aceitação e à interpretação dos atores de que algo é considerado correto, adequado, pertinente, aceitável e que deve ser reproduzido e ensinado como tal.

Com base nos autores analisados, esse trabalho parte do pressuposto de que a legitimidade é uma construção social-histórica e coletiva, imersa em relações sociais, que se dá na relação com o outro. Nesse sentido, a legitimidade só existe no momento em que é conferida pelo outro em questão – no caso das empresas familiares - o sucedido, a família e os funcionários. Assim, assumir a gestão da empresa e o poder que esse cargo confere não garante ao sucessor o reconhecimento, o respeito e a confiança dos demais membros da organização. A condição de sucessor traz consigo a exigência de um processo de legitimação, no sentido de que o sucessor, além de ter sido escolhido, precisa ser “legitimado” pelos demais membros da família e da empresa. Mas o que, de fato, está envolvido no processo de construção da legitimidade do herdeiro-sucessor?

Os homens, em suas interações cotidianas, constroem significados em relação às instituições, estabelecendo o que caracteriza os comportamentos adequados e desviantes. O conjunto desses significados constitui o *universo simbólico*, conceituado por Berger e Luckmann (2004) como o espaço de significação compartilhada que possibilita o desenvolvimento das interações sociais, em constante movimento de construção e reconstrução, que define a legitimação de determinada ação ou instituição, levando-as a ser exatamente *aquilo que deveriam ser*. É nessa constante interação com o ambiente externo que o homem “produz a si mesmo”, tornando impossível a sua compreensão fora desse contexto (BERGER; LUCKMANN, 2004, p. 72).

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

As crenças culturais, os valores e as normas compartilhadas pela família são transmitidos aos grupos envolvidos nas práticas cotidianas da empresa. Família e empresa passam assim a constituir uma dada realidade que esses atores compartilham e que passa a constituir o objeto social que se designa “organização familiar”. As experiências do sucessor em relação à família somadas à história que vai construindo na empresa e com o sucedido constituem elementos que contribuem para a sua aceitabilidade e sua efetiva inserção no dia-a-dia da empresa.

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

A transferência da propriedade e da gestão do fundador para um sucessor escolhido acarreta profundas mudanças na organização. Nesse sentido, os diferentes grupos de indivíduos constituintes das instituições família e empresa podem manifestar interesses e valores diferentes, construindo subuniversos compartilhados entre eles, mas diferentes do universo em questão. Dessa forma, torna-se relevante investigar como o herdeiro-sucessor constrói sua legitimidade perante esses subuniversos.

Legitimidade, nesse contexto, pode ser construída de duas formas: a partir da *aceitação e reconhecimento* pelo outro. A condição de assumir o poder investido pelo cargo do gestor, por si só, assegura ao herdeiro-sucessor uma *aceitação* baseada na dominação racional-legal conferida tanto pelo *cargo* assumido quanto pela *herança*, no âmbito da legitimidade conferida pela autoridade racional-legal (WEBER, 2009).

O *direito à propriedade* e a *posição hierárquica do cargo* assumido conferem ao herdeiro-sucessor a capacidade de provocar a aceitação de suas ordens perante os outros. A legitimidade, contudo, é de outra ordem e diz respeito ao processo que se estabelece em um contexto social no qual diferentes grupos interagem em uma construção estabelecida em

múltiplas dimensões para que o *reconhecimento ocorra (ou não)*. A presente pesquisa caminha exatamente no sentido de buscar compreender o processo de construção da legitimidade do herdeiro-sucessor, perante os diferentes grupos que interagem em uma organização familiar. Considera-se, a princípio, como *grupos internos*, a família e os funcionários e, como *grupos externos*, clientes e fornecedores. Esses *grupos*, no contexto da organização familiar (e talvez em um contexto mais amplo), compartilham crenças culturais, normas e valores. Os significados que esses *grupos* atribuem à determinada instituição como, por exemplo, à família, constituem o *universo simbólico* que tem como finalidade legitimar as instituições construídas coletivamente (BERGER; LUCKMANN, 2004).

No âmbito dos grupos internos, a família ocupa um lugar diferenciado já que, enquanto espaço de socialização, é determinante na formação dos indivíduos. No caso das organizações familiares, há momentos em que família e empresa se misturam, mesclando valores e influenciando comportamentos internalizados pelos atores de ambos os universos. Já no seio da família podem surgir elementos de legitimação como, por exemplo, as regras de sucessão vigentes na empresa familiar. São valores e comportamentos encorajados pela família que acabam sendo internalizados pelos indivíduos. Por outro lado, questões familiares como vaidade, rivalidade e disputas podem se manifestar no momento da escolha do sucessor, refletindo justamente essa imbricação das duas esferas: família e empresa. Nesse sentido, argumenta-se que a legitimidade ou não do herdeiro-sucessor tende a ser amplamente influenciada pela vivência familiar e pela forma como a empresa se insere nesse espaço.

