



FACULDADE ANTONIO MENEGHETTI

AMANDA SCHRAMM VONTOBEL

**PROCESSO DE PREPARAÇÃO PARA A SUCESSÃO EMPRESARIAL E
PATRIMONIAL: UM ESTUDO A PARTIR DAS NARRATIVAS DE
FUNDADORES E SUCESSORES DE EMPRESAS FAMILIARES**

RECANTO MAESTRO-RESTINGA SÊCA
2026

AMANDA SCHRAMM VONTOBEL

**PROCESSO DE PREPARAÇÃO PARA A SUCESSÃO EMPRESARIAL E
PATRIMONIAL: UM ESTUDO A PARTIR DAS NARRATIVAS DE
FUNDADORES E SUCESSORES DE EMPRESAS FAMILIARES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como
requisito parcial para obtenção do título de Bacharel
em Administração, Curso de Graduação em
Administração, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF.

Orientadora: Profa. Ma. Rafaela Dutra Tagliapietra

RECANTO MAESTRO-RESTINGA SÊCA
2026

AMANDA SCHRAMM VONTOBEL

**PROCESSO DE PREPARAÇÃO PARA A SUCESSÃO EMPRESARIAL E
PATRIMONIAL: UM ESTUDO A PARTIR DAS NARRATIVAS DE
FUNDADORES E SUCESSORES DE EMPRESAS FAMILIARES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como
requisito parcial para obtenção do título de Bacharel
em Administração, Curso de Graduação em
Administração, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF.

Orientadora: Profª. Ma. Rafaela Dutra Tagliapietra

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Ma. Rafaela Dutra Tagliapietra
Orientadora do Trabalho de Conclusão de Curso
Faculdade Antonio Meneghetti

Profª. Dra. Clarissa Mazon Miranda
Membro da Banca Examinadora
Faculdade Antonio Meneghetti

Prof. Esp. Paulo Emílio Barrios
Membro da Banca Examinadora
Faculdade Antonio Meneghetti

Recanto Maestro, 04 de julho de 2026.

AGRADECIMENTOS

“Evolution or revolution is up to you.”

Ao longo da construção deste trabalho, compreendi que a sucessão não trata apenas da continuidade de empresas, patrimônios ou posições. Trata, sobretudo, da continuidade de princípios, da responsabilidade diante de um legado e da capacidade de cada geração construir sua própria contribuição. Por essa razão, iniciei estes agradecimentos com uma frase que me acompanha há muitos anos e que, de diferentes formas, também inspirou esta pesquisa.

Agradeço ao meu pai, *Emerson Vontobel*, por ser uma das grandes referências da minha vida. Sua trajetória, construída com trabalho, visão e exemplo de liderança, sempre me mostrou que resultados consistentes não nascem do acaso, mas da capacidade de assumir responsabilidades, enfrentar desafios e transformar ideias em realidade. Ao observar sua forma de conduzir o trabalho e de construir caminhos, compreendi que sucessão não significa apenas continuar algo que já existe, mas preparar-se para desenvolver, aprimorar e realizar uma contribuição própria.

Agradeço à minha mãe, *Silvia Schramm*, por sua trajetória marcada por força, amor, trabalho e competência. Admiro profundamente a mulher e a *mãe* que és. Seu exemplo se fez presente em minha formação não apenas por meio das palavras, mas, sobretudo, pela força das atitudes, pelo cuidado cotidiano, pela dedicação e pela presença que acompanharam tantos momentos da minha vida. Por tudo que recebi de ti e do pai, amor, carinho, apoio e presença, deixo aqui minha gratidão. Muito obrigada por serem pessoas que me impulsionam a me tornar quem sou e a seguir construindo quem desejo ser.

Agradeço aos meus avós, *Libera Burtet e Ottomar Vontobel*, pela história que construíram e pelos valores que transmitem. Este trabalho, que trata de sucessão, continuidade e responsabilidade para com o legado da nossa família, também carrega parte dessa história, pois nasce da reflexão sobre aquilo que se recebe, aquilo que se aprende e aquilo que se escolhe desenvolver.

Agradeço também, de modo especial, ao meu avô *Romeo Schramm*, que permanece como uma das presenças mais importantes da minha vida. Foi ele quem, com amor, apoio e confiança, me inspirou a buscar o meu eu interior e a escolher, com mais consciência, o caminho que hoje percorro. Muito da escolha por esta faculdade,

por esta formação e pela vida que venho construindo também nasce da inspiração que recebi dele.

Agradeço a todo o corpo docente do curso de Administração da Faculdade Antonio Meneghetti, pela excelência, dedicação e contribuição ao longo da minha formação acadêmica. Cada professor, à sua maneira, deixou marcas importantes na minha trajetória, ampliando minha compreensão sobre a Administração, sobre o trabalho e sobre a responsabilidade de atuar com competência no mundo.

Em especial, agradeço à minha orientadora, a Professora Me. Rafaela Tagliapietra, pela orientação e pela confiança durante o desenvolvimento deste trabalho. Sua condução foi essencial para transformar uma inquietação pessoal e profissional em uma pesquisa estruturada, permitindo que este estudo encontrasse forma e sentido. Ter sua orientação neste processo foi uma experiência que levo com respeito e gratidão.

Agradeço também à banca avaliadora, composta pela Professora Dra. Clarissa Mazon Miranda e pelo Professor Esp. Paulo Emílio Barrios, pela disponibilidade em participar deste momento tão significativo da minha formação. Receber a leitura e a contribuição de profissionais que *realmente admiro* torna esta etapa ainda mais especial e importante. Agradeço à Professora Dra. Vonja Engel, professora da disciplina de TCC, por sua contribuição ao longo desta etapa acadêmica e pelo acompanhamento na construção deste trabalho.

Agradeço aos fundadores e sucessores que participaram desta pesquisa, pela disponibilidade em compartilhar suas experiências, percepções e aprendizados. Cada resposta contribuiu para que este trabalho pudesse ir além da teoria e se aproximar da realidade vivida por famílias empresárias em seus processos de continuidade, preparação e sucessão.

Por fim, agradeço à Antonio Meneghetti Faculdade, à Fundação Antonio Meneghetti e ao *Centro Internacional de Arte e Cultura Humanista Recanto Maestro*, pela formação recebida e pelas oportunidades de crescimento acadêmico, profissional e humano. Ao longo desta trajetória, encontrei um ambiente que me permitiu estudar, questionar, amadurecer e construir uma visão mais responsável sobre o meu papel como administradora e como pessoa.

A *todos* que, de alguma forma, fizeram parte desta caminhada, meu sincero agradecimento.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho às novas gerações que fazem parte de histórias construídas antes de si e que compreendem que um legado não se sustenta apenas pelo pertencimento. Estar diante da continuidade de uma história familiar exige desenvolver a si mesmo, assumir responsabilidades e encontrar uma forma própria de contribuir para aquilo que pode seguir sendo construído.

Dedico também àqueles que desejam ser sucessores em sentido pleno, não apenas herdeiros de uma posição. Aos que entendem que suceder envolve preparo, maturidade, trabalho e consciência para reconhecer o valor do que foi construído antes, sem deixar de construir, com responsabilidade, o próprio caminho.

Em especial, dedico este trabalho aos meus primos *Antonia, Lucca, Eduardo, Joana, Barbara, Vitória, Olivia, Nicole, e meu irmão Davi*.

Que cada um, em seu tempo e à sua maneira, possa desenvolver suas capacidades, reconhecer a força das gerações anteriores e encontrar a própria vocação diante da vida. Que a possibilidade de dar continuidade a este legado seja um ponto de partida para uma construção própria, consciente e responsável.

Epígrafe

*“Um êxito econômico é sempre o prêmio histórico da
inteligência de valor”*

Acadêmico Professor Antonio Meneghetti, 1999.

RESUMO

Este trabalho investiga elementos que constituem a preparação para a sucessão empresarial e patrimonial em empresas familiares, a partir das narrativas de sucessores e das percepções de fundadores. A pesquisa busca responder à seguinte questão: quais elementos compõem a preparação de sucessores empresariais e patrimoniais? O objetivo geral deste estudo é analisar, a partir das narrativas de sucessores e das percepções de fundadores de empresas familiares, os elementos que constituem a preparação para a sucessão empresarial e patrimonial. Especificamente, busca compreender os conceitos de sucessão em empresas familiares, governança, formação sucessória, desenvolvimento de competências, legitimidade e fator humano; identificar experiências formativas relevantes; e examinar a centralidade do fator humano nas narrativas coletadas. A fundamentação teórica articula o modelo dos três círculos (Tagiuri; Davis, 1996; Gersick et al., 1997), os estudos sobre governança em empresas familiares (IBGC, 2018; Bennedsen; Henry, 2019), a distinção entre sucessor empresarial e patrimonial (Gonçalves, 2000; Villalonga et al., 2015), às competências do sucessor (Thomas et al., 2022), a formação sucessória como processo (Leone, 2005; Teston; Filippim, 2016; Reif et al., 2025) e o fator humano na sucessão (Meneghetti, 2021). A pesquisa adota abordagem qualitativa, de natureza descritiva e aplicada, com coleta de dados por meio de questionários eletrônicos aplicados a quatro fundadores e quatorze sucessores de empresas familiares. Os dados foram analisados por meio da análise de conteúdo temática (Bardin, 2016). Os resultados indicam que a preparação sucessória constitui um processo multidimensional que integra competências técnicas, estratégicas e humanas, desenvolvidas por meio de experiências formativas progressivas, vivências externas à empresa familiar, convivência intergeracional e participação em instâncias de governança. A distinção entre as trilhas empresarial e patrimonial mostrou-se significativa: a primeira enfatiza liderança, gestão de pessoas e capacidade de execução, enquanto a segunda requer autocontrole, financeira, consciência de riscos e visão de longo prazo. O fator humano emerge como elemento transversal e indispensável, manifestando-se em maturidade, responsabilidade, humildade, discernimento e orientação ao coletivo familiar. Conclui-se que a formação do sucessor ultrapassa a aquisição de conhecimentos técnicos e a ocupação formal de cargos, exigindo a construção de legitimidade e a capacidade de transformar o legado familiar em ação responsável e orientada à continuidade do projeto empresarial.

Palavras-chave: Sucessão empresarial; Empresas familiares; Formação de sucessores; Governança; Fator humano.

ABSTRACT

This study investigates the elements that constitute the preparation for business and ownership succession in family businesses, based on the narratives of successors and the perceptions of founders. The research seeks to answer the following question: What elements constitute the preparation of business and ownership successors? The general objective of this study is to analyze, through the narratives of successors and the perceptions of founders of family businesses, the elements that constitute preparation for business and ownership succession. Specifically, it aims to understand the concepts of succession in family businesses, governance, successor development, competency development, legitimacy, and the human factor; identify relevant developmental experiences; and examine the centrality of the human factor in the collected narratives. The theoretical framework integrates the Three-Circle Model (Tagiuri & Davis, 1996; Gersick et al., 1997), studies on governance in family businesses (IBGC, 2018; Bennedsen & Henry, 2019), the distinction between business and ownership successors (Gonçalves, 2000; Villalonga et al., 2015), successor competencies (Thomas et al., 2022), successor development as a process (Leone, 2005; Teston & Filippim, 2016; Reif et al., 2025), and the human factor in succession (Meneghetti, 2021). The research adopts a qualitative, descriptive, and applied approach, with data collected through electronic questionnaires administered to four founders and fourteen successors of family businesses. The data were analyzed using thematic content analysis (Bardin, 2016). The findings indicate that successor preparation constitutes a multidimensional process integrating technical, strategic, and human competencies, developed through progressive learning experiences, experiences outside the family business, intergenerational interaction, and participation in governance structures. The distinction between the business and ownership succession paths proved to be significant: the former emphasizes leadership, people management, and execution capability, whereas the latter requires self control, financial literacy, risk awareness, and a long term perspective. The human factor emerged as a cross cutting and indispensable element, manifested in maturity, responsibility, humility, sound judgment, and commitment to the collective interests of the family. It is concluded that successor development extends beyond the acquisition of technical knowledge and the formal assumption of managerial positions, requiring the construction of legitimacy and the ability to transform the family's legacy into responsible action oriented toward the continuity of the business project.

Keywords: Business succession; Family businesses; Successor development; Governance; Human factor.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de Três Círculos	24
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Tratamento analítico dos dados.....	41 e 42
Quadro 2 – Composição dos formulários analisados.....	45
Quadro 3 – Eixos recorrentes nas respostas dos sucessores.....	47
Quadro 4 – Síntese interpretativa das narrativas sobre preparação sucessória.....	65 e 66

LISTA DE ABREVIATURAS

CEO: Chief Executive Officer (Diretor Executivo)

CFEG: Cambridge Family Enterprise Group

CNS/MS: Conselho Nacional de Saúde / Ministério da Saúde

HBS: Harvard Business School

IBGC: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

INSEAD: Institut Européen d'Administration des Affaires (Instituto Europeu de Administração de Empresas)

KPMG: Organização global de firmas de prestação de serviços profissionais (Klynveld Peat Marwick Goerdeler)

MIT: Massachusetts Institute of Technology

P&L: Profit and Loss (Lucros e Perdas / Gestão de resultados financeiros)

PwC: PricewaterhouseCoopers

SID: Singapore Institute of Directors

STEP: Successful Transgenerational Entrepreneurship Practices

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1 Sucessão nas empresas familiares: conceitos e desafios	18
2.1.1 A sucessão como processo de transição organizacional	20
2.1.2 Fatores críticos e desafios do processo sucessório	21
2.2 Modelo dos três círculos de John A. Davis e Renato Tagiuri	23
2.2.1 Governança como plataforma de profissionalização e sucessão	25
2.3 Perfis e competências do sucessor: empresarial e patrimonial	27
2.3.1 O sucessor empresarial	28
2.3.2 O sucessor patrimonial	29
2.4 A formação do sucessor e o desenvolvimento de competências	30
2.4.1 O desenvolvimento de competências	32
2.5 O Fator Humano	33
2.6 Diretrizes para a formação de sucessores segundo a revisão da literatura	35
3 MÉTODO	37
3.1 Participantes da pesquisa	38
3.2 Instrumentos de coleta de dados	39
3.3 Procedimentos de coleta de dados	40
3.4 Tratamento e análise dos dados	40
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	44
4.1 Percepções dos fundadores sobre a preparação sucessória	45
4.2 Elementos que constituem a preparação de sucessores empresariais e patrimoniais	48
4.3 Experiências formativas para a preparação sucessória	52
4.3.1 Experiências formativas, experiências externas e lacunas percebidas	58
4.4 Fator humano nas narrativas de fundadores e sucessores	62
4.5 Síntese integradora: elementos constitutivos da preparação para a sucessão empresarial e patrimonial	64
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	68
REFERÊNCIAS	74
APÊNDICE A – FORMULÁRIO APLICADO AOS FUNDADORES DE EMPRESAS FAMILIARES	79
APÊNDICE B – FORMULÁRIO APLICADO AOS SUCESSORES DE EMPRESAS FAMILIARES	81

1 INTRODUÇÃO

No campo da Administração, a preparação para a sucessão empresarial e patrimonial envolve a formação de sujeitos que assumem responsabilidades sobre negócios, ativos, decisões e vínculos familiares construídos ao longo do tempo. A sucessão em empresas familiares é compreendida como um processo que envolve planejamento sucessório, desenvolvimento do sucessor e integração progressiva entre família, propriedade e empresa (Reif et al., 2025). A pesquisa global realizada pela KPMG e pelo STEP Project Global Consortium (2024), com líderes empresariais familiares de diferentes países, relaciona o legado à continuidade, ao desempenho e ao empreendedorismo transgeracional.

O modelo dos três círculos, desenvolvido por Tagiuri e Davis (1996) e aprofundado em Gersick et al. (1997), compreende a empresa familiar pela interação entre família, propriedade e empresa. A família reúne vínculos, valores, pertencimento e expectativas; a propriedade envolve capital, direitos, deveres e responsabilidade patrimonial; a empresa abrange gestão, estratégia, liderança e resultado. No presente estudo, essas dimensões delimitam o campo no qual o sucessor empresarial ou patrimonial se prepara para atuar.

A governança em empresas familiares constitui um dos temas associados à organização da continuidade intergeracional. O IBGC (2016) define a governança da família empresária como um conjunto de práticas voltadas à organização das relações familiares, societárias e empresariais. Bernhoeft e Gallo (2003) tratam a governança como instrumento relacionado à gestão, ao poder e à sucessão em empresas familiares. Protocolos familiares, acordos de sócios, conselhos de família, conselhos consultivos e conselhos de administração compõem mecanismos utilizados para ordenar papéis, critérios decisórios e formas de participação no sistema familiar-empresarial.

A literatura sobre sucessão também aborda a escolha e a preparação do sucessor. Leone (2005) relaciona a continuidade da empresa familiar à preparação da nova geração para o exercício da liderança. Thomas et al. (2022), ao investigarem competências centrais do sucessor a partir das representações sociais de fundadores, gestores, sucessores e herdeiros, identificam elementos como preparo, responsabilidade, comprometimento, capacidade de gestão, liderança, respeito, ética, perpetuação da cultura organizacional, resiliência e visão de futuro. Esses elementos integram o referencial utilizado para examinar a formação sucessória neste trabalho.

Neste estudo, o sucessor empresarial é compreendido como aquele que se prepara para assumir responsabilidades relacionadas à condução do negócio familiar, à liderança executiva, à gestão de pessoas, à tomada de decisão, à inovação, à estratégia e à geração de resultados organizacionais. O sucessor patrimonial é compreendido como aquele que se prepara para atuar na gestão de ativos familiares, na preservação e no crescimento do capital, na definição de políticas de investimento, liquidez e risco, na participação em fóruns de governança e na representação da família proprietária. Essa distinção é construída a partir da relação entre patrimônio, família e empresa, bem como das discussões sobre propriedade, controle e governança em empresas familiares (Gonçalves, 2000; Villalonga et al., 2015).

A distinção entre sucessão empresarial e sucessão patrimonial orienta a análise das narrativas coletadas. A liderança de uma empresa familiar envolve vivência operacional, conhecimento do negócio, gestão de equipes, leitura de mercado e capacidade de execução. A gestão patrimonial envolve compreensão sobre propriedade, alocação de capital, governança de ativos, prudência decisória e visão de longo prazo. Esses elementos também dialogam com as competências sucessórias identificadas por Thomas et al. (2022), especialmente no que se refere à capacidade de gestão, responsabilidade, liderança, ética e visão de futuro.

As experiências formativas do sucessor podem envolver formação acadêmica, vivências profissionais, atuação em diferentes áreas da empresa, experiências externas ao negócio familiar, participação em fóruns de governança, mentoria, acompanhamento da geração fundadora e assunção gradual de responsabilidades. A sucessão, nessa perspectiva, é tratada como processo de desenvolvimento e integração progressiva, conforme discutem Reif et al. (2025), Leone (2005) e Gersick et al. (1997).

O fator humano ocupa posição específica no delineamento desta pesquisa. Maturidade, responsabilidade, postura de aprendizagem e legitimidade são dimensões investigadas a partir do referencial teórico e das respostas dos participantes. Thomas et al. (2022) identificam responsabilidade, comprometimento, respeito, ética, resiliência e visão de futuro entre as competências centrais do sucessor. Meneghetti (2021), ao tratar da sucessão, aborda dimensões subjetivas, afetivas e existenciais presentes na passagem de uma herança ou de uma empresa. Carrara (2011), ao estudar a forma mentis do empreendedor e o resultado econômico empresarial, relaciona o desempenho do negócio ao modo como o dirigente estrutura sua percepção, decisão e ação diante da

empresa. Esses conceitos integram o eixo teórico utilizado para examinar a preeminência do fator humano na preparação sucessória.

Com base nesse panorama, formulou-se o seguinte problema de pesquisa a partir das narrativas de sucessores e das percepções de fundadores de empresas familiares: Quais elementos constituem a preparação de sucessores empresariais e patrimoniais?

Dessa forma, o objetivo geral desta pesquisa foi analisar, a partir das narrativas de sucessores e das percepções de fundadores de empresas familiares, os elementos que constituem a preparação para a sucessão empresarial e patrimonial. Para responder a esse objetivo, foram definidos como objetivos específicos: 1) Estudar os conceitos de sucessão em famílias empresárias, governança em empresas familiares, sucessão empresarial e patrimonial, formação sucessória, desenvolvimento de competências e fator humano na sucessão; 2) Identificar, nas narrativas de sucessores e fundadores de empresas familiares, experiências formativas reconhecidas como relevantes para a preparação sucessória; e 3) Examinar a preeminência do fator humano nas narrativas de fundadores e sucessores de empresas familiares;

A partir desses elementos, esta pesquisa não apenas se propôs a estudar conceitos técnicos, mas também apresentar a visão de líderes de empresas familiares que atuam realmente no processo sucessório. Assim, a pesquisa adota uma abordagem qualitativa, de natureza descritiva e aplicada. O estudo articula revisão de literatura e pesquisa de campo. A revisão de literatura fundamenta os conceitos de sucessão em famílias empresárias, governança em empresas familiares, sucessão empresarial e patrimonial, formação sucessória, desenvolvimento de competências, legitimidade e fator humano na sucessão. A pesquisa de campo foi realizada por meio de formulários com questões abertas e fechadas, aplicado a sucessores e fundadores de empresas familiares. O material coletado será analisado por meio da análise de conteúdo temática, conforme Bardin (2016), com apoio metodológico de Gil (2019).

