



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA – POSGRAP
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA - PPGPSI

PPGPSI

LUAN GODINHO MAYNARD

**SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES COMO SISTEMA DE
CONTINGÊNCIAS E METACONTINGÊNCIAS: PROPOSTA DE
UMA MATRIZ ANALÍTICA COMPORTAMENTAL**

SÃO CRISTÓVÃO
2026

LUAN GODINHO MAYNARD

**SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES COMO SISTEMA DE
CONTINGÊNCIAS E METACONTINGÊNCIAS: PROPOSTA DE
UMA MATRIZ ANALÍTICA COMPORTAMENTAL**

**Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia da
Universidade Federal de Sergipe, como requisito parcial à obtenção do título de
Mestre em Psicologia.**

**Orientador: Prof. Dr. Diogo Conque
Seco Ferreira**

**SÃO CRISTÓVÃO
2026**

**FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA CENTRAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE**

M471s	Maynard, Luan Godinho Sucessão em empresas familiares como sistema de contingências e metacontingências: proposta de uma matriz analítica comportamental / Luan Godinho Maynard ; orientador Diogo Conque Seco Ferreira. – São Cristóvão, SE, 2026. 106 f. Dissertação (mestrado em Psicologia) – Universidade Federal de Sergipe, 2026. 1. Psicologia. 2. Comportamento - Psicologia. 3. Empresas familiares - Sucessão. 4. Processo sucessório. 5. Empresas familiares. 6. Governança. I. Ferreira, Diogo Conque Seco, orient. II. Título. CDU 159.9.019.4
-------	---

Resumo

A presente dissertação investiga a produção empírica sobre sucessão em empresas familiares, com o objetivo de identificar fenômenos recorrentes, sistematizar categorias analíticas e reinterpretá-las à luz da Análise do Comportamento. Parte-se do pressuposto de que a sucessão empresarial familiar não deve ser compreendida apenas como transferência formal de liderança ou patrimônio, mas como processo complexo, atravessado por dimensões familiares, organizacionais, culturais, emocionais e comportamentais. Metodologicamente, a pesquisa caracteriza-se como qualitativa, bibliográfica e teórico-analítica, desenvolvida por meio de uma revisão de escopo qualitativa, inspirada nos princípios do PRISMA-ScR, associada à análise de conteúdo dos estudos selecionados. A partir de um levantamento inicial de 29 trabalhos acadêmicos, foram selecionados 23 estudos para compor o corpus final, constituído por 18 dissertações, 4 teses e 1 monografia. A análise permitiu identificar fenômenos recorrentes como centralização do fundador, baixa autonomia do sucessor, conflitos intergeracionais, ausência de planejamento sucessório, influência dos valores familiares, dimensão emocional da sucessão, sobreposição família-empresa e governança. Tais fenômenos foram organizados em categorias analíticas e reinterpretados a partir dos conceitos de contingência, reforço, controle por regras, esquiva e metacontingência. Como resultado, propõe-se uma matriz analítica de caráter teórico-interpretativo, voltada à compreensão dos padrões que sustentam ou dificultam a transição geracional em empresas familiares.

Palavra-chave: “sucessão em empresas familiares”, “processo sucessório”, “empresa familiar”, “família empresária”, “governança familiar”, “family business succession” e “succession planning in family business”