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

Acredita-se que outros elementos possam nortear a percepção sobre a legitimação do sucessor perante esses grupos. Pode-se citar a construção da identidade profissional do herdeiro-sucessor; o reconhecimento desse sucessor como competente, inovador, líder, responsável, comprometido, dedicado dentre outras características; a percepção de alguns *stakeholders* das mudanças da gestão; o desempenho econômico da empresa; as percepções sobre a nova gestão e as percepções sobre a trajetória do herdeiro-sucessor dentre outras. Reconhece-se que alguns desses elementos foram utilizados em um primeiro contato com o campo e que a presença ou a ausência de algum deles pode auxiliar na compreensão do processo de construção da legitimidade. Para além desses elementos, a ideia da *legitimidade* como construção social abre espaço para outras elaborações que possam surgir a partir do contato com a realidade empírica estudada. É no contexto desses diferentes universos que se constituirá a legitimidade do herdeiro-sucessor.

### 3. Percurso Metodológico

Esta pesquisa foi realizada com o objetivo de compreender o processo de construção da legitimidade do herdeiro-sucessor a partir do ponto de vista dos atores diretamente envolvidos neste processo social –o sucedido, os herdeiros possíveis sucessores, membros da família e da organização. A pesquisa é natureza eminentemente qualitativa, na qual se buscou apreender os significados atribuídos a determinada experiência social por alguns dos atores

envolvidos. Foi realizada uma abordagem interpretativa, uma vez que os significados construídos foram provenientes da interpretação dos atores envolvidos no fenômeno social sob investigação, no sentido atribuído a esse procedimento por Denzin; Lincoln, 2006.

A fim de evidenciar algumas dimensões que estão presentes nos processos de construção da legitimidade, utilizou-se a técnica do estudo de caso, uma vez que esse permite um exame intensivo de um ou mais objetos de estudos, promovendo um profundo entendimento do objeto (YIN, 2005). Para a presente pesquisa, o estudo de caso único apresentou-se como uma técnica adequada para a pesquisa por permitir uma investigação em profundidade do processo de legitimação, favorecendo a emergência de uma multiplicidade de elementos explanatórios relacionados à problemática em questão.

O *corpus* da pesquisa foi constituído por membros da família e da organização pesquisa, envolvendo o sucedido e herdeiros prováveis sucessores. Ressalta-se que o fato do processo sucessório já ter ocorrido foi um critério que norteou a seleção do caso estudado, além ainda da disponibilidade de participar da pesquisa. A pesquisada é a Premoldados Alfa, uma empresa mineira que concentra suas atividades no mercado de pré-fabricados de concreto e na industrialização de materiais de construção, atuando há quase 50 anos no mercado. A empresa passou por uma transição na gestão e na propriedade e hoje se encontra sob a gestão da segunda geração.

Foram realizadas 10 entrevistas e uma conversa informal com o atual presidente para explicar o trabalho, sendo 1 (uma) com o fundador, 1 (uma) com o presidente, membro da 2ª geração, 4 (quatro) com funcionários da organização, não pertencente às famílias proprietárias, 1 (uma) com a esposa do fundador e matriarca, 2 (dois) com membros da 2ª geração e 1 (uma) com um membro da 3ª Geração. De forma complementar às entrevistas, foram coletados dados secundários à organização estudada, dentre os quais destacam-se recortes de jornais, informações disponibilizadas nos *sites* das companhias, artigos e outras publicações acadêmicas relacionadas à organização em questão.

No que se refere ao processo de categorização, foram definidos *a priori* três eixos temáticos para nortear o desenvolvimento da análise: Socialização, Sucessão e Legitimidade. A partir desses eixos temáticos surgiram algumas categorias de análise (dilemas pós-sucessão, aceitação, reconhecimento, interação com os grupos internos, crenças culturais, normas e valores compartilhados, interação com grupos externos e a percepção da trajetória do sucessor) que conduziram o processo de análise das informações coletadas, permitindo delinear elementos importantes do processo de construção da legitimidade do herdeiro-sucessor.

Para análise das entrevistas utilizou-se a técnica de Análise de Conteúdo, que permite acessar as “realidades subjetivas das representações simbólicas” (RODRIGUES; LEOPARDI, 1999, p.19). Considerando as várias modalidades de análise de conteúdo (MINAYO, 2008), adotou-se a neste estudo a análise categorial ou temática, que é descrita por Bardin (1977) como o processo de análise do texto a partir de unidades categorizadas e agrupadas analogicamente em relação aos eixos temáticos. A análise compreendeu as três fases operacionais apresentadas pela autora. A pré-análise correspondeu à etapa de sistematização do plano de análise, contando com a constituição do *corpus*, representado neste caso, pelo conjunto das entrevistas. A fase da exploração do material envolveu o tratamento dos dados por meio da codificação dos trechos de entrevistas empregados na análise. A terceira etapa correspondeu à interpretação inferencial dos resultados, estabelecendo-se as relações entre as análises empíricas e as questões que nortearam a pesquisa.