As narrativas dos sucessores coletadas por meio do formulário compõem uma das fontes empíricas desta pesquisa. Por meio delas, busca-se identificar experiências formativas, responsabilidades assumidas, lacunas percebidas, formas de aprendizagem, participação na empresa ou no patrimônio e relação com o legado familiar. As percepções dos fundadores constituem a segunda fonte empírica do estudo, trazendo critérios de preparação, expectativas sobre a nova geração, formas de transmissão de conhecimento e elementos considerados necessários à continuidade da empresa ou do patrimônio.

No plano acadêmico, o estudo insere-se nas discussões sobre sucessão, empresas familiares, governança e formação de sucessores no campo da Administração. A investigação concentra-se nos elementos que constituem a preparação sucessória, observados por meio das narrativas dos sucessores e das percepções dos fundadores coletadas por meio de formulários. No plano prático, o trabalho busca reunir elementos que podem auxiliar famílias empresárias, fundadores, sucessores, conselheiros e consultores na compreensão de experiências formativas relacionadas à preparação da nova geração.

A dimensão socioeconômica do tema relaciona-se à participação das empresas familiares na geração de empregos, renda, desenvolvimento regional e preservação de valor econômico. Garcia e Do Nascimento Costa (2025) destacam a participação das maiores empresas familiares no crescimento e no desenvolvimento econômico brasileiro, com base no *Family Business Index* 2023. A continuidade dessas empresas passa pela preparação de sucessores que assumem responsabilidades empresariais, patrimoniais e familiares.

A escolha do tema também se vincula à vivência da pesquisadora em contexto sucessório e ao interesse pela preparação do sucessor como questão pessoal, profissional e acadêmica. Essa aproximação com o objeto de estudo demanda rigor metodológico, explicitação dos critérios de análise e cuidado na interpretação das narrativas. O trabalho busca articular fundamentação teórica, pesquisa de campo e sistematização científica sobre a preparação para a sucessão empresarial e patrimonial.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção serão apresentadas e discutidas as abordagens e linhas de pensamento de diversos autores que estudaram e são referências em suas especialidades nas temáticas abordadas neste trabalho. Ao analisar esses temas, será constituída a base teórica necessária para a operacionalização deste estudo, de modo que as temáticas serão apresentadas em um contexto geral e afuniladas com o intuito de alcançar o objetivo específico proposto, permitindo uma melhor compreensão do tema escolhido. Para tanto, serão considerados autores nacionais e internacionais, incluindo estudos vinculados a escolas e centros de referência, como *Harvard Business School*, *Cambridge Family Enterprise Group* e *INSEAD*, bem como publicações institucionais e acadêmicas voltadas à sucessão, governança e empresas familiares.

Nesse sentido, a base teórica do presente Trabalho de Conclusão de Curso será estruturada e desenvolvida em seis tópicos elencados como fundamentais para a contextualização deste estudo. A abordagem dos assuntos partirá da sucessão em famílias empresárias e da governança em empresas familiares, passando pela sucessão empresarial e patrimonial. Na sequência, este estudo compreenderá a formação sucessória, o desenvolvimento de competências e o fator humano na sucessão, finalizando com uma síntese teórica das categorias que orientarão a análise das narrativas dos sucessores e das percepções dos fundadores.

2.1 Sucessão em empresas familiares: conceitos e desafios

A sucessão em empresas familiares constitui um processo crítico para a continuidade do legado, indo além da mera substituição de pessoas na estrutura de poder. Trata-se de uma transição planejada de funções, saberes e significados, que demanda preparação de longo prazo e coordenação entre os subsistemas família, propriedade e gestão (Gersick et al., 1997). Em contextos familiares, os vínculos afetivos e a história compartilhada ampliam a complexidade do fenômeno, pois decisões organizacionais são atravessadas por expectativas, lealdades e papéis sociais construídos ao longo de gerações (Bernhoeft, 2011).

A preparação de sucessores em empresas familiares exige uma compreensão sistêmica do processo sucessório. Teston e Filippim (2016) analisaram elementos envolvidos na preparação de sucessores e identificaram que esse processo é

influenciado por fatores como a figura do fundador, a socialização multigeracional, aspectos demográficos e formas de aprendizagem. Essa perspectiva contribui para compreender que a formação do sucessor não depende apenas de regras formais de governança, mas também de experiências vividas, relações familiares, transmissão de valores e construção gradual de legitimidade.

No Brasil, 90% das empresas têm perfil familiar, de acordo com pesquisa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Um outro levantamento, desta vez do Banco Mundial, revela que 30% das empresas familiares chegam até a terceira geração e apenas metade delas sobrevive. (Martins, 2024, p. 1).

Nos últimos anos, multiplicaram-se instrumentos formais, protocolos familiares, acordos de sócios e conselhos de administração de família, com vistas à profissionalização e à redução de conflitos (IBGC, 2018). No contexto brasileiro, tais instrumentos incluem protocolo familiar (regras de relacionamento família & empresa e diretrizes de ingresso/saída de familiares), acordo de sócios com cláusulas de sucessão e liquidez, conselho de família, conselho consultivo e/ou conselho de administração com membros independentes, além de comitês de investimentos, auditoria e pessoas, que reforçam a disciplina decisória e a perenidade do legado. Esses mecanismos estão consolidados nas publicações e cursos do IBGC sobre empresas familiares e protocolos.

Contudo, quando essa arquitetura de governança já está implementada, o principal fator de risco desloca-se do “*plano*” para a “*pessoa*”, a formação do sucessor. Como argumenta Leone (2005), transições bem sucedidas dependem menos da existência de regras e mais da capacidade do herdeiro de se tornar um líder legítimo, capaz de mobilizar pessoas, interpretar o legado e tomar decisões coerentes com a estratégia e com os valores da família.

Na literatura, observam-se dois eixos de sucessão no universo pesquisado. O primeiro a sucessão empresarial, voltada à continuidade da liderança executiva do negócio e segundo a sucessão patrimonial, orientada à administração estratégica de ativos e à preservação do capital consolidado (Gonçalves, 2000). Essa distinção não esgota as possibilidades de atuação do sucessor, contudo evidencia que perfis de competência e trajetórias formativas podem divergir substancialmente.

Dessa forma, compreender a sucessão organizacional implica reconhecer que ela é um processo coletivo de transformação. Redefine-se não apenas quem lidera, mas como o legado é interpretado, atualizado e transmitido. Em famílias com governança

madura, a chave de continuidade está em combinar estruturas institucionais robustas com a preparação humana do sucessor, eixo que orienta a análise desta pesquisa (Gersick et al., 1997; IBGC, 2018; Leone, 2005). Neste contexto, o próximo tópico busca discutir a sucessão como um processo de transição nas organizações.

2.1.1 A sucessão como processo de transição organizacional

A ótica processual da sucessão enfatiza temporalidade, progressividade e aprendizagem. Em vez de um evento pontual, a sucessão configura-se como uma trajetória de *socialização, experimentação e transferência gradual de autoridade* (Gersick et al. 1997). Esse percurso supõe fases com diferentes ênfases, como a exposição e familiarização com o negócio, o desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais, a assunção progressiva de responsabilidades e a legitimação do sucessor perante a família, executivos e demais *stakeholders*¹. Nessa perspectiva, o planejamento sucessório deve ser concebido e implementado de forma antecipada e estruturada, uma vez que, conforme observa Gersick et al. (1997), mesmo organizações que discutem a escolha de futuros sucessores frequentemente adiam a formalização e execução do processo sucessório, comprometendo a continuidade organizacional e a efetividade da transição de liderança.

A transição é também um processo identitário. Para além de dominar técnicas de gestão, o sucessor precisa integrar o sentido do legado à sua própria narrativa de carreira, equilibrando expectativas familiares com vocação, autonomia e compromisso com resultados (Leone, 2005). Essa integração subjetiva favorece a coerência decisória e a construção de autoridade legítima distinta da autoridade meramente formal, condição essencial para sustentar mudanças e inovações sem romper com os valores dos fundadores do grupo empresarial.

Em famílias com governança estruturada, a visão processual encontra espaços institucionais que podem acelerar a aprendizagem como, conselhos de administração, consultivo e de família, comitês temáticos e fóruns de acionistas. Esses ambientes funcionam como arenas de formação que permitem observar o processo decisório, exercitar o pensamento estratégico, compreender o papel fiduciário do proprietário e

¹ termo utilizado para designar os indivíduos, grupos ou organizações que influenciam ou são influenciados pelas atividades, decisões e resultados de uma empresa. No contexto das empresas familiares, incluem-se, entre outros, familiares, sócios, colaboradores, clientes, fornecedores, investidores, conselheiros e a comunidade em que a organização está inserida.

receber *feedback* qualificado de conselheiros e executivos (IBGC, 2018). Nessa perspectiva, a governança não é apenas “*controle*”, mas plataforma pedagógica para a maturação do sucessor. Em síntese, encarar a sucessão como trajetória, e não como evento, exige marcos de aprendizagem, transferência gradual de autoridade e gestão cuidadosa de expectativas intergeracionais, exatamente o que o próximo tópico discute ao mapear fatores críticos e desafios desse processo.

2.1.2 Fatores críticos e desafios do processo sucessório

Quando a governança já está desenhada, a transição permanece delicada porque envolve dimensões humanas, institucionais e contextuais. A literatura é clara ao registrar o risco desse período em amostras de empresas familiares, em que para o acionista “caiu pela metade” ao longo de dez anos de transição geracional (Bennedsen; Henry, 2019). Esse dado reforça que não basta dispor de um plano sucessório formal, é necessário que o sucessor seja preparado em um processo com marcos, ritmo e mecanismos de legitimação.

Entre os fatores críticos do processo sucessório, a influência do fundador ocupa lugar relevante, pois sua trajetória, valores e modo de gestão tendem a formar referências simbólicas para as gerações seguintes. A socialização multigeracional também exerce papel importante, uma vez que o sucessor aprende não apenas por meio de cursos ou experiências profissionais formais, mas pela convivência com familiares, gestores, conselheiros e demais agentes do sistema empresarial. Nesse sentido, a aprendizagem do sucessor ocorre em uma combinação de experiências formais, informais e práticas, tornando a sucessão um processo de formação progressiva e não apenas uma transferência jurídica ou hierárquica de poder (Teston e Filippim, 2016).

No plano humano-relacional, a transição exige *timing*² e prontidão da próxima geração. Como sintetizam Collette, Davis e Michaud (2024, p. 5), “a transição mais eficaz não ocorre quando a geração sênior está pronta para sair, mas quando a próxima está pronta para liderar”. Em termos práticos, os autores recomendam iniciar o processo sucessório “três a cinco anos antes” da saída do CEO, ajustando esse horizonte à complexidade da organização (Collette; Davis; Michaud, 2024). A questão central

² *Timing* significa o momento mais adequado ou oportuno para a realização de uma ação, decisão ou transição, de modo a maximizar sua efetividade e resultados.

desloca-se, portanto, do simples momento da saída do líder sênior para a maturidade efetiva do sucessor.

Em famílias nas quais papéis de parentesco e trabalho se sobrepõem, surgem desafios adicionais. Li e Piezunka (2020, p. 315) descrevem que “relações que cruzam domínios sociais e econômicos são espadas de dois gumes”, tendem a ser mais estáveis, porém resistentes à mudança. Nesses contextos, a presença de um terceiro, alguém respeitado em um domínio, mas não envolvido no outro, “ganha autoridade ao estabelecer confiabilidade e não-partidarismo”, funcionando como figura moderadora que facilita a sucessão (Li; Piezunka, 2020, p. 336-337). Tal mediação contribui para reduzir tensões entre laços familiares e decisões organizacionais.

No plano institucional, a profissionalização deixa de ser um *slogan*³ genérico e passa a significar um desenho organizacional concreto. Bennedsen e Henry (2019, p. 26) definem que “a profissionalização é o processo que visa transformar a empresa de uma condição de dependência de uma única figura-chave (...) para uma estrutura organizacional”. Em outras palavras, a firma deixa de depender de uma figura-chave, geralmente o fundador para apoiar-se em estruturas com recursos gerenciais distribuídos, funções definidas e mandatos claros.

De forma ilustrativa, Bennedsen (2021, p. 2) descreve essa passagem como o movimento do “solo do fundador para uma orquestra sinfônica bem afinada”. Entre os elementos dessa mudança, destaca-se o fortalecimento do conselho, com a recomendação de “desenvolver sistemas de governança corporativa robustos para incentivar e atrair conselheiros independentes” (Bennedsen, 2021, p. 5). Quando o conselho participa desde a definição do perfil até a avaliação de desempenho do novo CEO, o processo torna-se “mais claro e objetivo” e a probabilidade de sucesso da transição aumenta (Collette; Davis; Michaud, 2024, p. 6).

No plano técnico-estratégico, um ponto crítico é a clareza quanto ao papel que o sucessor irá exercer como líder executivo do negócio ou gestor patrimonial. A ausência dessa definição tende a gerar sobrecarga, conflitos de mandato e expectativas difusas. A literatura mostra que, em contextos de baixa profissionalização, “reduz-se o valor da firma” e eleva-se o custo econômico da sucessão (Bennedsen, 2021, p. 2). Assim, a governança deve ser compreendida como plataforma de aprendizagem que sustenta o

³ Expressão curta e de fácil memorização, utilizada para sintetizar e comunicar uma ideia, valor, posicionamento ou mensagem central de forma ampla e persuasiva. No contexto deste estudo, o termo é empregado para indicar uma formulação genérica e amplamente difundida, desprovida, por si só, de definição conceitual ou operacional precisa.

desenvolvimento de competências, legitima a liderança e reduz incertezas ao longo do processo sucessório.

A profissionalização é o processo que visa transformar a empresa de uma condição de dependência de uma única figura-chave (o fundador) para uma estrutura organizacional. Nessa nova estrutura, os recursos gerenciais em todos os níveis são orientados por uma visão comum, caracterizada pela transparência e pela responsabilização na gestão. (Bennedsen; Henry, 2019, p. 26).

Em outras palavras, profissionalizar significa distribuir recursos gerenciais, criar mandato claro e delegar autoridade real para além do fundador, um movimento que diminui o risco da transição e aumenta a legibilidade de papéis entre família, propriedade e gestão. Evidências trazidas por Bennedsen e Henry (2019) mostram ainda que períodos de sucessão sem essa arquitetura tendem a destruir valor ao acionista.

Em síntese, uma sucessão eficaz combina preparo humano, com prontidão e legitimidade do sucessor, coerência institucional, por meio da profissionalização e de um conselho forte, e clareza estratégica, com a definição de papéis e critérios de desempenho articulados em marcos temporais realistas. Quando esses elementos estão presentes, reduz-se o risco de destruição de valor durante a transição; quando ausentes, tende-se a ampliar a turbulência (Bennedsen; Henry, 2019; Bennedsen, 2021; Collette; Davis; Michaud, 2024).

Dessa forma, quando a empresa familiar já dispõe de regras, fóruns e instrumentos de governança, o foco de risco desloca-se da “arquitetura” para a pessoa e consequentemente às competências do sucessor. A partir desse ponto, torna-se decisivo integrar modelo de papéis e desenvolvimento humano, exatamente o que os modelos de governança, como os Três Círculos de John A. Davis e Renato Tagiuri oferecem, apresentando um mapa para orientar a preparação do sucessor, tema do próximo tópico.

2.2 Modelo dos três círculos de John A. Davis e Renato Tagiuri

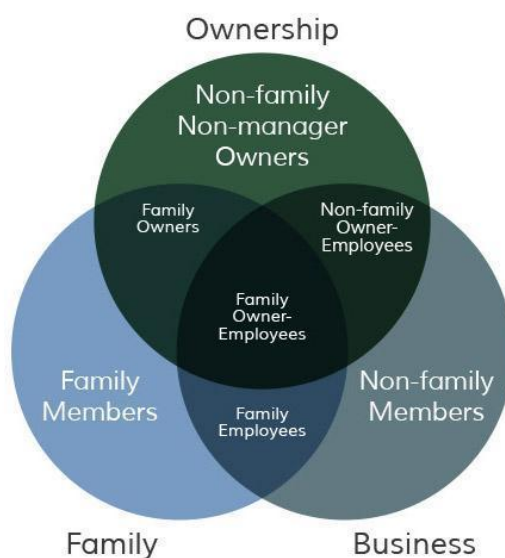
O modelo dos três círculos (família, propriedade e empresa) foi desenvolvido por Renato Tagiuri e John A. Davis na *Harvard Business School* no final dos anos 1970 como uma forma simples e robusta de descrever o sistema de empresa familiar e suas sobreposições de papéis e interesses. O esquema circulou inicialmente em *working*

*papers*⁴. A partir de 1978 foi detalhado na tese de doutorado de Davis em 1982 e alcançou publicação acadêmica ampla em 1996, no artigo clássico “*Bivalent Attributes of the Family Firm*”, na *Family Business Review*⁵. Desde então, consolidou-se como organizador central para famílias empresárias, consultores e pesquisadores.

Essa estrutura conceitual esclarece, de forma simples, os três grupos interdependentes e sobrepostos que compõem o sistema da empresa familiar: família, empresa e propriedade. Como resultado dessa sobreposição, estão presentes sete grupos de interesse, cada um com perspectivas, objetivos e dinâmicas legítimos e próprios. O sucesso de longo prazo dos sistemas de empresas familiares depende do funcionamento adequado e do apoio mútuo entre cada um desses grupos. (John A. Davis, 2018, p. 1).

A Figura 1 apresenta o Modelo dos Três Círculos, proposto por Tagiuri e Davis (1996), amplamente utilizado para compreender a dinâmica das empresas familiares. O modelo demonstra como os sistemas de família, propriedade e empresa se inter-relacionam, evidenciando a coexistência de diferentes papéis, interesses e responsabilidades dentro da organização.

Figura 1 - Modelo de Três Círculos



Fonte: Tagiuri e Davis 1982 (John A. Davis, 2018, p.1).

⁴ *Working papers* são documentos acadêmicos preliminares divulgados antes da publicação formal, utilizados para compartilhar resultados de pesquisa e receber contribuições da comunidade científica.

⁵ *Family Business Review*: periódico científico internacional especializado em pesquisas sobre empresas familiares, reconhecido como uma das principais revistas acadêmicas da área.

Conforme ilustrado na Figura 1, o modelo é composto pelos círculos *Family* (família), *Business* (empresa) e *Ownership* (propriedade). A intersecção desses três subsistemas gera sete grupos distintos: *Family Members* (membros da família), que pertencem exclusivamente ao sistema familiar; *Non-family Members* (membros não familiares), vinculados apenas à empresa; *Non-family Non-manager Owners* (proprietários não familiares que não exercem funções gerenciais), associados exclusivamente à propriedade; *Family Owners* (proprietários familiares), que participam simultaneamente dos sistemas de família e propriedade; *Non-family Employees* (funcionários não familiares), inseridos nos sistemas de empresa e propriedade; *Family Employees* (funcionários familiares), que participam dos sistemas de família e empresa; e *Family Owner-Employees* (proprietários familiares que também atuam como empregados da organização), localizados na intersecção dos três círculos.

A representação demonstra que os indivíduos podem ocupar diferentes posições dentro do sistema da empresa familiar, acumulando papéis e responsabilidades que influenciam suas perspectivas, interesses e decisões. Conforme destacam Tagiuri e Davis (1996), a compreensão dessas sobreposições é fundamental para analisar questões relacionadas à sucessão, governança, profissionalização e resolução de conflitos, uma vez que o equilíbrio e a coordenação entre os sistemas de família, propriedade e empresa são fatores determinantes para a continuidade e o desempenho das organizações familiares ao longo do tempo.

Dessa forma, o Modelo dos Três Círculos contribui para a compreensão da complexidade das empresas familiares ao evidenciar que sua continuidade depende do equilíbrio entre os sistemas de família, propriedade e empresa, cujas interações influenciam interesses, decisões e processos de transição ao longo do tempo. A seguir, serão apresentados os principais mecanismos de governança que auxiliam na harmonização dessas relações e sustentam os processos de profissionalização e sucessão nas empresas familiares.

