

RESSALVA

Atendendo solicitação do(a) autor(a), o texto completo desta dissertação será disponibilizado somente a partir de 12/09/2021.

KATIA CRISTINA DE REZENDE BARBOSA

**EMPRESAS FAMILIARES E OS PROCESSOS SUCESSÓRIOS:
compreendendo a dinâmica das transições**

ASSIS

2019

KATIA CRISTINA DE REZENDE BARBOSA

**EMPRESAS FAMILIARES E OS PROCESSOS SUCESSÓRIOS:
compreendendo a dinâmica das transições**

Dissertação apresentada à Universidade Estadual Paulista (UNESP), Faculdade de Ciências e Letras, Assis, para obtenção do título de Mestre em Psicologia (Área de Conhecimento: Psicologia e Sociedade).

Orientador: Prof. Dr. Francisco Hashimoto

ASSIS

2019



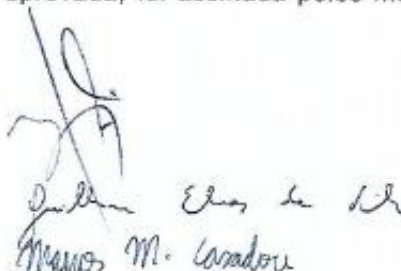
ATA DA DEFESA PÚBLICA DA DISSERTAÇÃO DE MESTRADO DE KATIA CRISTINA DE REZENDE BARBOSA, DISCENTE DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA, DA FACULDADE DE CIÊNCIAS E LETRAS - CÂMPUS DE ASSIS.

Aos 12 dias do mês de setembro do ano de 2019, às 14:00 horas, no(a) Salão de Atos "Prof. Antonio Augusto Soares Amora", reuniu-se a Comissão Examinadora da Defesa Pública, composta pelos seguintes membros: Prof. Dr. FRANCISCO HASHIMOTO - Orientador(a) do(a) Departamento de Psicologia Experimental e do Trabalho / UNESP/Assis, Prof. Dr. GUILHERME ELIAS DA SILVA do(a) Departamento de Psicologia / UEM/Maringá, Prof. Dr. MARCOS MARIANI CASADORE do(a) Centro Universitário / UNIFIO/Ourinhos, sob a presidência do primeiro, a fim de proceder a arguição pública da DISSERTAÇÃO DE MESTRADO de KATIA CRISTINA DE REZENDE BARBOSA, intitulada **EMPRESAS FAMILIARES E OS PROCESSOS SUCESSÓRIOS: compreendendo a dinâmica das transições**. Após a exposição, a discente foi arguida oralmente pelos membros da Comissão Examinadora, tendo recebido o conceito final: APROVADA. Nada mais havendo, foi lavrada a presente ata, que após lida e aprovada, foi assinada pelos membros da Comissão Examinadora.

Prof. Dr. FRANCISCO HASHIMOTO

Prof. Dr. GUILHERME ELIAS DA SILVA

Prof. Dr. MARCOS MARIANI CASADORE



Francisco Hashimoto
Guilherme Elias da Silva
Marcos M. Casadore

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Vânia Aparecida Marques Favato - CRB 8/3301

R467e Rezende-Barbosa, Kátia Cristina de
Empresas familiares e os processos sucessórios: compre-
endendo a dinâmica das transições / Kátia Cristina de
Rezende-Barbosa. Assis, 2019.
103 f. : il.

Dissertação de Mestrado - Universidade Estadual Paulista
(UNESP), Faculdade de Ciências e Letras, Assis
Orientador: Prof. Dr. Francisco Hashimoto

1. Empresas familiares - Sucessão. 2. Trabalho e família.
3. Relações trabalhistas. 4. Comportamento organizacional. I.
Título.

CDD 658.114

A maturidade chega a uma família quando a vida emotiva dos seus membros se transforma numa sensibilidade que não domina nem obscurece as grandes opções e valores, mas segue a sua liberdade, brota nela, enriquece-a, embeleza-a e torna-a mais harmoniosa para o bem de todos (Amoris laetitia - A alegria do amor - Papa Francisco).

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, que me privilegiou nesta jornada e sempre me protegeu e me guiou.

Aos meus filhos, Pedro e André e ao meu marido, Zeca, que são o motivo da minha existência.

Aos meus anjos da guarda que estão no céu: minha avó Noêmia que me criou e meu pai, que nunca deixou de ler um texto meu antes que eu os entregasse.

Em especial, ao meu orientador e anjo da guarda neste universo terreno, Professor Francisco Hashimoto, pela paciência, dedicação e perseverança em não ter desistido de mim, mesmo com as minhas vicissitudes.

À grande amiga, Juliana Oliveira Barbosa, por ser mais do que uma irmã e psicóloga em todos os momentos.

Ao Guilherme Elias da Silva e Marcos Mariani Casadore, pelas especiais contribuições feitas na etapa de qualificação deste trabalho.

Ao meu amigo e sócio, Matheus Viana Braz, por ter adotado a causa de family business para poder me apoiar e acompanhar.