## 4. O processo de construção da Legitimidade do Herdeiro Sucessor

### 4.1 Breve histórico

A empresa estudada, aqui denominada Premoldados Alfa, foi fundada na década de 1960 e fabricava postes e estacas de concreto para alicerces. Na década de 70 diversificou seus produtos, passando a produzir produtos de fibrocimento – telhas, caixa d'água e eletrodutos, bem como materiais para a construção. Nos anos 1980, novas fábricas foram inauguradas para industrialização de estruturas pré-fabricadas, para produção de galpões, edifícios, pontes, passarelas e dormentes para ferrovia. Durante este período o fundador estava à frente da organização e acumulava as funções estratégicas e executivas da empresa. Também nos anos 1980 seu filho caçula e único homem, inicia seus estudos na área de engenharia civil, passando a estagiar na empresa. Na década de 1990, entram em cena as duas filhas do fundador, que atuam nas áreas de marketing e de recursos humanos da empresa. Nesse mesmo ano, a empresa inicia a elaboração de um plano estratégico de curto, médio e longo prazo, com o objetivo de preparar a Pre-moldados para os anos 2000, contando com a participação dos filhos e principais profissionais da empresa para elaborar este planejamento. Esse documento já apresentava algumas diretrizes para a condução dos negócios e para delinear o processo de sucessão na empresa. No início dos anos 1990, após retornar de uma experiência no exterior, o sucessor assume a superintendência técnico-comercial, enquanto o fundador continua como presidente e um profissional não familiar assume o cargo de superintendente administrativo-financeiro. Em 2000, concretiza-se o plano desenvolvido pelo fundador, que se retira das atividades diárias da empresa e nomeia as filhas como gerente de marketing e de recursos humanos e o filho como presidente da empresa. Após um ano, ocorre a transferência do patriomônio para os três filhos, cada um com um terço do total de ações. Na gestão da segunda geração, inicia-se o processo de profissionalização da empresa com a contratação de profissionais de mercado para a condução dos negócios. O ano de 2007 marca uma nova fase de expansão e diversificação, com a entrada de um novo sócio no empreendimento. A entrada desse novo sócio, com 25% das ações, representa uma nova estrutura societária e uma nova fase de profissionalização, com o afastamento das irmãs da gestão e a constituição de um conselho consultivo. Em 2011, iniciou-se um processo de cisão da empresa em duas empresas: uma empresa para a fabricação de materiais para construção e outra de engenharia. Na empresa de materiais de construção, a propriedade estará dividida entre o novo sócio e os três filhos. Na empresa de engenharia, esses quatro sócios deterão 85% e outros dois novos atores entrarão na sociedade.

### 5.3 A construção da legitimidade do sucessor

Completando 50 anos de existência, a gestão da Premoldados Alfa é exercida pelo filho do fundador, por outros sócios do negócio e por alguns profissionais externos. O filho mais novo, atual presidente, foi o primeiro a ser inserido no negócio, ainda na infância, de forma a se familiarizar com a empresa e conhecer as bases do negócio. As filhas foram inseridas apenas na década de 1990, atuando nas áreas de vendas e recursos humanos e, atualmente, não detêm cargos executivos, compondo o conselho consultivo. Partilhando da perspectiva de que a sucessão é um processo construído pelo sucedido, pelo sucessor e pelos demais membros da organização e da família, pode-se afirmar que o processo sucessório da Premoldados começou a se delinear com o nascimento do quarto filho do fundador, o único filho homem. Desse modo, o embrião da sucessão pode ser identificado antes mesmo da inserção formal da segunda geração nos negócios.

No contexto dessa família empresária, os filhos foram socializados tendo como referência o trabalho realizado pelo pai desde a fundação da empresa, quando foram ensinados a reconhecer o valor da empresa para o sustento financeiro e sobrevivência de toda a família.

(01) Então a Premoldados sempre esteve presente na nossa vida. Papai trabalhava muito para fazer a Premoldados. E é assim, a minha infância toda, Tudo foi sempre voltado à Premoldados. Então a ela faz parte, é intrínseca na gente (Entrevistado 1).

(02) A Premoldados vai fazer quarenta e nove anos em fevereiro do ano que vem e eu fiz quarenta e seis anos, então a Premoldados é mais velha do que eu. Desde pequeno, principalmente nas férias, eu ia lá com meu pai. É como se fosse para mim uma fazenda. Então, o convívio com a empresa vem desde menino, então ela foi entrando dentro da minha vida. A infância toda. (Entrevistado 6)

Ao descrever seus primeiros anos de vida, o entrevistado ressalta o imbricamento das esferas do trabalho e da família. Percebe-se que a dinâmica em casa acaba incorporando a realidade da empresa e, dessa forma, tanto a família como a empresa apresentam aspectos dessa realidade em consonância com a sua localização na estrutura social: como membros de uma família empresária. É possível observar que a empresa se configura como uma extensão do lar, ilustrado principalmente na fala do entrevistado 6, que reforça que o espaço da empresa para ele representava um local aonde ele passou grande parte da sua infância.

Observam-se claramente formas distintas de socialização entre os membros da família. As filhas reconhecem a presença da empresa no dia a dia da família, sobretudo pela ausência do pai, devido à grande dedicação ao negócio. No entanto, o contato com a empresa na infância era apenas esporádico, não havia incentivo, nem espaço para que as filhas se inserissem no negócio e nem para acompanhar o pai à empresa, mesmo que fosse para brincar, como acontecia com o filho homem.