2.2.1 Governança como plataforma de profissionalização e sucessão

A profissionalização é o eixo pelo qual a governança deixa de depender de uma figura central e passa a apoiar-se em estruturas, processos e competências distribuídas. Como definem Bennedsen e Henry (2019), a profissionalização transforma a empresa de uma estrutura centrada no fundador para um modelo institucionalizado com funções

e responsabilidades distribuídas. Essa passagem do “solo do fundador” para uma “orquestra organizacional” cria as condições para sucessões mais previsíveis, com critérios de seleção, avaliação e desenvolvimento do sucessor.

Sob a lente institucional, o próprio Instituto Europeu de Administração de Empresas aponta um déficit típico a ser corrigido na base do processo: “as empresas familiares frequentemente possuem mecanismos de governança corporativa menos eficazes do que as empresas não familiares e, por essa razão, tendem a sofrer com processos de controle e tomada de decisão subótimo.” (Zeisberger; White; Albers-Schoenberg, 2017, p. 6). Ao explicitar esses gargalos, como conselhos “de papel”, baixa diversidade e pouca independência, o relatório recomenda institucionalização de políticas, processos e conselhos ativos, como caminho para elevar a qualidade decisória e blindar a sucessão contra personalismos.

Na tradução disso para práticas, Bennedsen recomenda, entre outras medidas, “desenvolver sistemas robustos de governança corporativa para incentivar e atrair membros independentes para o conselho de administração”. (Bennedsen, 2021, p. 5). Conselhos independentes, mandatados e competentes funcionam como amortecedores de conflito, definem o perfil do sucessor, acompanham sua entrega e dão suporte ao timing da transição, sobretudo quando fundador e herdeiro percebem tempos diferentes.

Ademais, a revisão clássica sobre governança em empresas familiares destaca que essas organizações reconhecem a necessidade de estabelecer estruturas sólidas de governança como forma de assegurar a continuidade tanto da família quanto do negócio ao longo do tempo (Pieper, 2003). Essa perspectiva evidencia que a governança vai além da definição de regras e processos formais, constituindo um mecanismo essencial para equilibrar interesses, reduzir conflitos e orientar a tomada de decisões em contextos marcados pela sobreposição entre relações familiares, propriedade e gestão.

Nessa mesma linha, a literatura de finanças associada à Harvard ressalta a importância da sucessão para a continuidade das empresas familiares. Conforme afirmam Burkart, Panunzi e Shleifer (2003, p. 3), “uma questão crucial é a sucessão”, uma vez que é nesse processo que a efetividade das estruturas de governança é efetivamente colocada à prova. Tal entendimento reforça que mecanismos robustos de governança constituem uma condição fundamental para a preparação, formação e legitimação do sucessor, contribuindo para a continuidade do negócio e para a preservação do patrimônio familiar. Diante dessa relevância, o próximo tópico abordará

o perfil do sucessor empresarial, seguido da discussão sobre sucessão patrimonial e das competências necessárias para o exercício da liderança nas empresas familiares.

2.3 Perfis e competências do sucessor: empresarial e patrimonial

No contexto de famílias empresárias com governança estruturada, a literatura contemporânea converge para a necessidade de distinguir dois percursos de desenvolvimento, o do sucessor empresarial, orientado à liderança executiva do negócio, e o do sucessor patrimonial, voltado à governança dos ativos e à preservação do capital no longo prazo. Essa distinção não cria hierarquia entre papéis, mas define competências, experiências-chave e critérios de avaliação diferentes para cada trilha. Como ponto de partida conceitual, vale a formulação do INSEAD sobre o que está em jogo quando a organização sai da dependência do fundador e exige novas capacidades distribuídas.

A distinção entre sucessor empresarial e sucessor patrimonial também deve ser analisada à luz do conceito de legado. O relatório da KPMG e do *STEP Project Global Consortium* (2024) apresenta o legado familiar como composto por dimensões materiais, biológicas, identitárias e sociais. Essa classificação permite compreender que o sucessor patrimonial não administra apenas ativos financeiros ou societários, mas também elementos simbólicos, reputacionais e relacionais associados à continuidade da família empresária.

Um processo de integração cuidadosamente planejado pode representar a diferença entre uma contratação bem-sucedida e o fracasso, e apresentamos, no relatório *Making External Executives Successful in Family Businesses*, as principais etapas a serem adotadas (INSEAD; PwC; 2021, p. 3).

Essa mudança de desenho institucional tem implicações diretas para a formação do sucessor. No eixo empresarial, a ênfase recai sobre competências relacionadas à formulação de estratégias, à alocação de recursos, à liderança de equipes de alta performance, à gestão de riscos e ao relacionamento com o conselho. Já no eixo patrimonial, destacam-se conhecimentos vinculados aos deveres fiduciários, à definição de mandatos e níveis de exposição ao risco, à estruturação de portfólios e veículos de investimento, às políticas de liquidez e distribuição de dividendos, bem como ao desenho de mecanismos de governança e ao acompanhamento de gestores (Villalonga et al., 2015). Dessa forma, o próximo tópico aprofunda o modo como essas competências

são desenvolvidas na prática, por meio de experiências formativas e de estruturas de governança voltadas à preparação das novas gerações.

2.3.1 O sucessor empresarial

Para o sucessor empresarial, a competência principal é produzir resultados sustentáveis conciliando desempenho operacional e renovação estratégica, em diálogo com estruturas colegiadas de decisão. Evidências recentes mostram que, ao amadurecer, muitas empresas familiares complementam talentos internos com executivos externos para acelerar capacidades, atualizar práticas e reduzir riscos de “falhas do fundador” no dia a dia. Essa opção pode elevar a atratividade para investidores e abrir o teto de carreira para não familiares, desde que o processo seja governado e o conselho atue ativamente (Insead & PwC, 2021).

Na prática, esse perfil demanda domínio do *P&L*⁶, disciplina de execução, aprendizagem ágil, capacidade de influenciar sem recorrer a vínculos de parentesco e relação madura com a governança. A literatura técnico institucional enfatiza que presidência do conselho e direção executiva devem manter papéis separados, com o *chair*⁷ servindo de ponte e guardião do interesse de longo prazo da família, enquanto o CEO “foca em tocar o negócio” orientação que protege a legitimidade do sucessor e reduz conflitos de papel (Bennedsen; Henry, 2019, p. 28)

Diante disso, convém lembrar que efeitos de desempenho associados a “quem ocupa o comando” variam conforme o estágio e a geração: a síntese de finanças mostra que firmas lideradas pelo fundador tendem a superar pares não familiares, ao passo que firmas lideradas por descendentes frequentemente ficam aquém, resultado que reforça a importância de critérios de mérito, experiência e preparação na transição (Villalonga et al., 2015). Em paralelo, quando o centro é o trabalho da propriedade, delinea-se o perfil do sucessor patrimonial e suas competências específicas.

No campo patrimonial, mandatos, métricas, limites, conselhos e políticas de capital constituem instrumentos de organização da propriedade, mas não encerram a complexidade da decisão econômica. Ao tratar do procedimento econômico, Meneghetti

⁶ *P&L (Profit and Loss)*: expressão utilizada para designar a responsabilidade pela gestão dos resultados financeiros de uma organização, incluindo receitas, custos, despesas, lucros e prejuízos.

⁷ *Chair*: Termo utilizado para designar o presidente do conselho de administração, responsável por coordenar os trabalhos do conselho, orientar a governança da organização e atuar como elo entre proprietários, família e gestão executiva.

diferencia a análise posterior dos fatos da capacidade de responder à situação concreta no momento em que ela se apresenta:

Não basta analisar um procedimento econômico de uma empresa ou de uma relação política no “*post factum*”. Uma economia autêntica é sempre irrepetível, vivaz e define-se no momento, porque no ponto sucessivo já existe uma nova experiência, que, portanto, exige uma genial criatividade: o economista capaz, quotidianamente, inventa e aplica fórmulas, e o faz com base na urgência problemática em situação histórica. A experiência ensina os utensílios, mas não o caminho. Sobre o plano da análise científica, noto uma lacuna fundamental: quando se faz a análise de uma empresa (situações de mercado, procedimento avançado da globalização, etc.), não existe uma chave segura que, uma vez compreendida, possibilita proceder garantidos. Quando se faz a estatística das empresas que obtêm êxito, fazendo a análise do seu comportamento, não se deduz o ponto estratégico que garante o sucesso para quem aprende aqueles esboços (Meneghetti, 1999, p. 267).

A partir dessa contribuição, a discussão passa da definição dos papéis empresarial e patrimonial para a formação do sucessor e o desenvolvimento de competências. A seção seguinte aborda justamente os processos formativos por meio dos quais o sucessor se prepara para atuar diante das responsabilidades empresariais, patrimoniais e familiares que compõem a sucessão.

2.3.2 O sucessor patrimonial

No eixo patrimonial, o papel do sucessor deriva do trabalho da propriedade para definir visão estratégica dos donos, políticas de capital, diretrizes de pessoas chave, cultura e arquitetura de governança para o conjunto empresa-portfolio. Em termos de competências, isso requer um letramento financeiro para interpretar demonstrações, performance e risco, orquestração de conselhos e comitês de investimentos, a definição de mandatos como *asset allocation*⁸, gestores internos/externos, métricas e limites, e disciplina intergeracional para mobilizar capital quando necessário e ajustar *payout*⁹ sem comprometer a continuidade. Evidências de finanças corporativas mapeadas por Villalonga et al. (2015) mostram que famílias tendem a reinvestir parcela maior do resultado e a operar com conservadorismo financeiro, reduzindo dividendos face a não familiares para sustentar controle e sobrevivência no longo prazo.

⁸ *Asset allocation*: Expressão utilizada para designar a alocação de ativos, isto é, a distribuição dos recursos financeiros entre diferentes classes de investimentos, com o objetivo de equilibrar risco, retorno e liquidez de acordo com os objetivos patrimoniais.

⁹ *Payout*: Termo utilizado para designar a política ou proporção de distribuição dos lucros aos sócios ou acionistas, geralmente por meio de dividendos ou outras formas de remuneração do capital.

Em adição, pesquisas aplicadas (Insead & PwC, 2021) indicam que a clareza de papéis entre donos, conselho e gestão reduz ruídos na seleção e integração de executivos não familiares, inclusive no desenho de incentivos e na governança de transição. Nesse arranjo, o sucessor patrimonial atua como arquiteto de regras como mandatos, limites, fóruns, métricas, capaz de alinhar propósito da família e criação de valor com prudência. Diferenciados os papéis, impõe-se discutir como essas competências são formadas.

2.4 A formação do sucessor e o desenvolvimento de competências

A literatura recente revisa a sucessão como processo deliberado e plurianual, com marcos, avaliação e aprendizagem relacional e não apenas como decisão pontual (Reif et al., 2025; Kandade et al., 2021). A formação do sucessor em famílias empresariais com governança estruturada é um processo deliberado, cumulativo e situado, que combina educação formal, experiências práticas de crescente complexidade, mentoria intergeracional e exposição à governança de conselhos e comitês. Mais do que um “*checklist*” de cursos, trata-se de desenhar vivências que construam legitimidade e competência nos três domínios do sistema (família–propriedade–negócio) (CFEG, 2024; Insead; PwC; AvS, 2021).

A aprendizagem do sucessor deve ser compreendida como processo contínuo, construído em diferentes contextos. Teston e Filippim (2016) indicam que a preparação de sucessores envolve aprendizagem vinculada à experiência, à convivência intergeracional e à capacidade de interpretar o papel que será assumido no futuro. Assim, a formação sucessória não ocorre apenas por meio da educação formal, mas também por experiências práticas, participação em decisões, observação de lideranças, atuação em diferentes áreas do negócio e contato com situações reais de responsabilidade.

Relatórios de referência mostram que a prontidão sucessória melhora quando a família trata a preparação como um processo plurianual, estruturado por marcos de desenvolvimento, mecanismos de feedback e participação ativa do conselho, em vez de considerá-la um evento pontual ao final do mandato do líder. Evidências recentes detalham, por exemplo, a importância de reservar alguns anos para planejar, testar e monitorar potenciais candidatos, especialmente em processos de sucessão de CEOs, com ênfase na definição clara dos papéis da família, dos proprietários, do conselho e da

gestão, bem como no alinhamento entre os objetivos dos proprietários e as demandas estratégicas do negócio. Nessa perspectiva, a sucessão deve ser compreendida como um processo dinâmico e contínuo de desenvolvimento, avaliação e adaptação, e não como uma decisão previamente definida ou um acontecimento isolado (Collette; Davis; Michaud, 2024).

A formação sucessória, ao ser compreendida como processo de desenvolvimento de competências, também exige atenção às dimensões subjetivas e familiares que atravessam a passagem entre gerações. A preparação do sucessor não se restringe à aquisição de conhecimentos técnicos, à participação em experiências práticas ou à assunção gradual de responsabilidades, pois envolve também o modo como o sujeito se posiciona diante da herança, da empresa, do patrimônio e das relações familiares que compõem o processo sucessório.

Nesse sentido, a partir da leitura de Meneghetti, Bolzan observa que a sucessão envolve dimensões inconscientes, afetivas e jurídico-sociais que podem interferir diretamente na continuidade de uma empresa ou patrimônio familiar. Antes da organização formal da sucessão, há motivações, vínculos e dinâmicas familiares que precisam ser compreendidos, uma vez que tais elementos podem favorecer ou comprometer a preparação do sucessor. Conforme Meneghetti (apud Bolzan, 2025, p. 10-11):

Meneghetti (2021) subdivide o processo sucessório em três fases. O primeiro estágio – e o mais sério deles – diz respeito ao inconsciente, ou seja, compreender as causas e pulsões primárias dos sujeitos que se encontram dentro daquele processo sucessório. Para o autor, isso acontece uma vez que todos sofreram um tipo de violência física imposta e inserida verticalmente, ainda na infância. No segundo estágio está elencado a psicologia afetiva, que permanece na maioria das vezes oculta. Deve-se compreender e estar atento às relações existentes naquele núcleo familiar, a direção das pulsões afetivas que existem de forma consciente, mas que são ocultadas por seus membros e que revelam o porquê de uma sucessão mal sucedida. Nas palavras do autor, “existem motivações existenciais muito mais fortes, das quais o bem econômico é somente ocasião de passagem” (Meneghetti, 2021, p. 243). O terceiro estágio pode ser compreendido como o resultado de um imbróglio presente nos estágios anteriores, haja vista que é nesse estágio que se abre o aspecto jurídico-social complexo da sucessão. É nesta fase que são inseridos aspectos de argumentações, leis, contraposições e fisco que, na maioria dos casos, é apenas resolvido com a intervenção judicial. Não ocorre, portanto, neste caso, uma tranquila e justa distribuição (Meneghetti apud Bolzan, 2025, p. 10-11).

Essa leitura permite compreender que a formação do sucessor precisa considerar também as condições humanas que sustentam ou dificultam a passagem sucessória. Competências técnicas, experiências profissionais e participação em instâncias de

governança são elementos relevantes, mas não esgotam o processo formativo. A preparação sucessória envolve a maturidade do sujeito para compreender as motivações que atravessam o sistema familiar, reconhecer os vínculos afetivos presentes na relação com a empresa e assumir responsabilidades sem reduzir a sucessão à posse, ao direito ou à formalização jurídica.

2.4.1 O desenvolvimento de competências

O desenvolvimento de um sucessor requer o equilíbrio entre três dimensões. A técnica envolve letramento financeiro como interpretação de demonstrações, risco e criação de valor, sistemas de controle e domínio de alocação de capital. A estratégia que exige formular direções, alocar recursos, gerir portfólios e veículos quando há *family office*¹⁰ ou ativos diversificados e dialogar com o conselho. E a humana com a demanda de legitimidade, comunicação clara, leitura de contexto, influência sem recorrer a vínculos de parentesco e capacidade de aprender publicamente, como *feedback*, ajuste de rota, prestação de contas. No plano institucional, a passagem de um arranjo personalista para uma estrutura que sustenta decisões colegiadas está no coração da profissionalização, um movimento que habilita a formação de competências e não apenas às exige (Bennedsen; Henry, 2019).

A profissionalização eleva a estratégia empresarial para além de uma lógica baseada em emoções e sentimentos. Em conjunto com o conselho já existente, os líderes familiares selecionam um novo presidente do conselho e escolhem membros adequados para compô-lo, tanto internos quanto externos (Bennedsen; Henry, 2019, p. 28).

Esse deslocamento institucional dá contorno e critério ao desenvolvimento, separa papéis, de modo que o *chair* atua no aconselhamento da família, enquanto o CEO permanece focado na condução do negócio. Além disso, cria espaços de avaliação e protege o sucessor das armadilhas decorrentes da sobreposição de funções, especialmente quando este acumula responsabilidades de liderança empresarial e de mediação das relações familiares (Bennedsen; Henry, 2019).

No eixo da propriedade, a literatura em finanças mostra que famílias tendem a priorizar sobrevivência de longo prazo por meio de reinvestimento e payout mais

¹⁰ *Family office*: Estrutura organizacional criada para administrar o patrimônio de uma família, abrangendo atividades como gestão de investimentos, planejamento sucessório, governança familiar, gestão tributária e preservação de riqueza ao longo das gerações.

conservador, o que implica competências específicas para o sucessor patrimonial, como governar mandatos de investimento, calibrar apetite a risco e zelar pela disciplina intergeracional do capital, em alinhamento com o propósito da família (Setia-atmaja, 2010; Michiels; Uhlaner; Dekker, 2017).

Ao mesmo tempo, o desempenho relativo entre firmas fundador-lideradas e descendente-lideradas reforça a importância de critérios de mérito e formação rigorosa na transição, mais preparo, mais governança, menos personalismo. Esse conjunto de experiências evidencia que a formação do sucessor não é apenas técnica, mas vivencial, conduzindo à síntese das dimensões de competência discutidas (Pérez-González, 2006; Bennedsen Et Al., 2007). Entrando no foco da formação do sucessor como pessoa, o próximo tópico amplifica as técnicas, práticas e conhecimentos através da essência do ser humano.

2.5 O Fator Humano

O fator humano na sucessão empresarial e patrimonial refere-se à formação da pessoa que assume a responsabilidade pela continuidade da empresa e do patrimônio, sem romper com o “DNA” da organização, de modo a garantir sua continuidade. No contexto das empresas familiares, a sucessão não se limita à transmissão jurídica de bens, cargos ou posições societárias, pois envolve a capacidade do sucessor de compreender o valor daquilo que recebe, assumir uma posição responsável diante da família e agir de modo competente no desenvolvimento do projeto empresarial ou patrimonial (Gersick et al., 1997).

Para Meneghetti (2021), a sucessão é tratada como um problema que recoloca a pedagogia social no centro da formação do sujeito, especialmente quando se considera a preparação do jovem para construir, inovar e exercer capacidade empresarial. Ao finalizar o capítulo “A sucessão”, Meneghetti (2021) relaciona a formação do sujeito à existência de uma orientação interior capaz de sustentar a ação empresarial. O autor afirma:

Cada homem tem essa “bússola interior”, não para ser “bom” ou “santo”, mas para exercitar capacidade empresarial, capacidade renascentista de saber fazer – através de si mesmo – um reforço, uma inovação, um renascimento que é verdadeiramente resultado para si, antes de tudo, e depois com os outros que estão junto a ele (Meneghetti, 2021, p. 261).

A formulação apresentada por Meneghetti (2021) permite compreender o fator humano como dimensão constitutiva da preparação sucessória. A “bússola interior” mencionada pelo autor pode ser entendida como a orientação própria que permite ao sujeito reconhecer uma direção de ação e exercitar sua capacidade empresarial. Essa capacidade não se reduz ao domínio técnico da gestão, nem à condição formal de herdeiro, pois se manifesta na possibilidade de saber fazer por si mesmo, inovar, reconstruir e produzir resultado a partir da própria ação.

No processo sucessório, essa leitura torna-se relevante porque o sucessor não recebe apenas um patrimônio material ou uma posição dentro da empresa familiar. Ele passa a responder por uma realidade que envolve pessoas, capital, história, vínculos familiares, cultura organizacional e continuidade econômica. A preparação sucessória exige, portanto, que o sucessor desenvolva maturidade para interpretar o legado recebido e transformá-lo em ação própria, evitando que a sucessão permaneça apenas no plano da posse, da titularidade ou da expectativa familiar.

A capacidade empresarial indicada por Meneghetti (2021) também permite compreender a sucessão como processo de formação para a autonomia responsável. O sucessor precisa aprender a agir a partir de si mesmo, sem depender exclusivamente da proteção da geração anterior ou da posição familiar que ocupa. Essa autonomia não significa ruptura com o legado, mas capacidade de atualizar aquilo que foi construído, produzindo reforço, inovação e renascimento no contexto empresarial ou patrimonial recebido.