Aos servidores da Seção Técnica de Pós-Graduação da UNESP-Assis, pela prontidão em nos atender e nos orientar sempre que foi necessário.

REZENDE BARBOSA, K. C. **Empresas familiares e os processos sucessórios**: compreendendo a dinâmica das transições. 2019. 103f. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Psicologia). – Universidade Estadual Paulista (UNESP), Faculdade de Ciências e Letras, Assis, 2019.

RESUMO

Mais de 90% das empresas no Brasil são familiares, o que representa em média 75% da força de trabalho nacional. No entanto, de cada cem empreendimentos familiares abertos, somente trinta, em média, costumam sobreviver após o primeiro processo sucessório e apenas cinco alcançam a terceira geração. Embora a área de estudos sobre planejamentos de processos sucessórios esteja se expandindo no Brasil, grande parte das pesquisas ainda se restringe ao campo da Administração e dos Estudos Organizacionais. Nesse sentido, o objetivo geral deste trabalho é compreender as empresas familiares e como ocorrem os processos sucessórios, a partir das contribuições do campo da Psicologia. A partir de metodologia teórico-descritiva, optamos pela abordagem qualitativa de estudos de casos naturalísticos, cujo foco é partir do singular para o plural. Ao adotar um plano aberto e flexível, essa abordagem possibilita a interpretação de dados em razão dos contextos observados e nos permite colocar problematizações que se aplicam a outros cenários. Após extensa pesquisa bibliográfica e nos servindo de uma variedade de fontes de informações, selecionamos duas empresas com perfis distintos, que nos permitiram explorar as diferentes faces dos processos de sucessão em organizações familiares. Concluímos que o sucesso de uma transição passa pela força que possui a família para a concretização de um desejo coletivamente construído. Pensar a sucessão priorizando a óptica da Psicologia, portanto, implica dar destaque a figuras comumente ocultadas pela ortodoxia da governança corporativa. E esse trabalho envolve um esforço e compromisso em tornar, antes de tudo, as relações familiares mais flexíveis. Somente assim acreditamos ser possível alcançar resultados exitosos e plenos no âmbito das transições familiares. Ao Psicólogo, cabe trabalhar para que família e empresa se organizem em prol de uma unicidade grupal, com o reconhecimento de suas diferenças e semelhanças. É por isso que, diferentemente de abordagens mais pragmáticas e instrumentalistas, na escuta psicológica se prioriza a compreensão de fenômenos relacionados ao convívio familiar, aos padrões comportamentais diante do enfrentamento de problemas, às estruturas de poder e de influência, aos laços de identificação, de idealização, bem como à partilha dos obstáculos e dificuldades encontradas. Assim, é possível construir estratégias conjuntas para nutrir a coesão, o comprometimento e sensações de pertencimento no núcleo das famílias. Além disso, compete também ao Psicólogo o trabalho de preservação e resgate das raízes e tradições familiares, ao mesmo tempo em que se abrem espaços para

a criação de comportamentos e estruturas decisórias mais flexíveis, que sejam capazes de se reinventar e se adaptar às novas demandas do mercado. O histórico e a coesão familiar, nesse sentido, assentam-se como quadros de referências essenciais para as condutas das gerações futuras e para a perpetuação dos vínculos familiares.

Palavras-Chave: Empresa Familiar; Sucessão; Governança Familiar; Relações de Trabalho.

REZENDE BARBOSA, K. C. **Family businesses and succession processes: understanding the dynamics of transitions.** 2019. 1013. Dissertation (Master Degree in Psychology). São Paulo State University (UNESP), School of Sciences, Humanities and Languages, Assis, 2019.

ABSTRACT

More than 90% of companies in Brazil are family businesses, representing an average of 75% of the national workforce. However, out of every hundred family ventures started, only thirty usually survive after the first succession process and only five reach the third generation. Although the area of study on succession process planning is expanding in Brazil, much of the research is still restricted to the field of Administration and Organizational Studies. In this sense, the general objective of this work is to understand family businesses and how succession processes occur, based on contributions from the field of Psychology. From a theoretical-descriptive methodology, we have opted for the qualitative approach of naturalistic case studies, whose focus is to start from the singular to the plural. By adopting an open and flexible plan, this approach allows the interpretation of data due to the observed contexts and permits us to use problematizations which apply to other scenarios. After extensive bibliographic research and the use of a variety of sources of information, we selected two companies with distinct profiles which allowed us to explore the different facets of succession processes in family organizations. We concluded that the success of a transition passes through the strength the family has to the realization of a collectively constructed desire. To think of succession prioritizing the Psychology optics, therefore, implies highlighting figures commonly hidden by the orthodoxy of corporate governance. This work involves effort and commitment, first and foremost, to make family relationships more solid. Only then do we believe it is possible to achieve successful and full results in the context of family transitions. It is up to the psychologist to work in a way that family and company get organized in favor of a group unity, with the recognition of their differences and similarities. That is why, unlike more pragmatic and instrumentalist approaches, in the psychological listening it is prioritized the understanding of phenomena related to family life, to behavioral patterns in the face of problems, to structures of power and influence, to identification and idealization bonds, as well as to the sharing of obstacles and difficulties encountered. Thus, it is possible to build joint strategies to nurture cohesion, commitment and sense of belonging in the families' nucleus. Additionally, it is also up to the psychologist the work of preservation and rescue of family roots and traditions while at the same time there is room for more flexible behaviors

and decision-making structures capable of reinventing and adapting to new market demands. Family history and cohesion, in this sense, are formed as essential reference frameworks for the conduct of future generations and for the perpetuation of family ties.