A forma como as filhas foram socializadas parece ter influenciado o modo como elas se inseriram nos negócios e os espaços por elas ocupados dentro da empresa. As duas filhas foram convidadas pelo pai para integram o corpo de funcionários da Premoldados, apenas na década de 90. Além de ambas já terem vivenciado outras realidades, casamentos, faculdades, maternidade, separação, elas entram na empresa em áreas específicas de acordo com suas vocações. Vocações essas identificadas em virtude da formação de uma delas e da experiência prévia de outra. Começaram desempenhando atividades básicas, mas apenas do e no setor ao qual estavam vinculadas. A elas não foi dada a oportunidade de conhecer o negócio como um todo. Durante essas experiências, não foi aberto espaço para uma atuação mais estratégica na Premoldados nem incentivo para se engajarem nas atividades da empresa.

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

O conhecimento do negócio como um todo aparece nas falas como um pré-requisito essencial para a condição de sucessor, um conhecimento tácito que se configura como uma



etapa fundamental para o processo de construção da legitimidade. No entanto, no caso da Premoldados, à mulher não se impõe que conheça o funcionamento da empresa como um todo e, como a ela não cabe esse espaço, exige-se apenas um conhecimento específico de determinadas áreas do negócio.

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

(03) Quando ele tinha dez anos ele já ia comigo para a fábrica, para conhecer. Tinha lá um lugar que ele divertia mas já começando a assimilar aquele negócio e despertando nele o possível interesse no futuro, que foi concretizado (Entrevistado 5).

(04) É uma família...é uma empresa bem machista. E você pergunta também sobre a sucessão, **[o filho homem] sempre foi o sucessor de papai**. Então isso era incontestável. **E isso para nós, para mim e para a [minha irmã], sempre foi uma coisa tranquila**, eu acho que para mim sempre foi tranquilo. Se você pergunta para mim “Você queria mais?” Às vezes a gente queria mais, mas também não fez tanta importância (Entrevistado 1 – grifos das autoras).

A partir desses trechos várias questões se revelam. A clareza de que a família *é uma família ... é uma empresa bem machista abre o espaço da justificação para a sucessão ter sido realizada, sem maiores questionamentos, para o filho homem*. Esse imbricamento aparece de forma tão “natural” na fala da entrevistada (embora a pausa na fala possa indicar certa dificuldade para admitir claramente a posição da família) que é difícil para ela identificar se o valor *machismo* é de origem familiar ou empresarial. A reprodução dos valores familiares como critério para encaminhamento da sucessão na empresa aparece de forma explícita, não sendo (pelo menos nesse momento) discutida a exclusão das filhas mulheres.

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

Pode-se afirmar que as formas de socialização definiram para a família quem seria o sucessor natural do fundador da Premoldados. As regras para encaminhar esse processo sucessório foram estabelecidas muito antes da inserção das herdeiras e do próprio herdeiro-sucessor no negócio, provavelmente desde o nascimento das filhas e DO FILHO. Desde a infância, essa realidade foi sendo apresentada a esses filhos, de acordo com o olhar dos pais e, embora a criança não seja totalmente passiva nesse processo, são os pais que estabelecem as regras do jogo. No processo da socialização primária, essas regras são interiorizadas como já definidas, o que leva o sujeito a admiti-las como *naturais* (BERGER; LUCKMANN, 2004), como se pode perceber nas falas acima apresentadas.

O caso da Premoldados corrobora a ideia defendida por Berger e Luckmann (2004) também no sentido de que o mundo interiorizado na socialização primária torna-se mais solidamente entrenchado na consciência do sujeito do que outras realidades interiorizadas nas socializações secundárias. Dessa forma, os estudos, o casamento e outras vivências, por exemplo, acrescentaram novas experiências na vida das filhas, mas não apagaram o mundo da infância, preservando os valores relacionados à condição de filhas do dono. Em outras palavras, ainda que tenham vivido outras realidades, parece que elas não demonstram tanto estranhamento ao fato de o irmão ser, desde sempre, o escolhido para assumir a empresa da família.

A socialização primária constitui um processo tão estruturante na constituição do sujeito que, muitas vezes, ele empreende tentativas de se reafirmar e buscar alternativas além daquelas claramente empreendidas pelo pai no sentido de moldar sua trajetória. Uma

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

(06) Coitado do [fundador]! Quando a Premoldados estava [bem], apareceram no Brasil umas bolsas de couro, Ele [o filho] falou comigo assim, “eu não quero Premoldados não, eu quero fazer bolsa”, eu morri de pena de [do pai], [mas disse]... vai fazer bolsa. Você acredita que [o pai] foi com ele no lugar em que fazia bolsa em São Paulo, trouxe o melhor empregado de lá, fez um galpão para ele e ele fez bolsa quatro ou cinco anos, ganhou um dinheirão! (Entrevistado 4)

(07) É, foi empreender. Foi brincar de empreendedor e papai deixou, montou um galpão para ele no fundo da fabrica (Entrevistado 1).