A ideia de “resultado para si, antes de tudo, e depois com os outros que estão junto a ele” também contribui para analisar a relação entre desenvolvimento individual e continuidade familiar (Meneghetti, 2021, p. 261). Na sucessão, a formação do sucessor não pode ser compreendida apenas como preparação para atender expectativas externas. O sucessor precisa encontrar uma forma própria de atuação que produza valor para si, para a empresa, para a família e para os demais envolvidos no sistema familiar-empresarial. Essa compreensão aproxima o fator humano da responsabilidade prática: a competência do sucessor se confirma na capacidade de gerar resultado real no contexto em que atua.

O fator humano, nesse sentido, abrange maturidade, responsabilidade, capacidade de aprendizagem, autonomia, saber fazer, saber servir e disposição para produzir valor. Esses elementos permitem analisar a preparação sucessória para além da formação acadêmica ou da experiência profissional isolada. A formação técnica é

necessária, mas sua efetividade depende da pessoa que a utiliza, da forma como interpreta a realidade e da qualidade da ação que realiza diante da empresa, do patrimônio e das relações familiares (Lansberg, 1999).

A sucessão empresarial e patrimonial, portanto, exige que o sucessor desenvolva uma competência humana capaz de sustentar a competência técnica. O conhecimento administrativo, financeiro ou patrimonial torna-se insuficiente quando não está acompanhado de responsabilidade, discernimento, capacidade de decisão e compromisso com a continuidade do projeto familiar. A partir da contribuição de Meneghetti (2021), compreende-se que a preparação sucessória envolve a formação de um sujeito capaz de transformar a herança recebida em construção, inovação e resultado.

Neste estudo, o fator humano será utilizado como categoria de análise das narrativas dos sucessores e das percepções dos fundadores de empresas familiares. Por meio dessa categoria, busca-se examinar como maturidade, responsabilidade, postura de aprendizagem, saber fazer, saber servir e construção de legitimidade aparecem como elementos constitutivos da preparação para a sucessão empresarial e patrimonial.

2.6 Diretrizes para a formação de sucessores segundo a revisão da literatura

A revisão realizada nos tópicos 2.1, 2.4 e 2.5 permite consolidar diretrizes práticas de preparação centradas na pessoa do sucessor, identidade, legitimidade e competência aplicada, em contexto de governança já estruturada. Em síntese, a continuidade não se resolve por uma indicação pontual de substituto, mas por formação consistente do sucessor ao longo do tempo.

A formação do sucessor também deve considerar a relação entre legado, tradição e inovação. O relatório da KPMG e do *STEP Project Global Consortium* (2024) destaca que o legado das empresas familiares conecta passado, presente e futuro, funcionando como fonte de identidade, orientação estratégica e continuidade. No entanto, o mesmo relatório alerta para o chamado paradoxo do legado: quando excessivamente preso à tradição, o legado pode dificultar a inovação, a mudança e a adaptação às novas dinâmicas de mercado.

Essa tensão é especialmente relevante para a formação do sucessor empresarial e patrimonial. O sucessor precisa compreender os valores, a história e os princípios que sustentam o patrimônio familiar, mas também deve desenvolver capacidade crítica para

atualizar práticas, incorporar novas tecnologias, dialogar com diferentes gerações e promover continuidade com renovação. Dessa forma, a preparação do sucessor deve incluir não apenas preservação do legado, mas também desenvolvimento de mentalidade empreendedora transgeracional, capaz de sustentar o crescimento e a adaptação da família empresária ao longo do tempo (KPMG; *STEP Project Global Consortium*, 2024).

À luz da literatura revisada, observa-se que a formação de sucessores depende da integração entre competências técnicas, estratégicas e relacionais, desenvolvidas em ambientes de governança capazes de promover aprendizagem progressiva, avaliação contínua e participação gradual nos processos decisórios. Mais do que preparar um futuro gestor ou proprietário, o processo sucessório busca formar indivíduos aptos a interpretar os desafios de seu tempo, preservar os elementos essenciais da identidade familiar e, simultaneamente, conduzir transformações necessárias para garantir a continuidade e a competitividade do negócio ao longo das gerações.

3 MÉTODO

Este estudo tem como objetivo analisar, a partir das narrativas de sucessores e das percepções de fundadores de empresas familiares, os elementos que constituem a preparação para a sucessão empresarial e patrimonial. Para responder a esse objetivo, a pesquisa adota abordagem qualitativa, de caráter descritivo e aplicado, articulando revisão bibliográfica e pesquisa de campo por meio de questionários.

A escolha pela abordagem qualitativa justifica-se pela natureza do objeto investigado, que envolve percepções, trajetórias, experiências formativas e modos de compreender a preparação sucessória em empresas familiares. Para Flick (2018), a pesquisa qualitativa permite interpretar fenômenos sociais a partir dos sentidos atribuídos pelos sujeitos em seus contextos de atuação. No presente estudo, tal abordagem possibilita compreender como sucessores e fundadores percebem a formação, a legitimidade, as competências e o fator humano no processo de sucessão empresarial e patrimonial.

O caráter descritivo relaciona-se à necessidade de organizar e interpretar as narrativas e percepções dos participantes acerca da preparação sucessória. Segundo Gil (2019), a pesquisa descritiva tem como finalidade descrever características de determinado fenômeno, população ou grupo, sem manipulação das variáveis investigadas. Neste trabalho, busca-se descrever elementos formativos, experiências, competências percebidas, critérios de legitimidade e aspectos humanos relacionados à sucessão em empresas familiares.

Quanto à natureza, a pesquisa é classificada como aplicada, uma vez que se volta à compreensão de um fenômeno concreto: a preparação sucessória em empresas familiares com potencial de contribuição direta para a gestão e a continuidade dessas organizações.

Quanto aos procedimentos, a pesquisa articula revisão bibliográfica e pesquisa de campo. A revisão bibliográfica fundamenta os conceitos de sucessão em famílias empresárias, governança em empresas familiares, sucessor empresarial, sucessor patrimonial, formação sucessória, desenvolvimento de competências, legitimidade e fator humano na sucessão. A pesquisa de campo foi realizada por meio de dois questionários elaborados na plataforma Google Forms, destinados a dois grupos distintos: fundadores de empresas familiares e sucessores de empresas familiares. Os

dados coletados foram submetidos à análise de conteúdo temática (Bardin, 2016), conforme detalhado na seção 3.4.

3.1 Participantes da pesquisa

A coleta de dados ocorreu entre março e abril de 2026. Foram convidados 25 participantes previamente identificados pela pesquisadora em razão de sua vinculação com empresas familiares e com processos de sucessão, gestão, propriedade ou governança. Ao final, foram obtidas 18 respostas válidas, sendo 4 de fundadores/dirigentes seniores e 14 de sucessores. A seleção dos participantes foi intencional, considerando a aderência ao objeto de pesquisa e a experiência direta dos respondentes com processos de gestão, continuidade, sucessão ou preparação da nova geração. Conforme Gil (2019), a seleção intencional é adequada quando os participantes são escolhidos em razão de características específicas relevantes para a compreensão do fenômeno investigado.

Foram considerados sucessores os membros de famílias empresárias que atuam na empresa familiar, na gestão, na propriedade, em instâncias de governança ou na administração patrimonial. Foram considerados fundadores os empresários que participaram da criação, consolidação ou condução de empresas familiares e que possuem experiência direta com processos de continuidade, preparação sucessória ou transição geracional.

A escolha por esses dois grupos permite observar o fenômeno investigado a partir de perspectivas complementares. Os sucessores contribuem com narrativas sobre sua trajetória de preparação, experiências formativas, responsabilidades assumidas, lacunas percebidas e construção de legitimidade. Os fundadores contribuem com percepções sobre critérios de preparação, transmissão de conhecimento, expectativas em relação à nova geração, desafios da continuidade e relevância do fator humano na sucessão.

Os questionários foram encaminhados apenas a participantes previamente identificados como aderentes ao perfil da pesquisa. Desse modo, a composição do grupo de respondentes não ocorreu de modo aleatório, mas a partir da relação direta dos participantes com empresas familiares e com o tema da sucessão empresarial ou patrimonial.

Para preservar a identidade dos participantes, os fundadores foram identificados pelos códigos F1 a F4, e os sucessores pelos códigos S1 a S14. Os nomes das empresas,

dos familiares e quaisquer informações que permitam identificação direta dos respondentes foram omitidos ou apresentados de forma genérica na análise dos resultados.

3.2 Instrumentos de coleta de dados

O instrumento de coleta de dados foi composto por dois questionários elaborados na plataforma Google Forms. O primeiro formulário foi destinado aos fundadores de empresas familiares e está apresentado no Apêndice A. O segundo foi destinado aos sucessores de empresas familiares e está apresentado no Apêndice B.

A separação dos instrumentos justifica-se pela diferença de posição ocupada por cada grupo no processo sucessório. O fundador responde a partir da experiência de criação, consolidação ou condução da empresa familiar, observando a sucessão sob a perspectiva da continuidade, da transmissão de responsabilidades e da preparação da nova geração. O sucessor, por sua vez, responde a partir de sua trajetória de formação, inserção na empresa ou no patrimônio, experiências práticas e construção de legitimidade.

O questionário destinado aos fundadores contemplou questões voltadas à compreensão dos critérios de preparação da nova geração, das experiências formativas consideradas relevantes, das formas de transmissão de conhecimento, das expectativas em relação aos sucessores, dos desafios percebidos no processo sucessório e da importância do fator humano na continuidade da empresa ou do patrimônio familiar.

O questionário destinado aos sucessores contemplou questões relacionadas à trajetória de preparação, formação acadêmica, experiências profissionais, atuação dentro ou fora da empresa familiar, participação em espaços de governança, responsabilidades assumidas, competências percebidas como necessárias, lacunas de formação e construção de legitimidade diante da família, da empresa e do patrimônio.

Ambos os instrumentos foram compostos por perguntas fechadas e abertas. As perguntas fechadas tiveram como finalidade caracterizar os respondentes e o contexto familiar-empresarial. As perguntas abertas constituíram a base principal da análise qualitativa, uma vez que possibilitaram colher narrativas, percepções e experiências relacionadas aos elementos que constituem a preparação para a sucessão empresarial e patrimonial.

3.3 Procedimentos de coleta de dados

Os questionários foram elaborados com base nos objetivos específicos da pesquisa e nas categorias temáticas definidas a partir do referencial teórico. Após sua elaboração, os formulários foram organizados na plataforma Google Forms e disponibilizados em formato digital.

O contato com os participantes foi realizado de forma direta, por meio de convite individual enviado àqueles previamente identificados como aderentes ao perfil da pesquisa. O critério de seleção considerou a experiência dos participantes com processos de gestão familiar, continuidade empresarial, sucessão ou preparação da nova geração.

Os participantes foram orientados sobre os objetivos da pesquisa, o caráter voluntário da participação, a garantia de sigilo e anonimato, e a utilização dos dados exclusivamente para fins acadêmicos. O preenchimento dos formulários ocorreu de forma assíncrona, respeitando a disponibilidade de cada respondente. As respostas foram registradas automaticamente pela plataforma e exportadas para análise.

3.4 Tratamento e análise dos dados

As informações coletadas foram analisadas por meio da análise de conteúdo temática, conforme Bardin (2016). A análise de conteúdo constitui um conjunto de procedimentos sistemáticos voltados à organização, codificação e interpretação de materiais textuais, permitindo identificar núcleos de sentido relacionados ao objeto investigado. Neste estudo, a unidade de registro adotada foi o tema, compreendido como núcleo de sentido presente nas respostas abertas dos participantes. A análise teve como referência o problema de pesquisa, os objetivos do estudo e os conceitos desenvolvidos na fundamentação teórica.

O tratamento analítico foi desenvolvido em três movimentos principais: pré-análise, exploração do material e interpretação dos resultados. Na pré-análise, realizou-se a organização das respostas, a separação dos grupos de participantes (fundadores e sucessores) e a leitura integral do corpus. Na exploração do material, os trechos das respostas abertas foram agrupados em categorias temáticas. Na interpretação dos resultados, os achados foram articulados ao referencial teórico e ao objetivo geral da pesquisa.

As categorias de análise foram definidas a priori, com base no referencial teórico e nos objetivos específicos do estudo, permanecendo abertas a categorias emergentes ao longo da análise, desde que relacionadas ao objeto investigado. As categorias adotadas foram as seguintes:

- a) experiências formativas na preparação sucessória;
- b) competências associadas ao sucessor empresarial e patrimonial;
- c) governança e participação no sistema familiar-empresarial;
- d) legitimidade e reconhecimento do sucessor;
- e) fator humano na sucessão;

Essas categorias orientaram tanto a estrutura dos instrumentos de coleta quanto a organização da análise dos resultados, garantindo coerência entre os objetivos da pesquisa, o referencial teórico e as evidências empíricas produzidas em campo. Os resultados obtidos a partir de cada categoria são apresentados e discutidos no capítulo seguinte, de forma integrada entre as percepções dos fundadores e as narrativas dos sucessores.

Para explicitar o percurso adotado no tratamento e na interpretação dos dados, o processo analítico foi organizado em movimentos sucessivos, conforme apresentado no Quadro 1. Essa sistematização permite evidenciar a passagem entre o corpus empírico, a codificação temática e a articulação dos achados com o problema de pesquisa, os objetivos do estudo e o referencial teórico.

Quadro 1 – Tratamento analítico dos dados

Movimento analítico	Procedimento metodológico	Produto interpretativo
Constituição do corpus	Exportação das respostas dos questionários eletrônicos aplicados aos dois grupos de participantes: fundadores e sucessores de empresas familiares. Conferência das respostas, organização do material e preservação do anonimato dos participantes por meio dos códigos F1 à F4 e S1 à S14.	Corpus organizado, composto pelas respostas de quatro fundadores e quatorze sucessores, preservando a distinção entre os dois grupos empíricos da pesquisa.

Caracterização dos participantes e dos instrumentos	Organização das respostas fechadas com finalidade descritiva e contextual, sem pretensão de generalização estatística. Separação entre o formulário destinado aos fundadores e o formulário destinado aos sucessores.	Caracterização do perfil dos respondentes e contextualização dos dois instrumentos de coleta utilizados na pesquisa.
Pré-análise	Leitura integral das respostas abertas, separação inicial dos núcleos de sentido e identificação preliminar de temas recorrentes relacionados à preparação sucessória, às experiências formativas, às competências, à governança, à legitimidade e ao fator humano.	Mapa inicial dos temas recorrentes nas respostas dos fundadores e sucessores.
Codificação temática	Agrupamento dos trechos das respostas abertas em categorias temáticas definidas a priori com base no referencial teórico e nos objetivos específicos, mantendo abertura para categorias emergentes relacionadas ao objeto investigado.	Matriz de categorias composta por: experiências formativas; competências do sucessor empresarial e patrimonial; governança e participação no sistema familiar-empresarial; legitimidade; e fator humano.
Comparação entre grupos	Análise comparativa entre as percepções dos fundadores e as narrativas dos sucessores, considerando a posição distinta ocupada por cada grupo no processo sucessório.	Identificação de convergências, divergências e complementaridades entre a visão dos fundadores e a experiência dos sucessores.
Diferenciação entre as trilhas empresarial e patrimonial	Interpretação dos excertos que distinguem competências, responsabilidades e experiências relacionadas à sucessão empresarial e à sucessão patrimonial.	Delimitação dos elementos específicos da preparação do sucessor empresarial e do sucessor patrimonial.
Articulação teórico-empírica	Relação entre os achados empíricos e os conceitos desenvolvidos na fundamentação teórica, especialmente sucessão em empresas familiares, governança, formação sucessória, desenvolvimento de competências, legitimidade e fator humano.	Interpretação dos elementos que constituem a preparação para a sucessão empresarial e patrimonial.
Discussão dos resultados	Seleção de excertos representativos e confronto dos achados com o problema de pesquisa, os objetivos do estudo e a literatura mobilizada.	Síntese analítica sobre a preparação sucessória como processo multidimensional, composto por competências técnicas, estratégicas e humanas, experiências formativas progressivas e construção de legitimidade.

Fonte: elaborado pela autora com base em Bardin (2016) e nos procedimentos metodológicos da pesquisa.

A organização do processo analítico em movimentos sucessivos possibilitou assegurar a rastreabilidade e a consistência interpretativa da pesquisa, tornando explícito o percurso realizado desde a constituição do corpus empírico até a construção das sínteses analíticas. Ao articular as categorias temáticas, as percepções dos fundadores, as narrativas dos sucessores e o referencial teórico adotado, o procedimento metodológico favoreceu uma compreensão aprofundada da preparação sucessória como um fenômeno multidimensional e contextual. Dessa forma, o Quadro 1 evidencia não apenas as etapas de tratamento dos dados, mas também a lógica analítica que orientou a interpretação dos resultados, apresentada no capítulo seguinte.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo, são apresentados e discutidos os resultados obtidos a partir dos dois formulários utilizados na pesquisa: o formulário destinado aos fundadores de empresas familiares e o formulário destinado aos sucessores empresariais e patrimoniais. A separação entre os instrumentos foi preservada porque cada grupo ocupa uma posição distinta no processo sucessório. Os fundadores respondem a partir da experiência de criação, condução ou organização da continuidade do negócio familiar; os sucessores respondem a partir da vivência de inserção na empresa, preparação, na governança ou na gestão patrimonial.

Participaram da pesquisa 18 participantes, sendo quatro fundadores de empresas familiares e quatorze sucessores familiares. Para preservar a identidade dos participantes, os fundadores foram identificados pelos códigos F1 a F4, e os sucessores pelos códigos S1 a S14, de modo que a análise pudesse respeitar a existência de dois formulários distintos, sem perder a integração necessária entre as percepções dos fundadores e as narrativas dos sucessores. O Quadro 2 apresenta a composição dos formulários analisados.

O tratamento dos dados seguiu a análise de conteúdo temática, conforme Bardin (2016), em diálogo com a abordagem qualitativa e descritiva prevista no método. As respostas abertas constituíram o principal material de análise, enquanto as respostas fechadas foram utilizadas para contextualização do corpus. Dessa forma, as frequências apresentadas ao longo do capítulo não possuem pretensão de generalização estatística, mas auxiliam na compreensão da composição dos participantes e da recorrência de determinados núcleos de sentido.

A análise foi organizada em três movimentos. Inicialmente, examinam-se as percepções dos fundadores sobre o processo de preparação sucessória. Em seguida, discutem-se as respostas dos sucessores, com atenção às competências, experiências formativas, lacunas e responsabilidades indicadas pelo grupo. Ao final, os dois conjuntos de respostas são articulados para responder ao problema de pesquisa e evidenciar os elementos que constituem a preparação para a sucessão empresarial e patrimonial.

Quadro 2 – Composição dos formulários analisados

Instrumento	Nº de participantes	Posição do respondente	Foco das questões abertas
Fundadores	4	Criadores, condutores ou organizadores da continuidade do negócio familiar.	Governança, critérios de sucessão, formação da nova geração, legitimidade, riscos e recomendações.
Sucessores	14	Membros de famílias empresárias inseridos na gestão, propriedade, conselho ou administração patrimonial.	Trajetória formativa, competências empresariais e patrimoniais, lacunas, experiências externas e alertas a futuros sucessores.

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados extraídos dos formulários aplicados aos fundadores e sucessores de empresas familiares (2026).

Entre os sucessores, predominam participantes com mais de quinze anos de atuação no negócio familiar, correspondendo a doze das quatorze respostas. Um participante indicou atuação entre oito e quinze anos e outro, entre um e três anos. Quanto à trilha de atuação, oito sucessores informaram atuar simultaneamente nas dimensões empresarial e patrimonial, quatro indicaram atuação predominantemente empresarial, um apontou atuação patrimonial e um declarou ainda estar em processo de definição. Esses dados iniciais indicam que o corpus reúne participantes com longa exposição à empresa familiar, o que permite examinar a preparação sucessória a partir de experiências já vividas em posições de direção, sociedade, conselho, gerência ou gestão.

No grupo dos fundadores, as empresas mencionadas foram fundadas entre as décadas de 1940, 1950 e 2000, e as instâncias de governança citadas incluem acordo de sócios, conselho e protocolo familiar. Essa composição permite observar a sucessão tanto em empresas familiares de trajetória longa quanto em organizações cuja estrutura societária e de governança já aparece mais formalizada.

4.1 Percepções dos fundadores sobre a preparação sucessória

O formulário destinado aos fundadores permite compreender a sucessão a partir da geração que construiu, consolidou ou organizou a continuidade da empresa familiar. As respostas desse grupo concentram-se em três pontos: a necessidade de critérios e mecanismos de governança; a formação do sucessor em situação real de trabalho; e os riscos de uma sucessão conduzida sem mérito, preparo e responsabilidade patrimonial. Ainda que o número de respondentes seja reduzido, o conteúdo apresenta relevância

para a análise por reunir participantes com experiência direta em gestão, propriedade, governança e transmissão de responsabilidades.