Keywords: Family businesses – Succession; Work and Family; Labor Relations; Organizational Behavior.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
1. Empresas Familiares: compreendendo a família, a empresa e o patrimônio	16
1.1 O que são empresas familiares.....	16
1.2 O início da empresa familiar.....	17
1.3 Família, empresa e patrimônio.....	19
1.4 Gestão familiar, gestão mista e gestão não familiar.....	24
1.5 Os estágios da empresa familiar.....	28
2. Processos de Sucessão e Governança Familiar	33
2.1 Considerações iniciais.....	33
2.2 A governança corporativa na empresa familiar.....	35
2.3 Administração de conflitos nos processos de sucessão.....	37
2.4 Desenvolvimento de sucessores.....	40
2.5 Profissionalização, sucessão e a implementação dos órgãos de governança.....	42
3. Contribuições da Psicologia para os processos de sucessão em empresas familiares	49
3.1 Caso I – Sasazaki.....	51
3.2 Cronologia do desenvolvimento da família e empresa Sasazaki.....	52
3.3 Caso II – Grupo Algar.....	59
3.4 Cronologia do desenvolvimento da família Garcia e do Grupo Algar.....	59
3.5 Enlaces entre a história da família e a história da empresa: a função do mito fundador.....	67
3.6 Conflitos familiares e obstáculos empresariais: relações de poder, laços de rivalidade, inveja e culpa.....	72

3.7 Perenidade da empresa ou preservação da família? O olhar sensível do Psicólogo em questão.....	79
3.8 Sucessão e governança familiar em pequenas e médias empresas.....	87
CONCLUSÃO	94
REFERÊNCIAS	98

INTRODUÇÃO

Ao estudar a família, Mello (2002) nos alerta sobre o quanto essa temática é complexa, por envolver, em si mesma, um duplo movimento, de aproximação e distanciamento. Muitas vezes, destaca o autor, fazemos parte de uma família e, portanto, julgamos conhecê-la mais do que qualquer outra pessoa. Entretanto, é possível que um observador desapaixonado possa oferecer um quadro diagnóstico da dinâmica dessa família com mais qualidade que a nossa avaliação, uma vez que sua perspectiva não está contaminada pelo volume de afetos que circunda e influencia cada membro dessa família. Quando se adiciona nessa conjuntura a construção de uma empresa, esse processo se torna ainda mais desafiador e sensível. Em alguma medida, a realização desta dissertação envolveu a todo tempo esse processo, de estar perto e estar distante, de conhecer e desconhecer, de tocar e se distanciar. Envolveu, enfim, um emaranhado de sentimentos e emoções que constituem, estruturam e mostram o que é a família de cada um de nós.

A possibilidade da utilização de um observador fora do contexto da família aponta outra forma de olhar, sem o envolvimento de seus membros. Além disso, estudar tendo como referência uma teoria e o rigor metodológico possibilita reflexões e formas mais adequadas para compreensão desta pesquisa.

Quando analisamos empresas familiares, nos deparamos com uma variedade de significações e sentidos que, por vezes, dificulta a compreensão dos desafios colocados aos seus fundadores. Bernhoeft (1996), um dos principais expoentes brasileiros que se dedica à realidade das empresas familiares, aponta essa preocupação:

O universo da empresa nacional mostra nitidamente casos de fundadores que ainda não compreenderam que a criatura (a empresa) tornou-se maior que o criador. Portanto, sua capacidade de sobrevivência está altamente comprometida. Muitos ainda não conseguiram sequer estabelecer uma diferença, fundamental na transição da figura do fundador para a segunda geração, entre gestão familiar e controle familiar (BERNHOEFT, 1996, p. 11).

Segundo a literatura, ao falarmos de empresas familiares, especialmente as mais jovens, observa-se um cenário em que há uma preocupação excessiva

do fundador em gerir os negócios e pouca disponibilidade em preparar seus herdeiros. Em 1995, Bernhoeft e Castanheira (1995) já apresentavam um aspecto relevante nos estudos desta temática ao considerar que:

O fundador cria um tipo de sociedade-empresa-família que se mantém pelas inter-relações entre os indivíduos, sejam membros ou não da família. Os paradigmas familiares ditados pelo fundador se estendem ao sistema consciente e estruturado (a empresa), provocando e produzindo comportamentos característicos de uma sociedade familiar (BERNHOEFT; CASTANHEIRA, 1995, p. 29).