(08) **Eu menino queria mostrar o que podia fazer.** E nessa hora eu cheguei assim e falei: “Irmã, eu ou fazer uma fábrica para você.” E conversei com meu pai, aí você imagina, [ele ter que] ver o filho ter uma empresa na mão, meu sucessor, fazer uma fábrica de bolsa! Comentei com ele, e ele, impressionante, ele chegou e falou assim: “está bom, te apoio” (Entrevistado 6 – grifos das autoras).

Esses trechos demonstram que, apesar de manifestar o desejo do filho de se desvincular da empresa, essa decisão foi encarada pelo pai, apenas como uma fase, algo passageiro. Provavelmente o pai intuía que era apenas um “desvio” do caminho que já havia sido traçado para esse herdeiro desde o seu nascimento e que ele deveria ter paciência e apoiar a ideia, o que seria mais sábio do que lutar contra ela. Essa experiência reforça o argumento de Berger e Luckmann (2004) de que a interiorização de uma realidade particular apresentada pelos pais é quase inevitável. Ao interiorizar o mundo que lhe é apresentado, o indivíduo se rende à realidade, ao que é possível e lhe é apresentado como a melhor escolha, a mais necessária e mais racional. Embora o sentimento de inevitabilidade possa confrontar o indivíduo com as perdas que outras escolhas poderiam trazer o discurso do sucessor frequentemente reafirma o processo estabelecido durante a socialização primária.

Para o filho, esse momento teve um significado muito importante, pois representou a possibilidade de se afirmar, de provar que era capaz de se estabelecer fora dos domínios do pai. Essa saída, ainda que momentânea, representou um suspiro desse sujeito, a reafirmação de sua autonomia frente à realidade construída por seus pais. Seu sucesso fora da empresa da família, posteriormente, foi um elemento importante para construção de sua *aceitação* e seu *reconhecimento* na empresa do pai.

O processo sucessório na Premoldados também deve ser entendido no que se refere à preparação formal do sucedido e do sucessor, bem como no planejamento de como e quando aconteceria essa passagem da gestão e da propriedade para a geração seguinte.

Na década de 1990, o fundador iniciou um processo de planejamento da sucessão, já se preparando para sair, a partir da consolidação do trabalho de formação do seu sucessor, da

inserção das filhas no negócio e guiado por uma grande preocupação em conduzir uma transição condizente com a realidade da Premoldados e com os valores da família.

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

Nessa busca por construir um processo sucessório adequado às características da Premoldados e aos valores da família, o fundador começou a estudar a empresa familiar e a temática da sucessão, de forma a se preparar para a transição e para delinear como essa passagem aconteceria. Além de buscar conhecimentos para ajudá-lo na condução desse processo, o fundador também se preocupava com a sua vida após a sucessão. Nesse momento, ele se deparou com uma das maiores dificuldades vivenciadas pelos fundadores ao decidirem que é hora de passar adiante o fruto de todo o seu esforço, trabalho e sonho. Ele se vê diante da incerteza sobre o seu futuro, de qual seria sua nova ocupação.

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

(10) É, então, o que que eu vou fazer? Eu, graças a Deus, já tinha esse projeto em mente.. Um projeto imobiliário já estamos começando e tem trabalho para muitos anos, trabalho para neto, para bisneto, para todo mundo, (Entrevistado 5).

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

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

Novamente, observa-se um sentido positivo atribuído pelos sujeitos ao conhecimento do negócio. A trajetória desses sucessores pelos diversos setores das empresas lhes permitiu ir aos poucos se familiarizando com as práticas na organização e a conquistarem seus espaços dentro da empresa. Esse conhecimento tácito configura-se como uma dimensão legitimadora dos sucessores. Pode-se dizer que o sucedido desempenhou um papel de *professor* do filho conduzindo a sua formação e preparação, aproximando-se da definição de *big manitu*, apresentada por Lambrecht (2005). O fundador foi capaz de repassar seus conhecimentos para seu filho, que passou por todas as áreas e funções relacionadas ao negócio. O repasse dos conhecimentos e da experiência do fundador a seu sucessor, desde os primeiros passos na empresa, foi um dos fatores que fomentaram não apenas a capacitação do sucessor, como também sua legitimação, ao conquistar gradualmente a confiança do pai, evitando qualquer hesitação ou suspeita em relação à transferência da gestão. A passagem da primeira para a segunda geração de dirigentes familiares nessa empresa leva uma marca importante de seu fundador, descrito nas entrevistas como o responsável por uma transição planejada e realizada sem grandes conflitos.

(12) Planejamento: é um pai que quis fazer o processo de sucessão, que **preparou o filho, planejou o filho. Então ele planejou, vai começar no chão de fábrica, se**

você quiser é aqui. Então, **ele fez todo o planejamento de formação desse filho** (Entrevistado 6 – grifos das autoras).