Nas respostas dos fundadores, observa-se que a sucessão não é tratada como simples substituição de uma geração por outra. A continuidade é associada à presença de estruturas que organizem papéis e critérios, mas também à formação concreta de pessoas capazes de sustentar o negócio, preservar o patrimônio e responder por decisões diante da família, dos sócios, dos colaboradores e do mercado.

O formulário destinado aos sucessores permite compreender a preparação sucessória a partir de quem vivencia o processo de inserção na empresa familiar, na propriedade, na governança ou na gestão patrimonial. Entre os 14 participantes, 12 indicaram atuação há mais de 15 anos no negócio familiar, 1 atua entre 8 e 15 anos e 1 atua entre 1 e 3 anos. Esse dado demonstra que a maioria dos respondentes possui trajetória longa no contexto familiar-empresarial, o que confere densidade às respostas analisadas.

A caracterização demonstra que a sucessão empresarial e patrimonial, no grupo analisado, não se restringe a uma etapa inicial de entrada no negócio. A maioria dos sucessores já ocupa posições de direção, sociedade, conselho ou gerência, o que faz com que suas respostas expressem tanto experiências de formação quanto responsabilidades já assumidas. Também chama atenção o fato de 8 participantes indicarem atuação em ambas as trilhas, evidenciando que, em famílias empresárias, a condução do negócio e a gestão do patrimônio frequentemente se sobrepõem na prática.

A partir das percepções dos fundadores, a governança aparece como condição necessária, mas não suficiente para a sucessão. A existência de acordo de sócios, conselho, protocolo familiar ou orientação externa pode ordenar papéis e critérios, mas não garante, por si só, a legitimidade do sucessor. Nas respostas desse grupo, a continuidade depende também da formação concreta no trabalho, da capacidade de conquistar confiança, da seriedade diante das responsabilidades e da comprovação de competência perante sócios, colaboradores, clientes e demais partes envolvidas. Desse modo, a governança organiza o processo, mas a preparação humana do sucessor permanece como elemento decisivo.

A partir das percepções dos fundadores, observa-se que a preparação sucessória é compreendida como um processo de validação progressiva. O sucessor não é legitimado apenas por pertencer à família ou por estar juridicamente vinculado à propriedade, mas pela demonstração concreta de competência, responsabilidade e capacidade de gerar

confiança. Essa leitura desloca a sucessão do campo da herança para o campo da formação. Ser sucessor, nessa perspectiva, não corresponde apenas a ocupar uma posição previamente destinada pela estrutura familiar, mas a comprovar, ao longo do tempo, que se possui condições de sustentar o negócio, preservar o patrimônio e responder pelas consequências das próprias decisões.

Quadro 3 – Eixos recorrentes nas respostas dos sucessores

Eixo de análise	Participantes relacionados	Síntese das respostas
Competências empresariais	S1, S3, S4, S5, S6, S7, S10, S11, S12, S13 e S14	Gestão de pessoas, comunicação, liderança, cultura, visão de mercado, planejamento, resultado, análise de dados, estudo permanente e capacidade de execução.
Competências patrimoniais	S1, S2, S4, S8, S10, S11, S12, S13 e S14	Preservação do patrimônio, prudência, autocontrole, conhecimento financeiro, gestão de riscos, tributação, investimentos, macroeconomia e responsabilidade com o que foi construído.
Experiências formativas e lacunas	S1, S2, S3, S4, S5, S6, S7, S10, S11, S12, S13 e S14	Experiências externas, passagem por diferentes modelos de gestão, aprendizagem prática, desenvolvimento técnico, comunicação, gestão emocional, governança, tecnologia e atualização permanente.
Fator humano e legado	S2, S4, S5, S11, S13 e S14	Humildade, escuta, trabalho, respeito ao legado, construção de trajetória própria, ação em favor do coletivo e cuidado para não transformar patrimônio em acomodação.

Fonte: Elaborado pela autora com base nas respostas dos sucessores participantes da pesquisa (2026).

O Quadro 3 demonstra que as respostas dos sucessores se concentram em competências técnicas e comportamentais, mas também em aspectos de trajetória pessoal. A preparação é descrita como formação contínua, composta por trabalho, estudo, experiências fora da empresa, observação das gerações anteriores, desenvolvimento emocional e responsabilidade diante do patrimônio recebido.

A comparação entre os dois grupos evidencia uma diferença de ênfase. Os fundadores tendem a compreender a preparação sucessória como processo de comprovação de mérito, seriedade, responsabilidade e capacidade de continuidade. Os sucessores, por sua vez, descrevem a preparação como percurso ainda em construção, marcado por experiências formativas, lacunas técnicas, desenvolvimento emocional, busca de autonomia e necessidade de reconhecimento. Essa diferença não representa oposição entre os grupos, mas expressa posições distintas no sistema familiar-empresarial: os fundadores avaliam a preparação a partir da preservação do

legado e da confiança construída; os sucessores a narram a partir da exigência de formar uma competência própria

4.2 Elementos que constituem a preparação de sucessores empresariais e patrimoniais

O primeiro movimento da análise consiste em compreender o que, para fundadores e sucessores, constitui a preparação de um sucessor empresarial e patrimonial. As respostas indicam que a preparação não é compreendida apenas como transmissão de cargo, herança patrimonial ou pertencimento familiar. Ela aparece associada à formação progressiva de competências, à vivência prática, ao reconhecimento de responsabilidades, à compreensão da empresa e do patrimônio e à capacidade de construir legitimidade perante a família, os sócios, os colaboradores e o próprio negócio.

Essa compreensão aproxima-se do referencial teórico do trabalho, especialmente quando a sucessão é tratada como processo e não como evento isolado. No modelo dos três círculos, Tagiuri e Davis, posteriormente aprofundado por Gersick et al. (1997), a empresa familiar é compreendida pela interação entre família, propriedade e empresa. A partir dessa perspectiva, preparar um sucessor exige considerar mais de uma dimensão: o vínculo familiar, a posição proprietária e a função de gestão. As respostas dos participantes evidenciam justamente essa sobreposição.

No formulário dos fundadores, a distinção entre sucessão empresarial e sucessão patrimonial aparece de forma direta. A preparação é associada tanto à competência para exercer funções de gestão quanto à responsabilidade de quem participa do controle e da propriedade:

A empresa tem o modelo de uma partnership [...]. A sucessão da parte executiva e operacional se dará por competência, já que é um modelo de negócio que exige qualificações específicas. A sucessão do controle se dará por herança, mas mantendo o controle agrupado entre os sócios controladores e seus sucessores. Na sucessão executiva os principais critérios são a honestidade, a competência (que engloba formação específica, gestão de riscos e alinhamento com as atividades da empresa) e disposição para o trabalho. Na sucessão patrimonial dos controladores é essencial que os herdeiros conheçam as responsabilidades dos gestores do negócio e saibam se portar como sócios capitalistas [...] (F1).

A narrativa é relevante porque explicita uma distinção central para este trabalho: a sucessão empresarial e a sucessão patrimonial não exigem exatamente o mesmo tipo

de preparo. A primeira demanda competência executiva, disposição para o trabalho, conhecimento específico e alinhamento com as atividades da empresa. A segunda exige compreensão sobre propriedade, responsabilidade como sócio, confiança e capacidade de manter uma relação adequada com os gestores do negócio. A fala, portanto, materializa empiricamente a distinção teórica entre sucessor empresarial e sucessor patrimonial, discutida no referencial a partir da relação entre família, propriedade e empresa.

Essa percepção encontra respaldo no modelo dos três círculos de Tagiuri e Davis (1996), apresentado na fundamentação teórica, ao evidenciar que empresa, propriedade e família envolvem papéis distintos dentro do sistema familiar-empresarial. Enquanto a sucessão executiva demanda competências relacionadas à gestão, à liderança e ao resultado do negócio, a sucessão patrimonial exige compreensão das responsabilidades inerentes à condição de proprietário. Assim, a narrativa de F1 reforça que a preparação do sucessor deve considerar a posição que ele ocupará no sistema, evitando confundir pertencimento familiar com competência empresarial ou patrimonial.

A mesma diferenciação aparece em outra percepção de fundador. A dimensão empresarial é relacionada à vivência nas diferentes áreas da operação, enquanto a patrimonial exige compreender o patrimônio como ativo que precisa ser gerido com racionalidade econômica:

Empresarial - trabalhar nas diferentes áreas da operação, aprendendo a construir uma visão de funcionário e sócio ao mesmo tempo. Patrimonial - entender que é mais difícil ganhar do que gastar, aprender encarar o patrimônio como um ativo que precisa ser gerido como um negócio (F2).

A expressão “visão de funcionário e sócio ao mesmo tempo” permite interpretar a preparação sucessória como um processo de dupla aprendizagem. O sucessor precisa compreender o trabalho cotidiano, as rotinas, as pessoas e as dificuldades operacionais, mas também deve desenvolver uma visão proprietária, orientada à continuidade, à alocação de recursos e ao resultado. Essa tensão entre operar e dirigir é coerente com a literatura de empresas familiares, na medida em que o sucessor ocupa uma posição que combina pertencimento familiar, responsabilidade patrimonial e função de gestão.

Essa compreensão aproxima-se da perspectiva de Leone (2005), para quem a continuidade da empresa familiar depende da preparação efetiva da nova geração. A experiência descrita por F2 sugere que a formação do sucessor não ocorre apenas pela transmissão de conhecimento, mas pelo contato direto com as diferentes

responsabilidades que compõem a realidade empresarial e patrimonial. Dessa forma, a preparação sucessória aparece como aprendizagem situada, construída no exercício concreto do trabalho e da responsabilidade proprietária.

A distinção entre sucessão empresarial e sucessão patrimonial constitui um dos achados centrais da pesquisa. Embora essas duas dimensões frequentemente se sobreponham na prática das famílias empresárias, as narrativas indicam que elas exigem competências e formas de preparação distintas. A sucessão empresarial está associada à condução do negócio, à liderança de equipes, à formação de cultura, à capacidade de execução e à geração de resultados. Já a sucessão patrimonial está relacionada à preservação dos ativos, à compreensão de riscos, à prudência decisória, à alfabetização financeira e à visão de longo prazo. Essa diferenciação permite compreender que a preparação do sucessor não pode ser construída a partir de um único modelo formativo.

As outras duas percepções de fundadores apontam na mesma direção, ainda que com respostas mais sintéticas. A preparação é associada ao “conhecimento dos vários setores da empresa estagiando com responsabilidade” (F3), à entrada dos jovens nas atividades do negócio familiar desde cedo e à presença de orientação externa, cursos de sucessão e “direção firme e sólida” (F4). Essas respostas não foram tratadas como citações longas porque são breves, mas são relevantes para o conjunto analítico: elas indicam que os fundadores reconhecem a necessidade de formação prática, orientação e preparo anterior à assunção definitiva de responsabilidades.

Nas narrativas dos sucessores, a preparação também aparece como um conjunto de competências e posturas. As respostas associam a trilha empresarial à aprendizagem, diligência, responsabilidade, visão de mercado, conhecimento financeiro, relações interpessoais, integridade, humildade, conhecimento profundo do negócio, escuta das gerações anteriores, maturidade emocional, decisão estratégica, construção de confiança, visão de futuro, liderança, formação de cultura e conhecimento de pessoas e produtos (S1, S2, S3, S4, S5, S6). Mesmo quando breves, essas respostas compõem um mesmo núcleo de sentido: a preparação exige domínio técnico, postura pessoal e habilidade relacional.

Essa convergência também aparece no restante do formulário dos sucessores. Responsabilidade, dedicação, planejamento, preservação de bens, otimização de fluxos, gestão, investimentos, inteligência emocional, análise de dados, comunicação, oratória, geração de resultado, fluxo de caixa livre, alocação de capital, estudo permanente, compreensão macro e microeconômica, gestão de pessoas e visão do negócio aparecem

como competências necessárias à preparação sucessória (S7, S8, S9, S10, S12, S13, S14). Assim, quando o conjunto das respostas é considerado, percebe-se que os participantes não reduzem a preparação sucessória a uma formação única. Ela aparece como composição entre conhecimento técnico, visão de mercado, gestão de pessoas, responsabilidade patrimonial, capacidade de decisão e postura de aprendizagem.

Entre as respostas dos sucessores, uma das narrativas articula de modo mais completo a diferença entre competências empresariais e patrimoniais, relacionando gestão de pessoas, empatia, justiça, autocontrole, prudência, conhecimento e consciência dos riscos:

A principal competência na trilha empresarial é a de Gestão de Pessoas. Para tanto desenvolver habilidades e acima de tudo atitude de empatia é fundamental. Empatia como a capacidade de imaginar e sentir o que a outra pessoa sente, e com isto entender como motivar as pessoas sob sua liderança, que é a forma de unir em volta do objetivo da organização, superando os desafios das empresas. Equilibrando as cobranças com reconhecimento, para isto a competência é o senso de Justiça que é necessário para balancear a relação com e entre as pessoas do time.

Na trilha de gestão patrimonial o Autocontrole é a base, ele vem com a Prudência, saber pesar as consequências, adiar gratificações e preservar a integridade física, moral e social, cuidando de si das suas escolhas ao longo do tempo, para poder preservar primeiro e fazer crescer na sequência o patrimônio sob gestão. Busca pelo conhecimento necessário para a avaliação e definição das opções de mercado para a alocação do patrimônio. Desenvolvimento de uma Consciência abrangente dos Riscos o conjunto das decisões assume e os possíveis Retornos que assumi-los pode trazer (S11).

Esse excerto permite aprofundar a distinção entre as trilhas. No campo empresarial, a competência central aparece ligada à liderança de pessoas e à capacidade de mobilizar o coletivo em torno dos objetivos organizacionais. No campo patrimonial, a ênfase desloca-se para autocontrole, prudência, conhecimento e consciência dos riscos. Essa distinção é importante porque evita tratar o sucessor como figura única e homogênea. Conforme discutido no referencial, o sucessor empresarial se prepara para liderar o negócio, enquanto o sucessor patrimonial se prepara para responder pela preservação e pelo desenvolvimento dos ativos familiares.

A centralidade atribuída à gestão de pessoas converge com Thomas et al. (2022), especialmente quando os autores identificam liderança, responsabilidade, comprometimento e gestão como competências centrais do sucessor. Nesse sentido, a

narrativa de S11 demonstra que a preparação empresarial ultrapassa o domínio técnico e envolve a capacidade de mobilizar pessoas em torno dos objetivos organizacionais.

As lacunas formativas indicadas pelos sucessores confirmam que a preparação é percebida como processo permanente. Tecnologias, inteligência artificial, contabilidade, gestão emocional, conhecimento fiscal e jurídico, comunicação assertiva, tensões familiares, delegação com cobrança de resultado, prática de mercado, relacionamentos empresariais, formação tributária, governança, sustentabilidade, novas línguas, desenvolvimento contínuo e especialização em mercado financeiro aparecem como pontos de melhoria nas respostas analisadas (S1, S2, S3, S4, S5, S6, S7, S9, S10, S11, S12, S13, S14). O conjunto dessas respostas sugere que a preparação sucessória não se encerra quando o sucessor ocupa uma função formal. Ela permanece como percurso de aperfeiçoamento técnico, relacional e decisório.

Essa interpretação dialoga com Thomas et al. (2022), que identificam competências como preparo, responsabilidade, comprometimento, liderança, ética, resiliência e visão de futuro como centrais ao sucessor de negócios familiares. Nos formulários analisados, tais competências aparecem de modo distribuído: algumas respostas enfatizam gestão de pessoas, outras finanças, patrimônio, governança, visão de mercado, humildade, comunicação ou maturidade emocional. A pluralidade das respostas reforça a compreensão de que a preparação de sucessores empresariais e patrimoniais é multidimensional.

A comparação entre fundadores e sucessores revela uma diferença de ênfase relevante. Os fundadores tendem a valorizar critérios associados à responsabilidade, mérito, confiança e preservação daquilo que foi construído. Os sucessores, por sua vez, enfatizam experiências formativas, desenvolvimento emocional, busca por autonomia e ampliação de repertório. Essa diferença não representa oposição entre os grupos, mas complementaridade. Enquanto os fundadores descrevem os critérios pelos quais o sucessor será legitimado, os sucessores evidenciam o percurso necessário para alcançar essa legitimidade.

4.3 Experiências formativas para a preparação sucessória

O segundo eixo da análise responde diretamente ao objetivo específico de identificar, nas narrativas de sucessores e fundadores, experiências formativas reconhecidas como relevantes para a preparação sucessória. Nesse ponto, os dados

indicam que a formação do sucessor é compreendida de modo mais amplo do que a educação formal. Os participantes mencionam experiências fora da empresa familiar, atuação em diferentes áreas do negócio, convivência com gerações anteriores, cursos, orientação externa, participação em ambientes de decisão, aprendizagem com erros, feiras, eventos, relacionamentos empresariais e contato com outros modelos organizacionais.

No formulário dos fundadores, a experiência prática aparece como elemento recorrente. Uma das percepções afirma que “sucessores competentes são forjados no trabalho e na vocação para o negócio”, deslocando a sucessão do plano da nomeação para o plano da formação concreta:

Sucessores competentes são forjados no trabalho e na vocação para o negócio. Ninguém pode ser sucessor sem querer ser sucessor, ter vontade de cumprir o caminho de aprendizado até conquistar a confiança de todos (F1).

A narrativa associa três dimensões formativas: trabalho, vocação e conquista de confiança. A experiência externa e o conhecimento detalhado das áreas da empresa contribuem para que o sucessor não seja apenas herdeiro de uma posição. Essa compreensão dialoga com Reif et al. (2025), quando a sucessão é compreendida como desenvolvimento do sucessor e integração progressiva, e com Leone, ao tratar da preparação da nova geração para a continuidade da empresa familiar.

Essa narrativa dialoga com Teston e Filippim (2016), ao compreender a preparação sucessória como processo de aprendizagem prática e socialização progressiva. A fala de F1 reforça que a legitimidade do sucessor não nasce da nomeação formal, mas da trajetória percorrida em situações concretas de trabalho, responsabilidade e conquista de confiança.

A exposição do sucessor a diferentes posições e contextos também aparece como valor formativo. Ao orientar outras famílias empresárias, uma percepção de fundador indica a necessidade de trabalhar em funções simples, conhecer pessoas de diferentes níveis da organização e ter experiências independentes do sobrenome familiar:

Solidificar princípios e valores importantes para a família;- trabalhar em funções simples (aprender dar valor);- conhecer pessoas dos diferentes níveis das organizações (respeito);- trabalhar em organizações independentes (sem usar o “sobrenome”);- estudar conteúdos de formação empresarial e emocional (F2).

A fala indica que a formação sucessória exige deslocamento de posição. O sucessor precisa experimentar funções simples, compreender os diferentes níveis da organização e construir reconhecimento sem depender apenas do nome familiar. Essa percepção é relevante para o problema de pesquisa porque evidencia que a preparação não se constitui apenas por acúmulo de conhecimento técnico, mas por experiências que educam a postura diante do trabalho, das pessoas e da responsabilidade.

As demais percepções de fundadores complementam essa compreensão. A preparação é associada ao ingresso cedo nas atividades do negócio familiar, pois quanto antes os jovens puderem conhecer essas atividades, melhor tende a ser o resultado (F3). Também aparecem cursos de sucessão e orientação de terceiros como caminhos de preparação (F4). As respostas indicam que, para os fundadores, a formação pode ocorrer tanto pela imersão no negócio quanto pelo apoio externo especializado.

Entre os sucessores, dez dos quatorze sucessores informaram ter tido experiências profissionais fora da empresa familiar. As respostas associam essas vivências à ampliação de visão, autonomia, segurança, maturidade, contato com modelos organizacionais distintos e maior capacidade de comparação. A experiência externa aparece vinculada à aprendizagem de negociação com sócios familiares ou não familiares, à confiança para compreender o ambiente corporativo, à participação em cursos e encontros empresariais, ao trabalho em empresas do setor em outros estados e países, ao contato com organogramas e estilos de liderança e ao desenvolvimento de conhecimento, bagagem e soft skills (S1, S2, S6, S7, S10, S13). A experiência externa aparece de modo abrangente em uma das narrativas:

Minhas experiências foram poucas fora dos negócios da família, mas sempre trouxeram nova forma de ver as coisas. Novas perspectivas sobre antigos problemas e problemas diferentes, testemunhei que nunca é fácil gerir uma empresa familiar ou profissional, os desafios são grandes mesmo em pequenas empresas. Qualquer candidato a sucessor, empresarial ou patrimonial deve buscar ao máximo experiências diversificadas em negócios, em organizações de voluntários, ou mesmo em serviços públicos, pois esta diversidade trará uma visão mais completa. Não percam nenhuma oportunidade de experimentar, fora para poder criar experiência e poder ser o melhor sucessor à disposição da família (S11).