Passos et al. (2006), a esse respeito, complementam nossa discussão ao destacar que, por envolverem relações entre patrimônio e poder, a complexidade dos temas relacionados às empresas familiares envolve necessariamente ingredientes delicados, como emoções, momentos felizes, conquistas, sucessos, perdas e uma ampla gama de sentimentos, que em maior ou menor grau influenciam a dinâmica organizacional do negócio familiar. De acordo com os autores:

As dificuldades são tantas que podemos afirmar que o esforço da família e nosso trabalho são uma luta constante contra as estatísticas – desfavoráveis quando se trata da sobrevivência a longo prazo sob o controle familiar. No entanto, aquelas que sobrevivem superam o desempenho de todos os outros tipos de organização (PASSOS et al., 2006, p. 18).

Gersick et al. (1997) também consideram a complexidade nesse tipo de estudo; porém, discorrem que suas particularidades podem tornar-se potencialidades significativas, quando a empresa familiar consegue extrair forças essenciais de sua história, fortalecendo a identidade, valores e linguagens comuns da própria família. Aqui, temos então outro desafio. Para compreender os negócios familiares, faz-se necessário explorar também seus respectivos sistemas de papéis, de autoridade, suas relações de poder, de comunicação, sua história, identidade, entre tantos outros elementos.

O processo sucessório em empresas familiares adquire um estatuto privilegiado, mas, nesse percurso, não há receitas prontas, pois cada família deve encontrar seu próprio caminho para realizar a passagem entre as gerações. Bornholdt (2005), nesse ponto, considera que a sucessão é um rito de passagem, de transferência de poder, e isso ocorre em ciclos de 20 a 40 anos. A cada etapa são construídas novas histórias e desafios, mas é

necessário preservar os mitos para alavancar as etapas futuras. Deve-se ainda dar atenção especial à manutenção de aspectos culturais que cumprem a função de dar suporte ao presente e ao futuro.

Nesse processo, é relevante considerar que a liderança é um aspecto imprescindível para o crescimento da empresa, principalmente no processo de transição, consistindo em um aspecto que precisa ser conquistado e que não é transferível. E ainda, como transição, tal etapa pode gerar reações e resistências, de modo que no processo de sucessão é possível que os referenciais culturais da empresa sejam desestabilizados. Bornholdt (2005) aponta a esse respeito que alguns paradigmas precisam ser discutidos para o processo ocorrer de forma mais eficaz, como o estágio de maturidade do velho e do novo, o preparo técnico das lideranças sobre os sucessores, a liderança no processo, além de consideração e respeito pelo passado da empresa e da família.

A entrada dos novos membros pode envolver a inserção de novas tecnologias, novos paradigmas de mudanças e uma maior ousadia em relação aos desafios desta fase, mas é interessante que os demais membros (mais antigos) possam participar, por exemplo, dos diferentes conselhos de gestão da empresa. Assim, busca-se um equilíbrio e um clima propício para conciliações entre as gerações.

O preparo técnico dos sucessores é relevante para o possível êxito do processo sucessório, e essa capacitação pode ser realizada dentro ou fora da empresa. Cada uma das possibilidades possui aspectos positivos e negativos, mas o importante é a maturidade dos que serão sucedidos e dos sucessores para avaliar as duas situações, definindo a mais adequada para o desenvolvimento das atividades. Alguns pontos são fundamentais para que esse processo se concretize: desenvolvimento de habilidades, capacidade gerencial, conhecimento de planejamento, controles, formas de gestão e cultura organizacional.

A sucessão depende, ainda, das motivações e habilidades de cada um dos envolvidos para lidar com a transição, principalmente aquelas relacionadas

às reações e defesas que possam emergir por parte dos funcionários. Ter segurança, perseverança, estrutura de personalidade adequada ao contexto, percepção e sensibilidade para lidar com os problemas da empresa e da família são traços fundamentais.

Para que ocorra a sucessão de forma organizada, é preciso efetuar o planejamento desse processo, considerando a passagem do poder do sucedido para o sucessor. Não é uma tarefa simples, podem emergir resistências em função do medo de alguém destruir a empresa e acabar com os sonhos construídos com muita dedicação. Existe, portanto, a necessidade de o sucedido se conscientizar de que a sucessão é um processo natural, mas que define o futuro da organização.

Outra questão que pode surgir consiste na dificuldade de escolher o sucessor. Bernhoeft (1989) considera que

[...] o perfil ideal de um sucessor é o daquele que consegue aliar uma educação administrativa formal com uma vivência prática mas, acima de tudo, entende que o seu papel é administrar uma obra que muitas vezes precisa ser mais bem estruturada, para que esta possa continuar sendo uma organização bem-sucedida, principalmente em fases de crescimento, onde os fundadores muitas vezes falham (BERNHOEFT, 1989, p. 76).

Para mitigar esses conflitos, conforme veremos ao longo desta dissertação, a melhor saída é investir em um planejamento do processo sucessório, cujo objetivo é garantir a unidade familiar. Isso envolve, de acordo com Bernhoeft e Gallo (2003), contar com as contribuições da governança familiar, o que implica a formação de conselhos de família, societário e de administração, com a finalidade de profissionalizar e separar três elementos centrais: a família, a sociedade e a empresa.