A entrada precoce do sucessor, aliado ao conhecimento de todas as áreas do negócio e somado ao longo de anos dedicados às mais variadas atividades da empresa propiciou-lhe conquistar a confiança necessária por parte do sucedido, tornando o processo de transferência da gestão *natural* - natural aqui no sentido de algo que resulta de um processo anteriormente estabelecido, que vai ocorrendo sem sobressaltos, de forma razoavelmente previsível. Quando os membros da organização na entrevista narram suas percepções sobre a trajetória do sucessor, foi possível observar que, após a saída do sucedido da empresa, inclusive como acionista, esse movimento não causou rupturas, porque a interferência do pai e fundador da empresa em relação à gestão realizada pelo filho havia sido gradativamente reduzida até tornar-se imperceptível. Dessa forma, a única coisa que se pode dizer diante dos fatos é que o sucedido não apresentou dúvidas ou resistência quanto ao repasse do cargo de gestão para o filho, não interferindo nas decisões estratégicas posteriormente tomadas pelo sucessor, o que pode ser um indicativo de legitimidade desse herdeiro perante o próprio sucedido. Ao concluir seus estudos, o fundador redigiu um documento – *Preparando a Premoldados para os anos 2000* – que, dentre outras coisas, continha o planejamento sucessório. O ano 2000 era o de sua saída definitiva da gestão dos negócios, que estaria a partir desse momento nas mãos do seu filho, com a ajuda das irmãs. E 2001, seria o ano da sucessão patrimonial.

A relação sucedido-sucessor e o papel do sucedido, o conhecimento do negócio e a experiência dentro da empresa, as questões ligadas a liderança, profissionalização e governança, o significado que atribui ao cargo que ocupa e sua relação com a questão da propriedade são elementos que iremos focar nos itens seguintes com o objetivo de possibilitar a reconstituição da trajetória do sucedido no processo de construção de sua legitimidade.

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

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

Fica claro aqui que a legitimidade do sucessor está relacionada ao conceito weberiano da autoridade racional-legal, baseada no seu direito legal sobre a empresa. Nesse sentido, a legitimidade ocorreria de forma automática no momento em que a sucessão patrimonial acontecesse. Observa-se, contudo, que a autoridade do sucessor também pode ser identificada com o tipo tradicional e carismático, pois a imagem que os funcionários têm dele e a confiança nele depositada não emanam apenas de seu direito legal sobre a empresa ou na autoridade de filho homem perante a família, mas, principalmente, da construção social estabelecida em suas relações também com outros atores da organização. Nesse sentido, Weber (2009) já argumentava que a legitimidade também está associada ao sentido subjetivamente dado pelo indivíduo a determinada ordem social, sendo resultado de um processo histórico-social. A validade de uma dada ordem social – nesse caso, a transferência da propriedade e do cargo para o sucessor – se dá na medida em que ela reflete as crenças

culturais, as normas e os valores compartilhados pelos atores e, simultaneamente, as normas são incorporadas ao comportamento do indivíduo.

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

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

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

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

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

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

A entrada precoce na empresa, começando por atividades básicas e, aos poucos, passando por diferentes cargos e galgando novas e maiores responsabilidades, apresenta-se como uma importante etapa no processo de construção da legitimidade desse sucessor. O conhecimento do negócio adquirido por ele por meio de várias experiências vividas ao longo dos anos de dedicação à empresa é destacado pelos entrevistados.

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

(16) Pelo fato dele ter feito um estágio antes de atingir a presidência, por todos os níveis da empresa, então ele tinha uma intimidade maior com as pessoas.

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

(17) A trajetória dele dentro da Premoldados, desde quando ele começou até atingir a presidência, foi de um crescimento contínuo e, ele foi conquistando o respeito das pessoas pela capacidade. **Pela capacidade, ou seja, ele tinha vocação para ser** Presidente da empresa, mérito dele (Entrevistado 11 – grifos das autoras).

(18) Eu nasci no chão de fábrica, então quem conversa comigo sabe que eu conheço.. Primeiro, o respeito vem daí. Segundo, eu lido muito bem com as pessoas, gosto muito de escutar as pessoas (Entrevistado 6).

A percepção dos entrevistados sobre a trajetória do sucessor indica que os significados hoje atribuídos a ele são fruto de uma construção contínua em todas as direções, sobretudo, de um esforço do sucedido para conquistar seu *espaço* e criar laços de confiança com os membros da organização. Novamente percebe-se a legitimidade como uma construção estabelecida com os membros da organização, sendo justamente o sentido atribuído pelos sujeitos à trajetória do sucessor o elemento que permite inferir os significados compartilhados pelos sujeitos que participaram desse processo.

A forma de tratamento dispensada pelo sucessor aos membros da organização no dia-a-dia é outro elemento enfatizado pelos entrevistados, que ressaltam sua maneira de tratar os membros da organização de forma equitativa, sem se mostrar superior ou diferente dos outros ou mesmo se beneficiar de sua condição de sucessor, enfatizando as qualidades e valorizando os empregados. Além dessa forma de tratamento, a liderança, o carisma, o comprometimento com a empresa e o trabalho em equipe foram destacados pelos entrevistados.

(19) Ele tem uma **liderança** muito forte... e sem imposição (...) é uma liderança que ele constrói.. (Entrevistado 7 – grifos das autoras).

(20) A **vocação para o negócio, determinação**, é uma pessoa determinada e **comprometida com o negócio**. Outra característica é a própria **competência** dele (Entrevistado 11 – grifos das autoras).