A fala permite compreender a experiência externa como ampliação de repertório. O sucessor passa a observar problemas antigos por novas perspectivas, conhece desafios de outros contextos e percebe que a complexidade da gestão não é exclusividade da empresa familiar. O valor formativo da experiência externa está, portanto, na capacidade

de romper uma visão restrita ao sistema familiar e ampliar a leitura da realidade empresarial. Essa interpretação é coerente com a análise de conteúdo temática, pois o núcleo de sentido não está apenas em “trabalhar fora”, mas em desenvolver uma visão mais completa sobre gestão, pessoas, desafios e responsabilidade.

Essa percepção aproxima-se da discussão de Villalonga et al. (2015), ao tratar a continuidade das empresas familiares a partir da relação entre propriedade, controle e preservação de valor ao longo das gerações. A prudência, o autocontrole e a consciência dos riscos mencionados por S11 indicam que a sucessão patrimonial exige uma formação própria, voltada à preservação e ao crescimento responsável do patrimônio familiar.

Outra narrativa contribui para esse eixo ao apresentar uma experiência externa em ambiente multinacional, com exposição a padrões globais, metodologias de gestão, liderança e adaptação cultural:

Trabalhei em duas multinacionais e vivi no Uruguai por três anos e meio. Nesse período, fiz parte da equipe de liderança responsável por fundar a Herbalife S.A. no país. [...] Ao regressar ao Brasil, trabalhei em outra empresa[...] pela qual tenho grande admiração e respeito. Foram dois anos de intenso aprendizado, nos quais aprofundei meus conhecimentos em metodologias como 5S, Kaizen, Ikigai, entre outras práticas de excelência operacional e desenvolvimento humano. [...] Quando eu tiver sucessores, também desejo que eles passem pelo menos dois anos em uma multinacional, pois essa vivência me trouxe bagagem, maturidade e a oportunidade de sair da minha bolha e da zona de conforto. Foi um período que consolidou minha capacidade de adaptação, disciplina e visão global - competências que carrego até hoje (S4).

Nesse relato, a experiência externa não aparece apenas como ocupação profissional anterior, mas como vivência estruturante. O contato com multinacionais, outros países, metodologias de gestão e equipes multiculturais é interpretado pelo participante como fonte de maturidade, disciplina, adaptação e visão global. Essa narrativa confirma que a formação sucessória pode ser fortalecida quando o sucessor experimenta ambientes nos quais não possui, de partida, o reconhecimento decorrente do vínculo familiar.

As experiências formativas relatadas pelos participantes indicam que a preparação sucessória ocorre principalmente pela exposição progressiva à realidade do trabalho. Cursos e formações acadêmicas aparecem como importantes, mas insuficientes quando não acompanhados por vivências concretas. A passagem por diferentes áreas da empresa, a convivência com distintos níveis hierárquicos e a experiência fora do

negócio familiar contribuem para que o sucessor compreenda a empresa não apenas como patrimônio da família, mas como organização composta por pessoas, processos, riscos e responsabilidades.

As respostas dos participantes que não tiveram experiências externas também são relevantes para a análise. Entre eles, aparecem recomendações como estudar todas as áreas da empresa antes de opinar sobre os setores, manter atualização constante, ampliar relacionamentos com pessoas voltadas ao empreendedorismo, compreender a base do negócio pela prática, agir mais, trabalhar, observar os mais experientes e agir com humildade (S3, S9, S12, S14). Essas respostas mostram que a valorização da experiência formativa não se restringe àqueles que a viveram; alguns participantes reconhecem sua importância justamente a partir da lacuna percebida.

A atuação patrimonial por herança apresenta um contraponto importante. Em uma das respostas, a participante informou que nunca havia trabalhado na área antes de iniciar na empresa familiar. Essa percepção evidencia que a preparação sucessória também pode ser reconhecida pela ausência de formação anterior. Ao mencionar preservação dos bens e otimização dos fluxos como competências patrimoniais, a resposta permite observar que a gestão patrimonial exige conhecimentos específicos e que a entrada tardia nessa função pode produzir lacunas práticas (S8).

Portanto, as experiências formativas reconhecidas pelos participantes se organizam em quatro conjuntos: experiências externas à empresa familiar, imersão em diferentes áreas do negócio, aprendizagem com gerações anteriores e formação técnica continuada. Essa leitura permite responder ao segundo objetivo específico: nas narrativas de sucessores e nas percepções de fundadores, a preparação sucessória é formada por experiências que ampliam visão, testam responsabilidade, constroem autonomia e permitem ao sucessor desenvolver repertório próprio para atuar sobre a empresa e o patrimônio.

Nas respostas sobre a trilha empresarial, os sucessores associam a preparação à capacidade de conduzir pessoas, interpretar o negócio, planejar o futuro e produzir resultados. S1 menciona sede de aprendizado, diligência, responsabilidade e visão de mercado. S3 destaca conhecimento profundo do negócio, seus valores e a necessidade de escutar as gerações anteriores. S4 aponta maturidade emocional, decisões estratégicas, confiança e coerência entre discurso e prática. S5 indica visão de futuro, liderança e formação de cultura. S6 sintetiza a trilha empresarial em conhecimento de pessoas e produtos, enquanto S7 menciona responsabilidade, dedicação e planejamento.

S10 inclui inteligência emocional, análise de dados, comunicação e oratória. S12 destaca geração de resultado, fluxo de caixa livre e alocação correta dos recursos. S13 reforça estudo constante e mente aberta para outras áreas e negócios. S14 aponta gestão de pessoas e visão do negócio. Entre essas respostas, a fala de S11 apresenta uma síntese mais desenvolvida sobre a centralidade da gestão de pessoas na trilha empresarial:

A principal competência na trilha empresarial é a de gestão de pessoas. Para tanto, desenvolver habilidades e, acima de tudo, atitude de empatia é fundamental. Empatia como a capacidade de imaginar e sentir o que a outra pessoa sente e, com isto, entender como motivar as pessoas sob sua liderança, que é a forma de unir em volta do objetivo da organização, superando os desafios das empresas. Equilibrando as cobranças com reconhecimento, para isto a competência é o senso de justiça que é necessário para balancear a relação com e entre as pessoas do time (S11).

A fala de S11 demonstra que, para os sucessores, a competência empresarial não se limita ao domínio técnico. A gestão de pessoas é apresentada como capacidade de motivar, unir, reconhecer e cobrar com justiça. Esse resultado se relaciona ao referencial de Thomas et al. (2022), especialmente quando os autores identificam responsabilidade, liderança, comprometimento, ética e visão de futuro como competências centrais do sucessor. Também se aproxima da discussão sobre liderança e continuidade, pois o sucessor precisa ser reconhecido como alguém capaz de conduzir pessoas em direção ao objetivo organizacional.

Outro ponto relevante é a presença da orientação ao resultado. S12 menciona geração de fluxo de caixa livre e alocação correta de capital; S1 aponta diligência e responsabilidade; S5 relaciona liderança à formação de cultura; S10 inclui análise de dados e comunicação; S13 destaca estudo constante. Em conjunto, essas respostas indicam que a trilha empresarial exige tanto capacidade humana quanto capacidade analítica.

A trilha patrimonial foi associada pelos sucessores à preservação, à prudência, ao conhecimento financeiro e à gestão de risco. S1 menciona conhecimento técnico, sabedoria para alocação de recursos e responsabilidade com o que foi construído. S2 indica conhecimento financeiro, integridade e humildade. S4 menciona governança, tomada de decisões sábias, alfabetização financeira e fiscal, gestão e proteção de patrimônio. S8 destaca preservação dos bens e otimização dos fluxos. S10 aponta gestão financeira, análise de dados e gestão estratégica de negócios. S13 indica a necessidade de compreender macro e microeconomia, além de acompanhar movimentos econômicos

e políticos. S14 sintetiza a trilha patrimonial em preservação. A narrativa de S11 aprofunda essa dimensão ao relacionar gestão patrimonial a autocontrole, prudência e consciência de riscos:

Na trilha de gestão patrimonial, o autocontrole é a base, ele vem com a prudência, saber pesar as consequências, adiar gratificações e preservar a integridade física, moral e social, cuidando de si e das suas escolhas ao longo do tempo, para poder preservar primeiro e fazer crescer na sequência o patrimônio sob gestão. Busca pelo conhecimento necessário para a avaliação e definição das opções de mercado para a alocação do patrimônio. Desenvolvimento de uma consciência abrangente dos riscos que o conjunto das decisões assume e os possíveis retornos que assumi-los pode trazer (S11).

O argumento permite compreender que a sucessão patrimonial não é uma posição passiva. O sucessor patrimonial precisa administrar escolhas no tempo, controlar impulsos, compreender riscos e decidir com prudência. A expressão “preservar primeiro e fazer crescer na sequência” sintetiza uma lógica recorrente no grupo: antes de ampliar o patrimônio, é necessário não destruí-lo. Essa leitura dialoga com Villalonga et al. (2015), ao discutir a relação entre propriedade, controle e continuidade nas empresas familiares, e também com Meneghetti (2021), quando a sucessão é tratada como passagem que envolve dimensões subjetivas, afetivas e econômicas.

Em relação ao problema de pesquisa, esse resultado é relevante porque mostra que a preparação patrimonial exige conteúdo próprio. Não basta que o sucessor conheça a empresa; é necessário desenvolver alfabetização financeira, compreensão tributária, visão de risco, capacidade de avaliar investimentos e postura de proprietário responsável. A sucessão patrimonial, desse modo, envolve a formação de um sujeito capaz de gerir o patrimônio como responsabilidade de longo prazo, e não apenas como benefício familiar.

4.3.1 Experiências formativas, experiências externas e lacunas percebidas

As respostas sobre experiências profissionais fora da empresa familiar confirmam a importância de vivências que ampliem autonomia, repertório e legitimidade. Dos 14 sucessores, 10 responderam que tiveram experiências fora da empresa familiar. Mesmo entre aqueles que não tiveram essa vivência, reconhecem sua relevância. S12, por exemplo, afirma que, embora não tenha vivido outra experiência profissional, considera esse percurso fundamental para qualquer sucessor. S14 também afirma que ter

experiência em outra empresa é fundamental. S2 relaciona a experiência externa à construção de confiança e maturidade profissional:

Experiências fora oferecem uma confiança maior. Recomendo fortemente para todos sucessores que busquem experiências fora da empresa familiar, até para ficarem mais “cascudos” e entenderem melhor o ambiente corporativo (S2).

A expressão utilizada por S2 indica que a experiência externa coloca o sucessor diante de cobranças e ambientes em que o sobrenome familiar não é suficiente. Esse ponto converge com a visão dos fundadores, especialmente F1 e F2, que também indicam a formação inicial em empresas de terceiros ou o trabalho em organizações independentes como parte importante da preparação sucessória.

A resposta de S4 apresenta uma das narrativas mais completas sobre o valor formativo da experiência fora da empresa familiar:

Trabalhei em duas multinacionais e vivi no Uruguai por três anos e meio. Nesse período, fiz parte da equipe de liderança responsável por fundar uma operação no país. [...] Por isso, participei de um momento muito maduro e estratégico da empresa, o que tornou essa experiência única. Ao regressar ao Brasil, trabalhei em outra multinacional, empresa pela qual tenho grande admiração e respeito. Foram dois anos de intenso aprendizado, nos quais aprofundei meus conhecimentos em metodologias como 5S, Kaizen, Ikigai, entre outras práticas de excelência operacional e desenvolvimento humano. Essa trajetória também representou a realização de um desejo antigo do meu pai: que os filhos trabalhassem ao menos em uma multinacional para vivenciar culturas organizacionais sólidas, disciplina e padrões globais. [...] Foi um período que consolidou minha capacidade de adaptação, disciplina e visão global, competências que carrego até hoje (S4).

A narrativa do sucessor S4 evidencia que a experiência externa não atua apenas como complemento curricular. Ela forma disciplina, visão global, adaptação, contato com padrões profissionais e capacidade de comparação entre culturas organizacionais.

A relevância dessa vivência confirma a compreensão de Reif et al. (2025), segundo a qual a sucessão envolve desenvolvimento progressivo do sucessor. As experiências externas relatadas por S4 ampliaram repertório, autonomia, disciplina e capacidade de adaptação, elementos que posteriormente podem qualificar sua atuação no contexto da empresa familiar.

Outros sucessores reforçam esse eixo, como o sucessor S7 recomenda trabalhar em empresas do setor em outros estados e países para adquirir visões e gestões diferentes. S10 menciona a importância de experimentar outros negócios, modelos, organogramas e estilos de liderança. S11 afirma que experiências diversificadas em

negócios, organizações de voluntários ou serviços públicos podem ampliar a visão do sucessor. S13 recomenda vivências no exterior, estudos, mentoria e construção de rede em áreas diferentes. Em comum, essas respostas indicam que a experiência externa fortalece autonomia e repertório, permitindo ao sucessor retornar ao negócio familiar com maior capacidade de comparação e decisão.

Os participantes não descrevem a preparação sucessória como acúmulo abstrato de cursos, nem como convivência espontânea com o negócio familiar. A preparação é apresentada como percurso de aprendizagem, contato com setores, responsabilidade progressiva, experiência prática e amadurecimento. O Fundador F1 apresenta em sua narrativa essa compreensão ao afirmar que sucessores competentes são formados pela combinação entre vocação, trabalho e conquista de confiança:

O ideal é a formação inicial em empresa de terceiros, uma orientação de estudo vocacionada para a formação necessária para as atividades da empresa e um conhecimento detalhado de todas as áreas da empresa. É aquela história de que se você quer um gerente, contrate um office boy que vai ter vontade de trabalhar e conquistar espaço na empresa (F1).

A narrativa estabelece uma compreensão exigente da sucessão. O sucessor não se legitima por herança, mas por vontade, aprendizagem e reconhecimento. A experiência em empresas fora do grupo empresarial familiar é apresentada como uma parte importante da preparação, que permite ao sucessor desenvolver repertório e disciplina, antes de adentrar no negócio. Esse resultado converge com Teston e Filippim (2016), quando os autores indicam que a preparação do sucessor envolve socialização, aprendizagem prática e experiências formativas, e também com Leone (2005), ao relacionar continuidade empresarial à preparação efetiva da nova geração. O fundador F2 organiza essa formação em passos concretos, aproximando a sucessão de uma pedagogia da responsabilidade:

Solidificar princípios e valores importantes para a família; trabalhar em funções simples, para aprender a dar valor; conhecer pessoas dos diferentes níveis das organizações, com respeito; trabalhar em organizações independentes, sem usar o “sobrenome”; estudar conteúdos de formação empresarial e emocional (F2).

Nessa narrativa, a formação sucessória articula valores familiares, trabalho de base, respeito às pessoas, experiência externa e desenvolvimento emocional. O trabalho em funções simples, tratado como meio de construir medida concreta do esforço envolvido na empresa. O contato com pessoas de diferentes níveis da organização

também amplia a compreensão do sucessor sobre a empresa como sistema humano e produtivo. Nessa perspectiva, a sucessão exige formação técnica, também educação da postura diante do trabalho, das pessoas e do patrimônio.

O fundador F3 complementa esse ponto ao indicar como competência central o “conhecimento dos vários setores da empresa, estagiando com responsabilidade” (F3). Ao mencionar a necessidade de responder com pontualidade ao chefe do setor, o fundador destaca que o sucessor precisa aprender a seguir as normas da empresa, horários, compromissos e responsabilidades antes de ocupar posições superiores. Essa dimensão é relevante porque contraria a ideia de sucessão como privilégio, na qual o sucessor é inserido em um cargo de poder sem antes demonstrar mérito, responsabilidade e preparo para assumir tal posição. A preparação é apresentada como percurso em que o sucessor precisa passar por experiências que comprovem sua maturidade diante da organização. F1 apresenta em sua narrativa ao afirmar:

O que não funciona é desconsiderar a meritocracia, impor sucessores que não têm respaldo dentro da empresa ou que não tenham a confiança dos sócios, clientes e todos stakeholders (F1).

A fala mostra que a legitimidade do sucessor é construída com um processo longo onde o sucessor deve ir conquistando seu espaço na empresa, trazendo resultados e tendo uma postura adequada. A família pode reconhecer formalmente um herdeiro como um futuro sucessor, porém a continuidade do negócio depende principalmente da visão dos sócios, clientes, colaboradores e demais partes relacionadas. Essa leitura se aproxima de Thomas et al. (2022), que identificam preparo, responsabilidade, liderança, ética e visão de futuro entre as competências centrais do sucessor de negócios familiares.

O fundador F2 acrescenta um alerta específico ao campo patrimonial ao mencionar “excesso ou falta de recurso financeiro e exposição a riscos” (F2). O participante indica que o aprendizado patrimonial exige contato moderado com decisões e consequências, pois somente a exposição desordenada ao risco pode comprometer o patrimônio, enquanto a ausência total de responsabilidade pode impedir a formação de prudência. F4, por sua vez, sintetiza a necessidade de preparação ao afirmar que “tem que fazer curso e se preparar, é o caminho” (F4).

A visão dos fundadores permite concluir que o processo sucessório exige uma arquitetura dupla. De um lado, mecanismos institucionais ordenam papéis, critérios e

espaços decisórios. De outro, a formação do sucessor precisa ocorrer no trabalho, em experiências concretas e em situações capazes de demonstrar responsabilidade.

4.4 Fator humano nas narrativas de fundadores e sucessores

O fator humano constitui uma das categorias centrais desta pesquisa e aparece transversalmente nas narrativas analisadas. Conforme discutido por Meneghetti (2021), a sucessão não se reduz à transmissão de bens, cargos ou posições formais, pois envolve também a formação da pessoa que assumirá responsabilidades sobre a continuidade da empresa e do patrimônio. Sob essa perspectiva, as falas dos participantes foram analisadas buscando identificar elementos relacionados à maturidade, responsabilidade, postura de aprendizagem, saber fazer, saber servir e construção de legitimidade.

Nas percepções dos fundadores, o fator humano aparece associado à maturidade e à legitimidade. O conjunto das respostas alerta para a necessidade de meritocracia, respaldo na empresa, confiança dos sócios, clientes e demais interessados, participação profissional, prazer, realização, valorização dos colaboradores, retidão e firmeza (F1, F3, F4). Essas percepções mostram que o fator humano se manifesta na capacidade de conquistar confiança, sustentar direção e demonstrar responsabilidade perante o negócio.

Dons e talentos são um presente individual, precisam ser desenvolvidos e aproveitados, mas não substituem esforço e perseverança. Em uma sociedade, o respeito pelas diferenças é fundamental, tanto quanto a expectativa de empenho individual em prol do coletivo com o que cada um pode aportar. Expectativas precisam ser tratadas a fim de se tornarem combinações, caso contrário, o fracasso é certo (F2).

A fala permite compreender o fator humano como desenvolvimento. O talento individual é reconhecido, mas não é suficiente para a preparação sucessória. Ele precisa ser educado pelo esforço, pela perseverança, pelo respeito às diferenças e pela capacidade de transformar expectativas familiares em combinações efetivas. Essa interpretação dialoga com Thomas et al. (2022), especialmente quando os autores identificam responsabilidade, comprometimento, respeito, ética, resiliência e visão de futuro entre as competências centrais do sucessor.

Entre os sucessores, o fator humano aparece em diferentes formulações. Respeito ao legado, trabalho, erros e acertos, desejo de fazer história, gestão emocional, demonstração por atitudes e resultados, maturidade emocional, construção de confiança,

integridade, justiça, compreensão de pessoas, cuidado com o negócio, vivência diária da empresa, observação do mercado, foco, planejamento, coragem para arriscar, intencionalidade, desenvolvimento contínuo, ação prática, escuta da geração anterior, observação dos mais experientes e humildade aparecem como dimensões humanas da preparação sucessória (S1, S2, S3, S4, S6, S7, S9, S10, S12, S13, S14). Essas respostas, consideradas em conjunto, indicam que o fator humano é percebido pelos participantes como dimensão transversal da preparação.

Essa compreensão aparece de modo direto na narrativa que trata a sucessão como trabalho de tempo integral, construção de caminho próprio e responsabilidade perante o coletivo familiar:

Ser sucessor, empreendedor ou patrimonial é um trabalho de tempo integral, que muitas vezes não recebe a remuneração desejada. O sucessor deve construir seu próprio caminho e deve buscar a sua Realização que é o maior reconhecimento que ele ou ela mesma vai ter. E para assumir como sucessor em qualquer família terá que ser capaz de ir além dos seus interesses e agir em favor dos interesses coletivos da família (S11).