Considerando as particularidades de nosso estudo, definimos como objetivo geral compreender a constituição das empresas familiares e como ocorrem os processos sucessórios, a partir das contribuições da Psicologia. Como objetivos específicos, destacam-se: estudar como a empresa familiar se constitui e como se desenvolve; refletir sobre os processos de sucessão nas empresas familiares e a repercussão no interior da própria família; e, ainda, fazer uma releitura de casos apresentados em publicações científicas.

Em termos estruturais, no primeiro capítulo, apresentamos conceitos centrais que perpassam o campo das empresas familiares, com ênfase nas distinções entre seus respectivos ciclos de vida. Depois, no segundo capítulo, trazemos as contribuições da governança familiar para os processos sucessórios. Nesse cenário, discorremos sobre os princípios e as boas práticas de gestão relacionadas ao desenvolvimento de sucessores, à administração de conflitos e à estruturação dos órgãos de governança nessas companhias. Enfim, no terceiro capítulo, com base em dois casos reais selecionados na literatura da área, exploramos conceitos e fenômenos que atravessam o campo da Psicologia, de modo a problematizar as contribuições desse campo de estudos aos diferentes processos de sucessão em empresas familiares.

CONCLUSÃO

Sublinhamos a importância de estudar as empresas familiares dada sua expressividade no contexto socioeconômico nacional e, principalmente, sua capacidade de gerar empregos. Conforme já evidenciado, essas empresas são responsáveis por mais de 75% da força de trabalho do Brasil. No entanto, estima-se que apenas cinco em cada cem negócios familiares sobrevivem até a terceira geração (SEBRAE, 2005), o que nos leva a crer que, para além das mutações operadas nos âmbitos da competição e do mercado, os processos sucessórios nas sociedades familiares é um tema delicado e complexo. Ao longo desta dissertação, vislumbramos oferecer pontos de vista variados sobre esses fenômenos e concluímos que não existe uma só óptica, modelo ou racionalidade que abarque integralmente todos os desafios envolvidos nas transições.

Pretendemos, nesse sentido, compreender os enlaces entre os desafios inerentes aos processos sucessórios e suas contribuições a partir da implantação, *a priori*, de órgãos de governança familiar. Vimos, em síntese, que a tríade família-sociedade-patrimônio abarca sistemas complexos, que demandam uma série de estratégias de administração e conflitos, bem como a criação de espaços formais, nos quais se torna possível debater diferenças, alinhar expectativas e manter, mediante o diálogo, o projeto de um sonho compartilhado, cuja finalidade é a perpetuação da sociedade familiar, sua harmonia e a manutenção dos valores éticos e corporativos que atravessam os espaços pessoais e profissionais de todos os envolvidos. Nesse contexto, nos deparamos com um percurso árduo, que envolve implicação e abertura dos fundadores desde o nascimento de seus filhos. A maturidade, o respeito às diferenças e o envolvimento na profissionalização do negócio, quando vinculados à operacionalização dos órgãos de governança corporativa nas empresas familiares, parece ser um caminho difícil, porém fundamental, na consolidação de um planejamento sucessório saudável, tanto para as famílias envolvidas quanto para a organização e seus empregados.

As transições em empresas familiares não são somente frutos de um planejamento operacional, desenhado a partir de critérios pragmáticos, tangíveis, que designam uma transferência de poder. São, ao mesmo tempo, reflexos de desejos familiares, os quais necessitam tomar a forma de um projeto comum. Ao Psicólogo, cabe o desafio de auxiliar a família nessa construção, que eventualmente é também composta de laços de rivalidade, inveja, culpa, bem como é atravessada pelo medo de perder posições privilegiadas, pelo sentimento de inércia e impotência diante da transferência de poderes decisórios nas sucessões. Conforme vimos no capítulo anterior, esse processo pode também ser fraturado substancialmente quando há perdas na família ou quando a ganância por dinheiro (ou poder) se sobrepõe às necessidades afetivas familiares.

É fato que a governança familiar e a sucessão devem envolver a profissionalização, o que quer dizer que a empresa familiar, independentemente de sua estrutura e do segmento no qual está inserida, deve buscar construir mecanismos e instrumentos de transparência que valorizem a eficiência organizacional, garantindo a diferenciação entre empresa, família e patrimônio. Quanto mais cedo isso é feito, maiores serão as chances de êxitos futuros nos processos de sucessão. Não se pode perder de vista, porém, que a família não é tão somente um subsistema da empresa. Ela é, antes de tudo, uma instituição social que condiciona a lógica de reprodução intergeracional de estruturas sociais, valores e comportamentos de seus membros. E é em função desse peso que, amparados pela Psicologia, defendemos que todo trabalho voltado aos processos sucessórios deve ser iniciado com as famílias e finalizado com a garantia de que não houve prejuízos na unidade familiar.

Constatamos, a partir da literatura da área e dos casos escolhidos, que a figura do fundador é central para os diferentes ciclos de vida das empresas. Sua função, porém, não deixa de ser complexa e ambivalente, pois não só é responsável pelos principais processos de expansão do negócio como também pode se colocar como um grande entrave e foco de resistências ao planejamento sucessório. Simbolicamente, entretanto, quando se instaura uma

figura mítica baseada na história do fundador, apreende-se também a consolidação de um importante modelo de crenças e comportamentos, que carrega em seu bojo um ideal de expansão e a sacralização dos valores familiares.