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

O sucessor empreendeu uma luta consigo mesmo para vencer o estigma de filho do dono, para comprovar sua competência para ser, então, aceito e ter seu trabalho reconhecido por todos na organização. O sucessor aqui se coloca como protagonista dessa história, ele se assume responsável por essa construção, pois, para além do espaço que lhe foi aberto pelo pai dentro da empresa, foi por meio de suas atitudes, formação, conhecimento da empresa, capacidade técnica e posicionamento perante os desafios que ele foi conquistando novos e maiores *espaços*, foi se legitimando perante o sucedido, e gradualmente conquistando a confiança dos funcionários.

Ao longo da trajetória do sucessor, dois momentos podem ser destacados como representativos do processo de construção da legitimidade, perante os funcionários, o sucedido e a si próprio. O primeiro refere-se à fase em que ele se afastou dos negócios da família e abriu seu próprio negócio. O segundo momento refere-se a um episódio muito difícil

vivido pela empresa, quando o pai teve que tomar uma decisão drástica em relação ao executivo que havia assumido a gestão da empresa e o filho decide então tomar uma posição de apoio ao pai, assumindo nesse momento a responsabilidade pela condução da empresa. Ao encarar esse desafio, o sucessor ocupou seu *espaço* e revelou-se pronto para assumir o lugar do pai que estava vago desde que esse decidira se afastar dos negócios, alguns anos antes.

A construção da legitimidade também se dá nas interações cotidianas com os grupos externos, sobretudo, clientes e fornecedores. Nesse sentido, a adoção de uma gestão profissionalizada – aqui, no sentido de competência técnica para seu exercício, não necessariamente exercida por profissionais de mercado, e de práticas de governança adequadas ao tamanho e às especificidades da empresa - configura outro processo de constituição de legitimidade, agora, da legitimidade da organização junto a seus *stakeholders*. Na Premoldados aparece uma preocupação em mostrar que a empresa, apesar de ser familiar, é também “profissional” e caracteriza uma tentativa de buscar reconhecimento no mercado que, muitas vezes, estigmatiza a empresa familiar como ineficiente e obsoleta. Dessa forma, a adoção de práticas de governança no intuito de fornecer *mais transparência* particularmente ao público externo, aparece como um indicativo de que a empresa procura minimizar os conflitos sucessórios, as posturas paternalistas e as práticas patrimonialistas e, assim, conquistar a confiança dos *stakeholders* ao distanciar-se dessa imagem estigmatizada das empresas familiares.

Na Premoldados, a construção da legitimidade do herdeiro-sucessor ocorreu como resultado de interações e negociações constantes com diversos atores. Ao longo do processo de legitimação, o sucessor foi conquistando espaços e forjando uma contínua reconfiguração nas relações de poder no interior da organização. Nesse sentido, na Premoldados, o sucessor relata que iniciou seu trabalho na empresa como o *filho do dono*, sendo necessário comprovar sua competência para ser, então, aceito e ter seu trabalho reconhecido na organização. Além disso, pode-se inferir que a inserção precoce do herdeiro-sucesso na dinâmica da empresa possibilitou que ele se projetasse como corresponsáveis pelo sucesso da organização, em um processo gradual de legitimação frente ao sucedido e aos funcionários, minimizando a ocorrência de resistências à transição. O processo de legitimação pelo qual passou o sucessor na busca pela *aceitação* e pelo *reconhecimento* de seu lugar de *novo* dirigente perante a família e os funcionários envolveu uma construção simbólica intensa. Do lugar de *filho do dono* até o de sucessor legítimo, o herdeiro-sucessor precisou enfrentar preconceitos, resistências, disputas e desafios. A construção da imagem do novo dirigente, em substituição à figura (muitas vezes reverenciada) do *pai* não foi um processo simples, como podem parecer alguns depoimentos dos herdeiros-sucessores. Contudo, deve-se ressaltar, nesse processo, uma significativa diferença em relação ao fundador/pai, que apoiou o filho em sua decisão de construir uma carreira independente, em relação a sua decisão de se afastar dos negócios entregando a gestão a um executivo e, posteriormente, depois que o filho assumiu, de oferecer apoio estratégico aos negócios, mantendo-se afastado das questões operacionais, mas apoiando as decisões mais importantes da empresa. De forma bastante singular, seu comportamento não pode ser associado à figura centralizadora da maioria dos fundadores e este caso ilustra uma situação não muito frequente na literatura de sucessão em empresas familiares.

## 5 Considerações Finais

Observou-se que o processo sucessório na Premoldados Alfa contou com um planejamento explícito, que envolvia a preparação do sucedido para se afastar e a do sucessor

para assumir a condução dos negócios, bem como a forma e o momento em que aconteceria a transferência da gestão e da propriedade para a geração seguinte, reforçando a relevância atribuída pela literatura ao processo de planejamento da sucessão. Em se tratando da percepção dos funcionários e dos membros da família acerca da trajetória do sucessor, foi possível evidenciar que a relação sucedido-sucessor, o papel do sucedido, o conhecimento do negócio, a experiência dentro da empresa, a capacidade de liderança, a capacidade técnica e de gestão e os ajustes introduzidos na estrutura de nas práticas de governança da empresa foram alguns elementos de legitimação mencionados pelos entrevistados, que possibilitaram evidenciar como seu deu o processo de construção da legitimidade desse sucessor. Outra questão identificada nesse caso foi a influência das relações estabelecidas pelo grupo familiar na condução dos processos de sucessão e legitimação, particularmente os caminhos pelos quais a socialização dos membros foi empreendida no seio familiar - que definiram, de forma precoce e socialmente compartilhada pela família, qual seria o valor preponderante na escolha do sucessor.