A narrativa desloca a sucessão da dimensão da posição para a dimensão da responsabilidade. O sucessor não é apresentado como alguém que apenas recebe um lugar, mas como alguém que precisa construir um caminho próprio, buscar realização e agir além dos interesses individuais. A sucessão, nesse sentido, exige uma tomada de posição diante da própria trajetória e diante do coletivo familiar. Essa leitura aproxima-se de Meneghetti (2021), quando a sucessão é tratada como fenômeno que não se resolve apenas no plano jurídico ou patrimonial, pois envolve dimensões humanas, subjetivas e existenciais. A mesma narrativa amplia essa discussão ao afirmar que não há um trilho único para suceder alguém que já teve sucesso:

Não existe um trilho certo para suceder alguém que já teve sucesso! As escolhas que cada sucessor faz são suas e é importante assumir estas opções, fazer as correções de trilha para seguir evoluindo sempre, independentemente de ter chegado onde desejava, deve seguir sempre evoluindo.[...]Evoluir ou encarar mudanças mais radicais no futuro (S11).

O trecho exposto permite analisar o fator humano pela perspectiva da autonomia e da correção de trajetória. O sucessor não pode apenas repetir o fundador, nem esperar um roteiro previamente garantido. Ele precisa escolher, corrigir, aprender e evoluir. A relação entre fator humano e funcionalidade do negócio familiar aparece em outra narrativa, que associa sucessão, prosperidade e direção do negócio:

A única maneira de ser útil como empresário é pela prosperidade. Manter legado, seguir o que já vem sendo feito pode ser positivo se atender a premissa anterior. Dobrar-se para mudar o objetivo precípua é corromper a própria existência. Ou seja, as relações familiares devem ser medidas pela funcionalidade e deve-se evitar objetificar o negócio ou agente sucessor em nome delas (S5).

A fala deve ser interpretada com cuidado, pois possui um tom mais filosófico do que operacional. Ainda assim, ela é relevante porque introduz a ideia de que a empresa familiar não deve ser conduzida apenas pelas relações familiares. O participante vincula a utilidade empresarial à prosperidade e à funcionalidade do negócio, sugerindo que manter o legado só é positivo quando contribui para o objetivo da empresa. Essa perspectiva aproxima-se de Carrara (2011), ao relacionar desempenho empresarial ao modo como o dirigente estrutura sua percepção, decisão e ação diante do negócio, e também de Meneghetti (2022), quando a ação econômica eficaz é compreendida como orientação ao escopo e ao resultado.

A preeminência do fator humano também aparece nas respostas que tratam de humildade e escuta. Ouvir as gerações anteriores, demonstrar resultados por atitudes, manter “ouvidos atentos” à geração anterior, extrair ensinamentos do passado, observar os mais experientes e agir com humildade aparecem como condições para a preparação sucessória (S3, S13, S14). Dessa forma, o fator humano aparece como condição de efetividade da preparação sucessória. A formação técnica, a experiência externa e a governança são necessárias, mas não suficientes. O sucessor precisa desenvolver maturidade para assumir escolhas, responsabilidade para agir em favor do coletivo, perseverança para sustentar o percurso, humildade para aprender e discernimento para atualizar o legado sem descaracterizar a empresa.

4.5 Síntese integradora: elementos constitutivos da preparação para a sucessão empresarial e patrimonial

Esta seção apresenta uma síntese integradora dos resultados da pesquisa, articulando as evidências empíricas produzidas a partir das narrativas dos fundadores e sucessores com as categorias analíticas e o referencial teórico adotado. O Quadro 4 sistematiza as principais contribuições identificadas em cada participante, reunindo os elementos que se mostraram mais relevantes para a compreensão da preparação para a sucessão empresarial e patrimonial. A organização dessas evidências permite visualizar

convergências, particularidades e complementaridades entre os diferentes grupos investigados, favorecendo uma interpretação abrangente dos fatores que constituem a formação sucessória no contexto das empresas familiares.

Quadro 4 - Síntese interpretativa das narrativas sobre preparação sucessória

Código	Grupo	Contribuição principal utilizada na análise
F1	Fundador	Acordo de sócios; sucessão executiva por competência; honestidade; gestão de riscos; disposição para o trabalho; vocação; meritocracia; confiança dos sócios, clientes e stakeholders.
F2	Fundador	Objetivos, alinhamento estratégico e acordos de acionistas; trabalho em diferentes áreas; visão de funcionário e sócio; formação emocional; experiência sem usar o sobrenome.
F3	Fundador	Conselho; formação dos filhos; conhecimento de vários setores da empresa; estágio com responsabilidade; pontualidade; acompanhamento do treinando e do treinador.
F4	Fundador	Protocolo familiar; orientação de terceiros; cursos de sucessão; seriedade; resultado da empresa; união da família e dos sócios; preparação como caminho necessário.
S1	Sucessor	Sede de aprendizado, diligência, responsabilidade, visão de mercado, conhecimento técnico, alocação de recursos, inteligência artificial e negociação com sócios.
S2	Sucessor	Conhecimento financeiro, relações interpessoais, integridade, humildade, contabilidade e experiência externa como fator de confiança e maturidade.
S3	Sucessor	Conhecimento profundo do negócio e de seus valores, capacidade de ouvir gerações anteriores e lacuna relacionada à gestão emocional.
S4	Sucessor	Maturidade emocional, decisão estratégica, construção de confiança, coerência entre discurso e prática, governança, alfabetização financeira/fiscal e experiência em multinacionais.
S5	Sucessor	Visão de futuro, liderança, formação de cultura, conhecimento tributário e experiência externa como suporte para segurança profissional.
S6	Sucessor	Conhecimento de pessoas e produtos, delegação com cobrança de resultados, cursos, feiras, encontros empresariais e aprendizagem fora do negócio familiar.
S7	Sucessor	Responsabilidade, dedicação, planejamento, prática de mercado e experiência em empresas do setor em outros estados e países.
S8	Sucessor	Atuação patrimonial; visão de futuro; conhecimento de mercado; preservação de bens; otimização de fluxos e lacuna por ter assumido após herança.
S9	Sucessor	Gestão, investimentos, relacionamentos empresariais e atualização constante do ciclo de contatos com pessoas empreendedoras.
S10	Sucessor	Inteligência emocional, análise de dados, comunicação, oratória, gestão financeira, estratégia de negócios, tributação e contato com outros modelos organizacionais.
S11	Sucessor	Gestão de pessoas, empatia, senso de justiça, autocontrole, prudência, consciência de riscos, governança, sustentabilidade, tecnologia e experiências diversificadas.

S12	Sucessor	Geração de resultado, fluxo de caixa livre, alocação de capital, decisões ativas, gestão de pessoas, desenvolvimento contínuo e importância da experiência externa.
S13	Sucessor	Estudo contínuo, mente aberta, macro e microeconomia, mercado financeiro, mentoria, experiências no exterior, soft skills e networking.
S14	Sucessor	Gestão de pessoas, visão do negócio, preservação patrimonial, inteligência artificial e reconhecimento da experiência externa como fundamental.

Fonte: Elaborado pela autora com base nas respostas dos fundadores e sucessores participantes da pesquisa (2026).

A síntese apresentada no Quadro 4 evidencia que as narrativas de fundadores e sucessores convergem em torno de uma compreensão ampliada da preparação sucessória. A sucessão não aparece apenas como transferência de comando, propriedade ou patrimônio, mas como processo formativo que envolve experiências práticas, construção de competências, participação em estruturas de governança, reconhecimento pelos demais envolvidos e amadurecimento humano. Essa compreensão é sustentada tanto pelas falas dos fundadores, que destacam a necessidade de trabalho, responsabilidade, meritocracia, governança e formação gradual dos sucessores (F1; F2; F3; F4), quanto pelas respostas dos sucessores, que associam sua preparação a aprendizagem contínua, experiência prática, vivência externa, desenvolvimento emocional e construção de autonomia (S1; S4; S6; S11; S13).

A partir das narrativas analisadas, em diálogo com a literatura sobre sucessão em empresas familiares, pode-se inferir que a preparação sucessória constitui um fator estruturante para a continuidade da empresa e do patrimônio familiar. Contudo, os dados não permitem reduzir esse processo a uma confirmação linear da teoria. As respostas evidenciam que a preparação do sucessor ocorre em meio a diferentes desafios e tensões, manifestados na sobreposição entre funções empresariais e patrimoniais (S1; S5; S11; S12), na necessidade de construir legitimidade para além do vínculo familiar (F1; F2; F3), na conciliação entre preservação do legado e autonomia decisória (S3; S4; S13), bem como na articulação entre competências técnicas, experiências formativas e maturidade humana (S2; S4; S10; S11).

Nesse sentido, a preparação sucessória deve ser compreendida como um processo formativo multidimensional, capaz de dar funcionalidade à continuidade familiar-empresarial. As narrativas indicam que esse processo é construído por meio de experiências progressivas de aprendizagem, vivências em diferentes áreas do negócio, experiências externas à empresa familiar, participação em espaços de governança e

assunção gradual de responsabilidades. Essa interpretação encontra apoio nas respostas de fundadores que valorizam o conhecimento das diferentes áreas da empresa, a experiência profissional independente e a formação orientada por critérios de responsabilidade e competência (F1; F2; F3), assim como nas falas de sucessores que reconhecem a importância da prática, da vivência externa e do desenvolvimento contínuo para ampliar autonomia, visão de mercado e capacidade decisória (S4; S6; S7; S10; S11; S13). Ao mesmo tempo, os dados revelam que a formação do sucessor não se limita à aquisição de conhecimentos técnicos ou à ocupação formal de posições de liderança e propriedade.

Ela envolve a construção de confiança, reconhecimento, responsabilidade e capacidade de atuar em favor da continuidade do projeto familiar. Esse aspecto aparece de forma recorrente nas falas dos fundadores, especialmente quando apontam que a sucessão deve estar associada à meritocracia, à confiança dos sócios, colaboradores e stakeholders, à seriedade e à demonstração prática de competência (F1; F2; F4). Também aparece nas respostas dos sucessores, que mencionam maturidade emocional, humildade, integridade, empatia, gestão de pessoas, prudência e autocontrole como competências indispensáveis ao exercício responsável da sucessão empresarial e patrimonial (S2; S4; S10; S11).

Desse modo, a sucessão empresarial e patrimonial não se sustenta apenas pela transferência de cargos, patrimônio ou conhecimento entre gerações. A análise realizada permite compreender que a continuidade depende da formação de sucessores capazes de interpretar o legado recebido, construir legitimidade perante a família, a empresa, os sócios e demais stakeholders, e transformar a herança recebida em ação própria, responsável e orientada ao futuro. Sob essa perspectiva, a preparação sucessória apresenta-se como elemento essencial para promover maior estabilidade, profissionalização, legitimidade e perenidade da empresa familiar e de seu patrimônio.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho investigou os elementos que constituem a preparação para a sucessão empresarial e patrimonial em empresas familiares, a partir das narrativas de sucessores e das percepções de fundadores. O problema de pesquisa que orientou o estudo foi: quais elementos constituem a preparação de sucessores empresariais e patrimoniais? Para respondê-lo, foram definidos três objetivos específicos: estudar os conceitos fundamentais que estruturam o campo teórico da sucessão em famílias empresárias; identificar, nas narrativas coletadas, as experiências formativas reconhecidas como relevantes para a preparação sucessória; e examinar a preeminência do fator humano nas percepções de fundadores e sucessores.

A pesquisa foi desenvolvida por meio de abordagem qualitativa e descritiva, com revisão de literatura e aplicação de questionários com questões abertas a fundadores e sucessores de empresas familiares. Participaram do estudo dezoito pessoas, sendo quatro fundadores e quatorze sucessores. A análise dos dados foi realizada a partir da análise de conteúdo temática, conforme Bardin (2016), e organizada em cinco categorias: experiências formativas na preparação sucessória; competências associadas ao sucessor empresarial e patrimonial; governança e participação no sistema familiar-empresarial; legitimidade e reconhecimento do sucessor; e fator humano na sucessão.

Os resultados obtidos permitem responder ao problema de pesquisa ao indicar que a preparação para a sucessão empresarial e patrimonial é constituída por um conjunto integrado de elementos: experiências formativas progressivas, desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais, participação gradual no sistema familiar-empresarial, construção de legitimidade, clareza entre os papéis empresarial e patrimonial e amadurecimento humano do sucessor. Esses elementos aparecem articulados no percurso de formação do sucessor e na forma como fundadores e sucessores compreendem a continuidade da empresa e do patrimônio familiar.

O primeiro conjunto de resultados indica que a preparação para a sucessão empresarial e patrimonial não é compreendida pelos participantes como um evento pontual de nomeação ou herança formal, mas como um processo progressivo, contínuo e multidimensional. Tanto fundadores quanto sucessores descreveram a preparação como um percurso que combina conhecimento técnico, vivências práticas, convivência intergeracional, postura pessoal e construção gradual de confiança. Essa compreensão

confirma a perspectiva processual da sucessão discutida na fundamentação teórica, especialmente nas contribuições que tratam a sucessão como trajetória de aprendizagem, socialização e transferência progressiva de responsabilidades.

O segundo conjunto de resultados demonstrou que a distinção entre sucessão empresarial e sucessão patrimonial encontra respaldo nas narrativas coletadas. Os participantes diferenciam competências voltadas à condução do negócio daquelas voltadas à gestão dos ativos familiares. A trilha empresarial foi associada à liderança, gestão de pessoas, orientação a resultados, planejamento estratégico, comunicação, tomada de decisão e formação de cultura organizacional. A trilha patrimonial, por sua vez, foi relacionada à prudência, autocontrole, alfabetização financeira, consciência dos riscos, visão de longo prazo e disciplina na administração do capital familiar.

Essa distinção é relevante porque demonstra que preparar sucessores em famílias empresárias não implica adotar um modelo único de formação. O perfil de competências exigido para o sucessor que assumirá a liderança executiva da empresa difere daquele necessário ao sucessor que atuará na administração do patrimônio familiar. Em famílias nas quais essas duas responsabilidades se sobrepõem, a preparação precisa contemplar ambas as dimensões de modo integrado e intencional. A ausência de clareza entre esses papéis pode gerar conflitos de mandato, sobrecarga de responsabilidades e dificuldade de avaliação do desempenho do sucessor.

O terceiro conjunto de resultados refere-se às experiências formativas reconhecidas como relevantes. Os dados indicam que a preparação sucessória ocorre por meio de quatro conjuntos principais de experiências: a imersão em diferentes áreas do negócio familiar, com responsabilidades progressivas e reais; as vivências profissionais externas à empresa familiar, que ampliam autonomia, repertório, maturidade e capacidade de comparação entre modelos organizacionais; a convivência intergeracional, pela qual o sucessor aprende com os fundadores, observa o processo decisório e absorve valores que sustentam a empresa; e a formação técnica continuada, que inclui educação formal, cursos especializados, participação em feiras, eventos e redes empresariais, além da atualização permanente em temas relacionados à gestão, finanças, tecnologia e governança.

A experiência profissional externa à empresa familiar recebeu destaque nas respostas dos participantes. Dez dos quatorze sucessores relataram ter vivências profissionais fora do negócio familiar, e tanto fundadores quanto sucessores que não passaram por esse percurso reconheceram sua importância. Os depoimentos indicam

que atuar em ambientes nos quais o sobrenome familiar não oferece proteção contribui para o desenvolvimento de disciplina, adaptação, visão global, maturidade profissional e capacidade de comparação entre diferentes culturas organizacionais. Essa constatação reforça que a formação sucessória se fortalece quando o sucessor experimenta contextos que testam sua capacidade independentemente de seu vínculo com a família proprietária.

O quarto conjunto de resultados diz respeito ao fator humano, que se constituiu como uma categoria transversal da análise. Os dados demonstram que o fator humano aparece de forma recorrente e central nas narrativas de fundadores e sucessores, manifestando-se em dimensões como maturidade, responsabilidade, humildade, postura de aprendizagem, saber fazer, saber servir, discernimento, autonomia responsável e capacidade de agir em favor do coletivo familiar. Nesse sentido, a preparação sucessória não depende apenas da transmissão de conhecimentos técnicos ou da criação de estruturas formais de governança, mas da formação de uma pessoa capaz de sustentar, com competência e responsabilidade, a continuidade da empresa e do patrimônio.

A contribuição de Meneghetti (2021) mostrou-se especialmente pertinente para compreender essa dimensão. O autor permite pensar a sucessão como um processo que envolve não apenas a transmissão jurídica ou patrimonial de bens e posições, mas a formação de um sujeito capaz de exercer capacidade empresarial a partir de uma orientação interior própria, denominada “bússola interior”. Essa formulação permitiu compreender o fator humano como condição constitutiva da preparação sucessória: o domínio técnico é necessário, mas sua efetividade depende da pessoa que o exerce, da qualidade de sua percepção, decisão e ação diante da empresa, do patrimônio e das relações familiares.

Os fundadores destacaram, em suas percepções, que a legitimidade do sucessor não é concedida automaticamente pela herança ou pelo vínculo familiar. Ela é construída ao longo do tempo, por meio de trabalho, conquista de confiança, respeito às regras, demonstração de responsabilidade e capacidade de mobilizar pessoas em torno dos objetivos organizacionais. A ausência de meritocracia foi apontada como risco importante, pois a imposição de um sucessor sem respaldo dentro da empresa, sem confiança dos sócios, colaboradores e demais envolvidos, pode comprometer a continuidade do negócio independentemente da existência de estruturas formais de governança.

Os sucessores, por sua vez, expressaram o fator humano ao associarem a preparação a posturas como humildade para aprender com as gerações anteriores, respeito ao legado construído, disposição para agir além dos interesses individuais em favor do coletivo familiar, desenvolvimento emocional e capacidade de construir um caminho próprio sem depender exclusivamente da proteção da geração anterior. Essas dimensões indicam que a preparação sucessória envolve tanto competências objetivas quanto maturidade subjetiva, pois o sucessor precisa aprender a decidir, responder por suas escolhas e conquistar reconhecimento no sistema familiar-empresarial.

No que se refere às lacunas formativas identificadas pelos sucessores, os dados revelaram que a preparação é percebida como processo permanente, que não se encerra com a assunção de uma posição formal. As lacunas apontadas incluíram tecnologias digitais e inteligência artificial, contabilidade e gestão financeira, aspectos fiscais e jurídicos, comunicação assertiva, gestão emocional, delegação com cobrança de resultados, governança, sustentabilidade, especialização em mercado financeiro, conhecimento tributário e desenvolvimento de relacionamentos empresariais. A amplitude dessas lacunas reforça que a formação sucessória é um projeto de longo prazo, exigindo atualização contínua e não apenas uma etapa inicial de preparação.

Em relação ao papel da governança, os resultados confirmam que estruturas formais, como conselhos de administração, conselhos de família, protocolos familiares e acordos de sócios, são instrumentos importantes para organizar papéis, critérios decisórios e formas de participação no sistema familiar-empresarial. No entanto, a análise das narrativas indica que a governança não substitui a preparação humana do sucessor. Quando a arquitetura institucional já está estabelecida, o principal foco de risco desloca-se da estrutura para a pessoa: a capacidade do sucessor de atuar com legitimidade, competência e responsabilidade torna-se fator determinante para o êxito da transição geracional.

O presente estudo apresenta limitações que devem ser reconhecidas. O número de participantes é reduzido, composto por dezoito pessoas, sendo quatro fundadores e quatorze sucessores, o que limita a amplitude das conclusões e inviabiliza qualquer pretensão de generalização estatística. A seleção intencional dos participantes, embora adequada à abordagem qualitativa adotada, pode ter gerado viés de representatividade. A coleta por questionários com questões abertas também limitou a profundidade de algumas respostas e impediu aprofundamentos que seriam possíveis por meio de entrevistas semiestruturadas, observação direta ou estudos de caso. Além disso, as

empresas participantes apresentam perfis variados quanto a setor, porte, geração e estágio do processo sucessório, o que torna o corpus heterogêneo e dificulta comparações mais precisas entre contextos específicos.

No plano acadêmico, a pesquisa contribui para as discussões sobre sucessão, empresas familiares, governança e formação de sucessores no campo da Administração, ao articular revisão de literatura com dados empíricos coletados diretamente de fundadores e sucessores em atuação. A identificação das dimensões que compõem a preparação sucessória oferece uma síntese útil para pesquisadores que investigam a continuidade de empresas familiares, a formação de líderes e os processos de transmissão intergeracional de responsabilidades.

No plano prático, os resultados podem auxiliar famílias empresárias, fundadores, sucessores, conselheiros e consultores na compreensão e no planejamento da preparação sucessória. A distinção entre as trilhas empresarial e patrimonial, o reconhecimento da importância das experiências externas, a valorização do fator humano como dimensão constitutiva da formação e a compreensão da sucessão como processo de longo prazo oferecem elementos concretos para orientar planos de desenvolvimento de sucessores em famílias com diferentes níveis de estruturação.