A memória constitui um fator essencial para a preservação da sociedade familiar. Portanto, faz-se necessário, nos processos de sucessão, para além da figura do herói fundador, que sejam compreendidas de que maneira as gerações criam distintas versões das narrativas familiares, bem como interiorizam as crenças, identidades e valores compartilhados no núcleo da família. Logo, é fundamental que haja sempre um alinhamento estreito dos valores e princípios familiares que devem estar presentes no negócio. Sem esse processo, a profissionalização da gestão se revela impossível de ser alcançada. A união dos fundadores, aliada à confiança nos filhos, é o que permite a prosperidade da empresa, sem colocar a família em risco.

Em suma, o Psicólogo entra em cena nesse processo como mediador da família, de modo a reconectar seus membros com a história que compartilham entre si. Esse trabalho de mediação passa, então, pela tentativa de conciliação das demandas pessoais e profissionais dos fundadores e herdeiros, o que implica compreender os sistemas de poder, o conjunto de crenças e os conflitos interpessoais que compõem a dinâmica familiar. Direciona-se, portanto, a atenção ao entrelaçamento entre história da família e história da empresa, apreendido como um fenômeno indissociável.

Por fim, esperamos, neste trabalho, ter contribuído, especialmente a partir do olhar da Psicologia, para a dinâmica e obstáculos presentes nos processos de sucessão das empresas familiares. Sem dúvidas, deixamos nesse caminho muitas questões em aberto, mas isso talvez seja inevitável, diante da amplitude desse tema. Nossos esforços não se direcionaram a oferecer respostas, mas a sensibilizar o leitor para a importância de ir além da ortodoxia e dos manuais de boas práticas comumente difundidos no âmbito da governança corporativa. Não se trata somente de uma tentativa de enaltecer a relevância e a necessidade da ampliação do trabalho do Psicólogo nesses

processos, mas também de lutar contra o instrumentalismo e pragmatismo que acabam colocando muitas vezes os negócios em primeiro plano, em detrimento da unidade e da dinâmica afetiva das famílias.

REFERÊNCIAS

AIELLO, T. Eliane Melgaço assume a nova vice-presidência de Gente do Grupo Algar. **Panorama Executivo**. 5 de julho de 2017. Disponível em: <<https://www.panoramaexecutivo.com.br/eliane-melgaco/>>. Acesso em: 28 de maio de 2019.

ALGAR TELECOM. Governança Corporativa. **Relatório de sustentabilidade de 2011**. 2011. Disponível em: <<http://www.mediagroup.com.br/host/Algar/Telecom/2011/port/ra/07.htm>>. Acesso em 20 de maio de 2019.

ALGAR. Modelo de Governança Algar. **Instituto Brasileiro de Governança Corporativa**. 03 de março de 2011. Belo Horizonte, 2011.

ALGAR. Governança Corporativa. **Relatório de sustentabilidade de 2017**. 2017. Disponível em: <<https://algar-holding.rs2017.com.br/o-grupo-algar/governanca-corporativa/#>>. Acesso em: 20 de maio de 2019.

ARRUDA, C; BRASIL, H. V.; SANTANA, J. L.; CAMPANA, R.; DOS SANTOS, R. C. F. M.; NOGEURIA, D. C. **Empresas duradouras**. Relatório de Pesquisa. Nova Lima: Fundação Dom Cabral, 2007.

ASTRACHAN, J. H. Strategy in family business: toward a multidimensional research agenda. **Journal of Family Business Strategy**. v. 1, p. 6-14, 2010.

BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. 2ª ed. São Paulo: Nobel, 1989.

_____. CASTANHEIRA, J. **Manual de sobrevivência para sócios e herdeiros**. São Paulo: Nobel, 1995.

_____. **Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar** (sem brigar). São Paulo: Editora Senac, 1996.

_____; GALLO, M. **Governança na empresa familiar**. 7ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

BERTUCCI, J. L. O.; CAMPOS, E. A. S.; PIMENTEL, T. D.; PEREIRA, R. D. Mecanismos de governança e processos de sucessão: um estudo sobre a influência dos elementos da governança corporativa na orientação do processo sucessório em uma empresa familiar. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**. v. 11, n. 13, p. 152-167, 2009.

BORGES, A. F.; LESCURA, C.; OLIVEIRA, J. L. Empresas familiares: mapeamento da produção científica brasileira no período 1997-2009. **Anais do Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD**, v. 6, Florianópolis, 2010.

_____. O campo de pesquisas sobre empresas familiares no Brasil: análise da produção científica no período 1997-2009. **Revista Organizações e Sociedade**. v. 19, n. 61, p. 315-332, 2012.

BORNHOLDT, W. **Governança na empresa familiar: implantação e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CADIEUX, L. Succession in small and medium-sized family businesses: toward a typology of predecessor roles during and after instatement of the successor. **Family Business Review**, v. 2, n. 20, p. 95-109, 2007.