Herdeiros de negócios geralmente crescem tendo a empresa muito presente e aprendem desde pequenos quais são os papéis que supostamente devem desempenhar, internalizando-os como *naturais*. Os conteúdos interiorizados nessa etapa acabam por contribuir para a construção da identidade desses indivíduos, preparando-os para se tornarem sucessores. Esse processo é uma construção própria, na medida em que cada sucessor busca conquistar seu espaço, como também a confiança de seus pais (e/ou sucedidos). Nas empresas familiares há uma complementação dos espaços de socialização - não apenas a família constitui, efetivamente, o espaço privilegiado da socialização, como sustentam Berger e Luckmann (2004), - mas também a empresa integra esse espaço. Como ambos os processos de socialização - a primária e a secundária - se dão nos espaços comuns da empresa familiar, percebe-se que sua força na constituição do sujeito herdeiro e sucessor é muito forte.

Quanto aos elementos constitutivos do processo de legitimação do herdeiro-sucessor, quatro papéis já haviam sido identificados pelas autoras em outras pesquisas empíricas realizadas, os quais foram também reafirmados nesse caso, e que estão associados à capacidade do sucessor de se estabelecer como: (i) guardião dos valores familiares; (ii) portador das competências necessárias para o exercício do cargo; (iii) depositário do legado da família e; (iv) responsável pela continuidade dos negócios da empresa. Tal entendimento aplicado ao contexto da empresa estudada trouxe contribuições no sentido de enriquecer e nortear reflexões teóricas e empíricas sobre a questão da socialização, da sucessão e da construção da legitimidade em empresas familiares, sem a pretensão de gerar conclusões que possam ser generalizadas mas que também possam contribuir para o avanço de pesquisas nessa temática.

## 6 Referências

- ALBUQUERQUE, Ana Luiza. Caminhos e descaminhos na construção da legitimidade do herdeiro-sucessor: o desafio da transição multigeracional. 2012. 155 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte.
- BARACH, Jeffrey A. *et al.* Entry of the next generation: strategic challenge for family business. **Journal of Small Business Management**, v.26, n.2, pp.49-56, Apr. 1988.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade**: tratado de sociologia do conhecimento. 24 ed. Petrópolis: Vozes, 2004.
- BERNHOFTE, Renato; GALLO, Miguel Angel. **Governança na empresa familiar**: gestão, poder e sucessão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.



- BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar**: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. 2 ed. São Paulo: Nobel, 1991.
- DENZIN, Norman K; LINCOLN, Yvonna S. Introdução: a disciplina e pratica da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, Norman K; LINCOLN, Yvonna S. **Planejamento da pesquisa qualitativa**: teorias e abordagens. 2ed. Porto Alegre: Artmed Bookman, 2006, pp.15-47.
- GRZYBOVSKI, Denize; HOFFMANN, Patrícia Zanella; MUHL, Ediane Eschner. Estratégia de sucessão na gestão de empresas familiares: um estudo do caso gerdau. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 5, 2008, Belo Horizonte: **Anais...** Belo Horizonte: ENEO, 2008. CD-ROM.
- IBRAHIN, A.B.; SOUFANI, K.; LAM, J.A study of succession in a family firm. **Family Business Review**, v. 14, n.3, pp. 245-58, Sept. 2001.
- JOHNSON, C.; DOWD, T.J.; RIDGEWAY, C.L. Legitimacy as social process. **Annual Review of Sociology**, v. 32, p. 53-78, Apr. 2006.
- LAMBRECHT, Johan. Multigenerational transition in family business: a new explanatory model. **Family Business Review**, v.18, n. 4, p. 267-82, Dec. 2005.
- MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: Hucitec, 2008.
- RIDGEWAY, C. L.; BERGER, J. Expectations, legitimation, and dominance behavior in task groups. **American Sociological Review**, v. 51, n. 5, p. 603-17, Oct. 1986.
- RODRIGUES, M.S.P.; LEOPARDI, M.T. **O Método de análise de conteúdo**: uma versão para enfermeiros. Fortaleza: Fundação Cearense de Pesquisa e Cultura, 1999.
- SUCHMAN, M. C. Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. **Academy of Management Review**.v. 20, n. 3, p. 571-610, Jul. 1995.
- WEBER, M. **Economia e sociedade**. Brasília: Editora UnB, 2009.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- ZELDITCH Jr. M. Theories of legitimacy. In: JOST, J. T.; MAJOR, B.(Orgs.) **The psychology of legitimacy**. New York: Cambridge University Press, 2001, pp. 33-54.