Para pesquisas futuras, sugere-se o desenvolvimento de estudos longitudinais que acompanhem o processo de preparação sucessória ao longo do tempo, permitindo observar a evolução das competências e da legitimidade do sucessor em diferentes fases da transição. Também se recomenda a realização de estudos de caso aprofundados em empresas familiares de setores e gerações distintos, com entrevistas semiestruturadas que possibilitem maior detalhamento das narrativas. A ampliação da amostra, com inclusão de participantes de diferentes regiões do Brasil e de distintos contextos culturais, poderia enriquecer a análise comparativa. Por fim, estudos que examinem especificamente a formação do sucessor patrimonial, ainda pouco explorado na literatura nacional, representam uma lacuna relevante a ser aprofundada.

A relevância deste estudo para a pesquisadora decorre de sua aproximação pessoal e acadêmica com o tema da sucessão em empresas familiares. A investigação permitiu transformar uma inquietação vinculada à continuidade de empresas, patrimônios e projetos familiares em objeto de análise científica, com método, fundamentação teórica e responsabilidade acadêmica. Compreender os elementos que constituem a preparação dos sucessores, as competências que precisam ser desenvolvidas, as experiências que favorecem maturidade e a dimensão humana que

sustenta esse processo mostrou-se relevante não apenas para a formação da pesquisadora em Administração, mas também para sua compreensão sobre a responsabilidade envolvida na continuidade de organizações construídas ao longo de gerações.

Dessa forma, conclui-se que a preparação para a sucessão empresarial e patrimonial em empresas familiares é um processo amplo, progressivo e profundamente humano. Ela exige mais do que planejamento jurídico, organização societária ou transmissão de patrimônio: exige formação, experiência, legitimidade, consciência de responsabilidade e capacidade de responder pela continuidade e pela renovação do projeto familiar-empresarial. Esta pesquisa espera ter contribuído, ainda que de forma delimitada, para a compreensão desse processo e para o reconhecimento da sucessão como uma das questões centrais para a continuidade das empresas familiares. *Na sucessão, o legado só se sustenta quando a nova geração transforma herança em competência, responsabilidade e resultado.*

REFERÊNCIAS

AVS – International Trusted Advisors; INSEAD; PwC. **Making External Executives Successful in Family Businesses**. Fontainebleau: INSEAD Wendel International Centre for Family Enterprise, 2021. Disponível em: <https://sl1nk.com/c35t3y4>. Acesso em: 12 jun. 2026.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016

BENNEDSEN, Morten. **Professionalizing governance in family enterprises**. Fontainebleau: INSEAD, 2021. Disponível em: <https://11nq.com/qikawt9>. Acesso em: 13 jun. 2026.

BENNEDSEN, Morten; HENRY, Brian. **Professionalisation of family firms**. SID Directors Bulletin, Singapore, Q3, p. 26–29, 2019. Disponível em: <https://www.insead.edu/system/files/2023-05/sid-directors-bulletin-q3-2019-morten-bennedsen-brian-henry.pdf>. Acesso em: 18 jun. 2026.

BENNEDSEN, Morten; NIELSEN, Kasper Meisner; PÉREZ-GONZÁLEZ, Francisco; WOLFENZON, Daniel. **Inside the family firm: the role of families in succession decisions and performance**. The Quarterly Journal of Economics, Oxford, v. 122, n. 2, p. 647–691, maio 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1162/qjec.122.2.647>. Acesso em: 18 jun. 2026.

BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar: uma abordagem prática e humana**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2011

BERNHOEFT, Renato. **Governança na empresa familiar: gestão, poder e sucesso**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015

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

BOLZAN, Ana Paula Monteiro. **O processo de profissionalização da atividade rural: análise ontopsicológica e jurídica das causas e dimensões que atravessam o fenômeno do agronegócio**. 2025. Artigo (Graduação em Ontopsicologia) – Faculdade Antonio Meneghetti, Recanto Maestro, 2025. Disponível em: https://www2.faculdadeam.edu.br/wp-content/uploads/2025/12/2025_Relatorio_Pesquisa_Difusao_da_Ontopsicologia_FAM_AMF_10.12.2025.pdf. Acesso em: 18 jun. 2026.

BURKART, Mike; PANUNZI, Fausto; SHLEIFER, Andrei. **Family firms**. The Journal of Finance, Hoboken, v. 58, n. 5, p. 2167–2202, out. 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/1540-6261.00601>. Acesso em: 18 jun. 2026.

CAMBRIDGE FAMILY ENTERPRISE GROUP. **The family business and the family enterprise: understanding family-owned organizations through the lens of two fundamental frameworks**. Cambridge, MA: Cambridge Family Enterprise Group, 2024. Disponível em: https://cfeg.com/insights_research/the-family-business-and-the-family-enterprise-understands

[tanding-family-owned-organizations-through-the-lens-of-two-fundamental-frameworks/](#). Acesso em: 10 jun. 2026.

CARRARA, Cláudio Correa. **A forma mentis do empreendedor e o resultado econômico empresarial**. 2011. 157 f. Dissertação (Mestrado em Ontopsicologia) – Faculdade de Psicologia, Universidade Estatal de São Petersburgo, São Petersburgo, 2011. Disponível em: [A forma mentis do empreendedor e o resultado econômico empresarial](#). Acesso em: 15 jun. 2026.

COLLETTE, Courtney; DAVIS, John A.; MICHAUD, Pascale. **CEO succession in the family business: a better plan for success**. Cambridge, MA: Cambridge Institute for Family Enterprise (CFEG), 2024. Disponível em: https://cfeg.com/insights_research/CEO-Succession-in-the-Family-Business. Acesso em: 08 jun. 2026.

DAVIS, John A. **Three-Circle Model of the Family Business System**. [S. l.], 2018. Disponível em: <https://johndavis.com/three-circle-model-family-business-system/>. Acesso em: 22 jun. 2026.

FLICK, Uwe. **An introduction to qualitative research**. 6. ed. London: Sage, 2018

GARCIA, Deborah Munyk Forte; DO NASCIMENTO COSTA, Benedito Manoel. **Participação das maiores empresas familiares no crescimento e desenvolvimento econômico brasileiro, na perspectiva do Family Business Index 2023**. Revista UNEMAT de Contabilidade, v. 14, n. 27, p. 122–147, 2025. Disponível em: <https://periodicos.unemat.br/index.php/ruc/article/view/12284>. Acesso em: 17 jun. 2026.

GERICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; MCCOLLOM HAMPTON, Marion; LANSBERG, Ivan. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Negócio Editora, 1997. Disponível em: <https://www.amazon.com.br/geracao-para-ciclos-empresas-familiares/dp/8586013025>. Acesso em: 12 jun. 2026.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2019

GIL, Antonio Carlos. **Como fazer pesquisa qualitativa**. 1. ed. Barueri: GEN | Atlas, 2022

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

HARVARD BUSINESS SCHOOL. **HBS mourns the loss of Professor Emeritus Renato Tagiuri**. 25 abr. 2011. Disponível em: <https://www.hbs.edu/news/releases/Pages/tagiuri-obituary.aspx>. Acesso em: 18 jun. 2026.

INSEAD; PRICEWATERHOUSECOOPERS (PwC); AVS – INTERNATIONAL TRUSTED ADVISORS. **Making external executives successful in family businesses**. 2021. Disponível em: <https://www.insead.edu/sites/default/files/assets/dept/cgo/docs/making-external-executives-successful-family-businesses.pdf>. Acesso em: 18 jun. 2026.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/conhecimento/codigo-das-melhores-praticas-de-governanca-corporativa>. Acesso em: 14 jun. 2026.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Governança da família empresária: conceitos básicos, desafios e recomendações**. São Paulo: IBGC, 2016. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/conhecimento/governanca-da-familia-empresaria>. Acesso em: 18 jun. 2026.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Governança corporativa em empresas familiares**. (Caderno IBGC n. 13). São Paulo: IBGC, 2018. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/conhecimento/cadernos-ibgc/governanca-corporativa-em-empresas-familiares>. Acesso em: 12 jun. 2026.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **The business family governance: basic concepts, challenges, and recommendations**. São Paulo: IBGC, 2021. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/en/knowledge/business-family-governance>. Acesso em: 11 jun. 2026.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 6. ed. São Paulo: IBGC, 2023. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/conhecimento/codigo-das-melhores-praticas-de-governanca-corporativa>. Acesso em: 14 jun. 2026.

KANDADE, Kiran; SAMARA, Georges; PARADA, Maria José; DAWSON, Alexandra. **From family successors to successful business leaders: a qualitative study of how high-quality relationships develop in family businesses**. Journal of Family Business Strategy, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100379>. Acesso em: 18 jun. 2026.

KPMG; STEP PROJECT GLOBAL CONSORTIUM. **Legado das empresas familiares: preservando o passado e construindo o futuro**: 2024 Global Family Business Survey. São Paulo: KPMG, 2024. Disponível em: <https://kpmg.com/br/pt/home/insights/2024/01/global-family-business-survey.html>. Acesso em: 18 jun. 2026.

LANSBERG, Ivan. **Succeeding generations: realizing the dream of families in business**. Boston: Harvard Business School Press, 1999.

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

LI, Jian (Bai); PIEZUNKA, Henning. **The uniplex third: enabling single-domain role transitions in multiplex relationships**. *Administrative Science Quarterly*, v. 65, n. 2, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0001839220907167>. Acesso em: 18 jun. 2026.

MARTINS, Angelina. **Conheça as especificidades da governança em uma empresa familiar**. Blog IBGC, 18 nov. 2024. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/blog/conheca-as-especificidades-da-governanca-em-uma-empresa-familiar>. Acesso em: 05 jun. 2026.

MENEGHETTI, Antonio. **Economia e política hoje: anos 2000**. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora, 1999.

MENEGHETTI, Antonio. **Jovens e a realidade cotidiana**. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2020

MENEGHETTI, Antonio. **A riqueza como arte de ser**. 6. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2021.

MENEGHETTI, Antonio. **Projeto líder: a inteligência empresarial na ótica de Antonio Meneghetti**. São João do Polêsine: Fundação Antonio Meneghetti, 2022.

MICHIELS, Annelies; UHLANER, Lorraine; DEKKER, Julie. **The effect of family business professionalization on dividend payout**. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, v. 24, n. 4, p. 711–730, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JSBED-11-2016-0176>. Acesso em: 18 jun. 2026.

PÉREZ-GONZÁLEZ, Francisco. **Inherited control and firm performance**. *American Economic Review*, v. 96, n. 5, p. 1559–1588, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1257/aer.96.5.1559>. Acesso em: 18 jun. 2026.

PIEPER, Torsten M. **Corporate governance in family firms: a literature review**. Fontainebleau: INSEAD, 2003. Disponível em: https://flora.insead.edu/fichiersti_wp/inseadwp2003/2003-10.pdf. Acesso em: 18 jun. 2026.

REIF, Tobias et al. **An update on family firm succession: a systematic literature review and future research directions**. *Journal of Family Business Strategy*, v. 16, n. 3, art. 100671, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2025.100671>. Acesso em: 18 jun. 2026.

SETIA-ATMAJA, Lukas. **Dividend and debt policies of family controlled firms: the impact of board independence**. *International Journal of Managerial Finance*, v. 6, n. 2, p. 128–142, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/17439131011056220>. Acesso em: 18 jun. 2026.

TAGIURI, Renato; DAVIS, John A. **Bivalent attributes of the family firm**. Family Business Review, v. 9, n. 2, p. 199–208, 1996. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x>. Acesso em: 18 jun. 2026.

TESTON, Sayonara de Fátima; FILIPPIM, Eliane Salete. **Perspectivas e desafios da preparação de sucessores para empresas familiares**. Revista de Administração Contemporânea, Rio de Janeiro, v. 20, n. 5, art. 1, p. 524–545, set./out. 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2016160288>. Acesso em: 18 jun. 2026.

THOMAS, Maria de Fátima et al. **As competências centrais do sucessor de negócios familiares a partir das representações sociais de fundadores, gestores e herdeiros**. Revista de Ciências da Administração, v. 24, n. 64, p. 133–151, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2022.e77420>. Acesso em: 18 jun. 2026.

VILLALONGA, Belén; AMIT, Raphael; TRUJILLO, María Andrea; GUZMÁN, Juan Carlos. **Governance of family firms**. Annual Review of Financial Economics, v. 7, p. 635–654, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1146/annurev-financial-111914-041841>. Acesso em: 18 jun. 2026.

APÊNDICE A – FORMULÁRIO APLICADO AOS FUNDADORES DE EMPRESAS FAMILIARES

Pelo presente Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, declaro que fui informado(a), a respeito do objetivo geral da pesquisa intitulada “PROCESSO DE PREPARAÇÃO PARA A SUCESSÃO EMPRESARIAL E PATRIMONIAL: UM ESTUDO A PARTIR DAS NARRATIVAS DE FUNDADORES E SUCESSORES DE EMPRESAS FAMILIARES”, desenvolvida como Trabalho de Conclusão de Curso do Bacharelado em Administração da Faculdade Antonio Meneghetti – AMF. O objetivo geral do estudo é analisar, a partir das narrativas de sucessores e das percepções de fundadores de empresas familiares, os elementos que constituem a preparação para a sucessão empresarial e patrimonial. Fui igualmente informado(a) que minha participação nesta pesquisa será realizada por meio de respostas a um formulário de forma individual.

Estou ciente:

De que existem 2 pesquisadores responsáveis por esta investigação: Amanda Vontobel, aluna da AMF, e Me. Rafaela Tagliapietra, professora da AMF; De que será garantido o direito de sigilo de meu nome e/ou de meu(s) dependente(s) e colaboradores, sendo que em nenhum momento, nem em materiais publicados ou na apresentação oral desta pesquisa, tais identidades serão reveladas, se assim eu desejar; De que não existe nenhum risco potencial para mim e/ou dependente(s) e colaboradores; a pesquisa não apresenta riscos físicos, morais ou qualquer tipo de constrangimento; De que, se eu tiver alguma dúvida em relação ao estudo, como questões de procedimentos, riscos, benefícios ou qualquer pergunta, eu tenho direito de obter respostas; De que não há obrigatoriedade de participar desta investigação e mesmo depois de iniciada posso desistir sem ser penalizado(a) de forma alguma. Caso desista, o material coletado até o momento a meu respeito ou a respeito de colaboradores não será utilizado; De que os benefícios esperados dizem respeito à produção de conhecimentos sobre a formação e o desenvolvimento de sucessores empresariais e patrimoniais em famílias com governança estruturada, o que poderá contribuir para aprimorar práticas de sucessão e continuidade de negócios familiares, bem como auxiliar outros sucessores e famílias empresárias; De meu direito de acesso às informações coletadas e aos resultados obtidos; De minha responsabilidade em não falsear as informações e de meu compromisso com o sigilo das informações coletadas nesta investigação; Sendo minha participação totalmente voluntária, estou ciente de que durante ou após esta investigação não terei direito a nenhum tipo de remuneração ou outros benefícios, bem como não terei nenhum tipo de despesas ou prejuízos de qualquer outra ordem. Considerando-me livre e esclarecido(a), consinto em participar da pesquisa proposta, resguardando ao/aos autor(a/res) do projeto propriedade intelectual das informações geradas e expressando concordância com a divulgação pública dos resultados. O presente documento está em conformidade com a Resolução 466/2012-CNS/MS, de 12 de dezembro de 2012.

Aceite do participante: consinto em participar da pesquisa proposta.

Formulário Apêndice A :

1. Nome completo:
2. Data:
3. Papel no sistema familiar/empresarial.
4. Faixa etária.
5. Setor de atuação da empresa.
6. Ano de fundação da empresa.
7. Quais são hoje as principais instâncias de governança?
8. Como a sucessão foi ou está sendo planejada (marcos, responsáveis, critérios)?
9. Quais competências você considera centrais e inegociáveis na formação de sucessores, tanto na trilha empresarial quanto na patrimonial (gestão de pessoas, planejamento estratégico, P&L, gestão de risco, dever fiduciário, asset allocation, dividendos, liquidez)?
10. Quais mecanismos de formação e desenvolvimento foram ou são utilizados na preparação dos sucessores?
11. Quais situações mostraram que esses elementos geram legitimidade do sucessor perante a organização e a família?
12. Se fosse orientar outra família empresária, quais 3 a 5 passos proporia para formar sucessores competentes? E quais conteúdos seriam indispensáveis nessa formação?
13. Que alertas daria (riscos, armadilhas, atalhos que não funcionam)? E quais lições aprendidas você destacaria de processos anteriores?
14. Há alguma experiência, opinião ou aprendizado que você considera importante compartilhar e que não foi abordado nas perguntas anteriores?

APÊNDICE B – FORMULÁRIO APLICADO AOS SUCESSORES DE EMPRESAS FAMILIARES

Pelo presente Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, declaro que fui informado(a), a respeito do objetivo geral da pesquisa intitulada “PROCESSO DE PREPARAÇÃO PARA A SUCESSÃO EMPRESARIAL E PATRIMONIAL: UM ESTUDO A PARTIR DAS NARRATIVAS DE FUNDADORES E SUCESSORES DE EMPRESAS FAMILIARES”, desenvolvida como Trabalho de Conclusão de Curso do Bacharelado em Administração da Faculdade Antonio Meneghetti – AMF. O objetivo geral do estudo é analisar, a partir das narrativas de sucessores e das percepções de fundadores de empresas familiares, os elementos que constituem a preparação para a sucessão empresarial e patrimonial. Fui igualmente informado(a) que minha participação nesta pesquisa será realizada por meio de respostas a um formulário de forma individual.

Estou ciente:

De que existem 2 pesquisadores responsáveis por esta investigação: Amanda Vontobel, aluna da AMF, e Me. Rafaela Tagliapietra, professora da AMF; De que será garantido o direito de sigilo de meu nome e/ou de meu(s) dependente(s) e colaboradores, sendo que em nenhum momento, nem em materiais publicados ou na apresentação oral desta pesquisa, tais identidades serão reveladas, se assim eu desejar; De que não existe nenhum risco potencial para mim e/ou dependente(s) e colaboradores; a pesquisa não apresenta riscos físicos, morais ou qualquer tipo de constrangimento; De que, se eu tiver alguma dúvida em relação ao estudo, como questões de procedimentos, riscos, benefícios ou qualquer pergunta, eu tenho direito de obter respostas; De que não há obrigatoriedade de participar desta investigação e mesmo depois de iniciada posso desistir sem ser penalizado(a) de forma alguma. Caso desista, o material coletado até o momento a meu respeito ou a respeito de colaboradores não será utilizado; De que os benefícios esperados dizem respeito à produção de conhecimentos sobre a formação e o desenvolvimento de sucessores empresariais e patrimoniais em famílias com governança estruturada, o que poderá contribuir para aprimorar práticas de sucessão e continuidade de negócios familiares, bem como auxiliar outros sucessores e famílias empresárias; De meu direito de acesso às informações coletadas e aos resultados obtidos; De minha responsabilidade em não falsear as informações e de meu compromisso com o sigilo das informações coletadas nesta investigação; Sendo minha participação totalmente voluntária, estou ciente de que durante ou após esta investigação não terei direito a nenhum tipo de remuneração ou outros benefícios, bem como não terei nenhum tipo de despesas ou prejuízos de qualquer outra ordem. Considerando-me livre e esclarecido(a), consinto em participar da pesquisa proposta, resguardando ao/aos autor(a/res) do projeto propriedade intelectual das informações geradas e expressando concordância com a divulgação pública dos resultados. O presente documento está em conformidade com a Resolução 466/2012-CNS/MS, de 12 de dezembro de 2012.

Aceite do participante: consinto em participar da pesquisa proposta.

Formulário Apêndice B:

1. Nome completo:
2. Data:
3. Papel no sistema familiar/empresarial.
4. Faixa etária.
5. Setor de atuação da empresa.
6. Há quanto tempo você atua no negócio familiar?
7. Em qual área da empresa você atua atualmente?
8. Qual é o seu nível de atuação hoje?
9. Qual trilha melhor descreve sua atuação hoje?
10. Quais competências considera indispensáveis na trilha empresarial?
11. Quais competências considera essenciais na trilha patrimonial?
12. Quais lacunas você percebe hoje na sua formação? Como pretende desenvolvê-las?
13. Você teve experiências profissionais fora da empresa familiar?
14. O que mudou na sua percepção de competência e autonomia após essas vivências?
Que percurso externo recomendaria a outro sucessor?
15. Que alertas daria a futuros sucessores?
16. Há alguma experiência, opinião ou aprendizado que você considera importante compartilhar e que não foi abordado nas perguntas anteriores?