CAMARGO, M. L.; VALENTE, M. L. L. C. Modernidade, sujeito e família: paradigmas em transição. In: M. L. L. C. VALENTE; M. C. WAIDEMAN. (Orgs.) **E a família, como vai?** pp. 13-32. Assis: Unesp Publicações, 2005.

CEPELOWICZ, S. **Empresa familiar: relações, sentimentos e conflitos**. Dissertação de Mestrado. Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro. 143f, 1996.

CERQUEIRA, L. A. E. **Alexandrino Garcia: perfil de um pioneiro**. São Paulo: Museu da Pessoa, 2002. Disponível em: <https://www.yumpu.com/xx/document/read/62265984/livro-alexandrino-garcia-perfil>. Acesso em: 12 de maio de 2019.

_____. **Alexandrino Garcia: memórias, ideias e ideais**. São Paulo: Museu da Pessoa, 2007. Disponível em: <https://www.yumpu.com/pt/document/read/62265898/livro-alexandrino-garcia-100-anos>. Acesso em: 10 de maio de 2019.

COELHO, C. S.; RIBEIRO, D. A. C.; FERREIRA, K. **Governança Corporativa**. Trabalho de Curso de Bacharelado em Administração com linha de formação específica em Gestão Empresarial. Centro Universitário Eurípides de Marília – Marília, 2010.

COLLINS, L.; O'REGAN, N. The evolving field of family business. **Journal of Family Business Management**. V. 1, n. 1, p. 5-13, 2010.

CORREA, C. **Abílio: determinado, ambicioso, polêmico**. Rio de Janeiro: Primeira Pessoa, 2015.

COSTA, L. S. P.; NUNES, S. C.; GRZYBOVSKI, D.; GUIMARÃES, L. O.; ASSIS, P. A. X. De Pai para Filho: A sucessão em pequenas e médias empresas familiares. **Contabilidade, Gestão e Governança**. v. 18, n. 1, p. 61-82, 2015.

DE VRIES, M. F. R. K. A inveja, grande esquecida dos fatores de motivação e gestão. In: J. F. CHANLAT (Org.). **O indivíduo na organização**. Dimensões esquecidas. pp. 67 – 82, v. 1, São Paulo: Atlas, 1992.

_____; CARLOCK, R. S.; FLORENT-TREACY, E. **A empresa familiar no divã**: uma perspectiva psicológica. (Tradução de André de Godoy Vieira). Porto Alegre: Bookman, 2009.

DURAND, C. J. Acesso à propriedade, gestão familiar e transmissão de patrimônio entre pequenos industriais de São Paulo. In: RATTNER, H. (Org.) **Pequena empresa** – o comportamento empresarial na acumulação e na luta pela sobrevivência. São Paulo: Brasiliense, 1985.

DUTRA, L. M. G. L.; SAITO, R. **Conselhos de Administração**: análise de sua composição em um conjunto e companhias abertas brasileiras. São Paulo: Enanpad, 2001.

ENRIQUEZ, E. **A organização em análise**. Petrópolis: Vozes, 1997.

GERSICK, K. E.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M.M; LANSBERG, I. De Geração para Geração: ciclo de vida das empresas familiares. São Paulo: **Negócio**, 1997.

GIRO MARÍLIA. Tochimiti Sasazaki é sepultado com ondas de mensagens de adeus e reconhecimento. **Jornal Giro Marília**. 27 de março de 2015. Disponível em: <<http://www.giromarilia.com.br/noticia/giro-marilia/tochimiti-sasazaki-e-sepultado-com-onda-de-mensagens-de-adeus-e-reconhecimento/1703>>. Acesso em: 19 de maio de 2019.

_____. Sasazaki troca presidente e família volta ao comando da indústria. **Jornal Giro Marília**. 06 de junho de 2018. Disponível em: <<https://www.giromarilia.com.br/noticia/giro-marilia/sasazaki-troca-presidente-e-familia-volta-ao-comando-da-industria/12610>>. Acesso em: 19 de maio de 2019.

GORGATI, V. **Os determinantes da estrutura de capital de empresas familiares brasileiras durante os processos sucessórios**: contribuições da teoria da firma. 117f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2000.

GRAMANI, C. A. **A família empresária**: estratégias para o Século XXI. São Paulo: Clemente e Gramani Editora, 2011.

GUIMARÃES, T. B. C. **Empreendedorismo como estratégia corporativa**: um estudo do caso Grupo Algar. Mestrado em Administração. Universidade

Federal do Paraná. Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração: setor de ciências sociais aplicadas. 196f. Curitiba, 2005.

HASHIMOTO, F. **Vivências de perdas em uma empresa familiar**. 156f. Tese de Livre-Docência. Faculdade de Ciências e Letras de Assis – Universidade Estadual Paulista, Assis, 2005.

HOFT. Algar – a essência de uma família empresária. **Bernhoeft & Teixeira – Transição de Gerações**. s/d. Disponível em: <<http://hoft.com/sucessao/algar-essencia-de-uma-familia-empresaria/>>. Acesso em: 20 de maio de 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Casos de Empresas Familiares Não-Listadas**: Experiências na aplicação de práticas de Governança. Estudos de Caso. São Paulo: IBGC, 2011.

_____. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5.ed. São Paulo: IBGC, 2015.

_____. **Ecossistema de governança**: Inovação e legado. Relatório Anual. São Paulo: IBGC, 2018.

JORNAL BRASIL. Sasazaki anuncia novo CEO. **Jornal Brasil Online**. Via pública de comunicação. 12 de outubro de 2015. Disponível em: <<https://jornalbrasil.com.br/noticia/sasazaki-anuncia-novo-ceo.html>>. Acesso em: 19 de maio de 2019.

LEONE, N. M. C. P. G. A sucessão em pequena e média empresa comercial na região de João Pessoa. **Revista de Administração da Fundação Instituto de Administração – RAUSP**. v. 27, n. 3, p. 84-91, 1992.

_____. **Sucessão na empresa familiar**: preparando mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado. São Paulo: Atlas, 2005.

LODI, J. B. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1987.

_____. **A ética na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1994.

_____. **Governança corporativa**: o governo da empresa e o conselho de administração. 8ª reimpressão, Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

LOURAU, R. **A análise institucional**. Petrópolis: Vozes, 1996.

MACHADO, C.; SBREEBOW, N. **Luiz Alberto Garcia**: um sonhalizador. Documentário. Pesquisa Acervo Close, 2015. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=4Po226YMt2Q>>. Acesso em: 02 de junho de 2019.

MARTINS, I. G. S.; MENEZES, P. L.; BERNHOEFT, I. (Orgs.) **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócio, 1999.

MELLO, S. L. Família, a incógnita familiar. In: AGOSTINHO, M. L.; SANCHEZ, T. M. (Orgs). **Família, conflitos, reflexões e intervenções**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.

MOREIRA JUNIOR, A. L.; BORTOLI NETO, A. de. **Empresa familiar: um sonho realizado**. São Paulo: Saraiva, 2007.

NEVES, M. S. Os cenários da república. O Brasil na virada do século XIX para o século XX. In: I. A. DELGADO; J. L. FERREIRA (Orgs.) **Brasil Republicano: Estado, sociedade civil e cultura política. O tempo do liberalismo excludente. Da Proclamação da República à Revolução de 1930**. ed. 1, pp. 14-44, Rio de Janeiro: Civilização Brasileira. 2003.

PASSOS, E. BERNHIOEFT, R.; BERNHIOEFT, R.; TEIXEIRA, W. **Família, família, negócios a parte**. São Paulo: Ed. Gente, 2006.

PRICEWATERHOUSECOOPERS BRASIL. **Pesquisa global sobre empresas familiares**. Publicação PwC Brasil, 2017.

RAMOS, D. M.; NASCIMENTO, V. G. A família como instituição moderna. **Fractal: Revista de Psicologia**. v. 20, n. 2, p. 461-472, 2008.

SASAZAKI. Empresa: quem somos. **Website institucional**. 2019. Disponível em: <<https://www.sasazaki.com.br/empresa>>. Acesso em: 19 de maio de 2019.

SEBRAE. No Brasil, 90% das empresas são familiares. **Relatório do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**. 2005. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/newart/default.asp?materia=10410>>. Acesso em: 05 de outubro de 2018.

_____. **Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira**. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Unidade de Gestão Estratégica, 2014. Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>>. Acesso em: 03 de junho de 2019.

SERPA, E. Mudança no Grupo Algar: Luiz Garcia assume o Conselho. **Diário do Nordeste Online**. 21 de outubro de 2018. Disponível em: <<http://blogs.diariodonordeste.com.br/egidio/mudanca-no-grupo-algar-luiz-garcia-assume-o-conselho/>>. Acesso em: 21 de maio de 2019.

SHARMA, P.; CHRISMAN, J.; GERSICK, K. E. 25 Years of Family Business Review: Reflections on the Past and Perspectives for the Future. **Family Business Review**. v. 1, n. 25, p. 5-15, 2012.

SOUZA, E. L. P. **Clima e cultura organizacionais** – como se manifestam e como se manejam. São Paulo: Edgar Blücher; Porto Alegre: PPGA-URGA, 1978.

SOUZA, F.; I. **Redes sociais e os impactos dessa inovação nas organizações**: estudo de caso da rede corporativa “Comunidade de Negócios” da área comercial das empresas do Grupo Algar. Mestrado em Administração. Universidade Fumec, Faculdade de Ciências Empresariais, 101f, Belo Horizonte, 2012.

TAGIURI, R.; DAVIS, J. A. Bivalent attributes on the family firm. **Family Business Review**. San Francisco, v. 9, n. 2, p. 103-218, 1996.

TRICKER, B. Corporate governance: the subject whose time has come. **Corporate Governance**: an international review. Oxford, v. 8, n. 4, p. 286-296, 2000.

VENTURA, M. M. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. **Revista SOCERJ**. v. 5, n. 20, p. 383-386, 2007.