Abstract

This dissertation investigates the empirical production on succession in family businesses, aiming to identify recurring themes, systematize analytical categories, and reinterpret them in light of Behavior Analysis. It is based on the premise that family business succession should not be focused solely on the formal transfer of leadership or assets, but as a complex process traversed by family, organizational, cultural, emotional, and behavioral dimensions. Methodologically, the research is characterized as qualitative, bibliographic, and theoretical-analytical, developed through a qualitative scoping review, inspired by the principles of PRISMA-ScR, associated with content analysis of the selected studies. From an initial survey of 29 academic works, 23 studies were selected to compose the final corpus, consisting of 18 dissertations, 4 theses, and 1 monograph. The analysis identified recurring characteristics such as founder centralization, low successor autonomy, intergenerational conflicts, lack of succession planning, influence of family values, the emotional dimension of succession, family-business overlap, and governance. These characteristics were organized into analytical categories and reinterpreted based on the concepts of contingency, reinforcement, rule control, avoidance, and metacontingency. As a result, a theoretical-interpretative analytical matrix is proposed, aimed at understanding the patterns that support or hinder generational transition in family businesses.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	7
1.1 Contextualização da pesquisa.....	8
1.2 Problema de pesquisa	9
1.3 Justificativa.....	10
1.4 Objetivos.....	11
1.4.1 Objetivo geral	11
1.4.2 Objetivos específicos.....	11
1.5 Metodologia.....	12
1.6 Estrutura do trabalho	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1 Sucessão em empresas familiares: uma visão geral	18
2.2 Contribuições psicanalíticas de Kets de Vries para o entendimento da sucessão empresarial familiar.....	21
2.3 Limites da abordagem psicanalítica	23
2.4 Contribuições psicológicas e releitura comportamental.....	25
2.5 A empresa familiar como sistema psicossocial	27
2.6 A perspectiva comportamental na sucessão	29
2.7 A sucessão como fenômeno coletivo e interdependente	31
2.8 Autonomia do sucessor como produto agregado do sistema familiar-empresarial ...	34
3 ANÁLISE DE ESCOPO DA PRODUÇÃO EMPÍRICA SOBRE SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES	40
3.1 Delineamento da revisão de escopo e procedimento de seleção do corpus.....	41
3.1.1 Procedimento de busca, triagem e elegibilidade	45
3.2 Caracterização metodológica do corpus analisado.....	46
3.3 Fenômenos recorrentes identificados no corpus.....	51
3.4 Construção das categorias analíticas	56
3.5 Análise comportamental das categorias analíticas	61
3.6 Metacontingência como fechamento sistêmico da análise	69
4 PROPOSTA DE MATRIZ ANALÍTICA PARA A SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES	75
4.1 Fundamentos da matriz analítica	76

4.2 Apresentação da matriz analítica	78
4.3 Leitura integrada das dimensões da matriz.....	79
4.4 Possíveis usos da matriz em processo sucessório.....	83
4.5 Alcances e limites da proposta analítica.....	86
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	90
REFERÊNCIAS	94
APÊNDICE A – MATRIZ ANALÍTICA DO PROCESSO SUCESSÓRIO EM EMPRESAS FAMILIARES	100
APÊNDICE B – CORPUS DE ESTUDOS ANALISADOS	103

1 INTRODUÇÃO

A sucessão empresarial em empresas familiares é um fenômeno de extrema relevância para a economia global, dada a predominância dessas organizações em diversos setores (GERSICK et al., 1997). Estima-se que mais de 80% das empresas brasileiras sejam de origem familiar, respondendo por cerca de 65% do PIB e 75% dos empregos formais no país (FENACON, 2023). Esse dado evidencia um padrão recorrente de descontinuidade empresarial e revela a complexidade das dinâmicas que permeiam a sucessão familiar. O processo de transmissão da gestão entre gerações, contudo, apresenta desafios significativos, envolvendo tanto aspectos psicológicos quanto organizacionais. Muitos dos entraves na sucessão decorrem da complexidade das relações familiares, do apego emocional dos fundadores à empresa e da necessidade de um planejamento estruturado para garantir a continuidade do negócio (KETS DE VRIES, 2007).

Tradicionalmente, os estudos sobre sucessão familiar têm sido orientados por perspectivas psicodinâmicas, destacando-se as contribuições de Manfred Kets de Vries (2007; 2009), cuja abordagem psicanalítica analisa os aspectos inconscientes e emocionais que influenciam o comportamento dos fundadores e sucessores. Conceitos como narcisismo organizacional, amor narcísico e apego identitário ajudam a compreender a resistência do fundador em delegar poder e a dificuldade dos herdeiros em afirmar sua autonomia. No entanto, embora essa leitura seja valiosa para revelar as motivações simbólicas que sustentam a centralização da liderança, ela encontra limites ao se restringir à interpretação subjetiva dos fenômenos e dificultar a comunicação de seus insights para o público leigo.

Diante dessas limitações, esta pesquisa propõe uma releitura comportamental do processo sucessório, com base na Análise do Comportamento e interpretação de

fenômenos sociais a partir do conceito de metacontingência. Essa abordagem permite examinar a sucessão como um processo cultural, composto por padrões de interação grupal entre fundadores e sucessores, mantidos ou transformados por consequências coletivas. Em vez de compreender o insucesso sucessório apenas como resultado de traços de personalidade ou conflitos inconscientes, busca-se entender as contingências comportamentais que sustentam (ou inibem) práticas de liderança, autonomia e continuidade nas empresas familiares.

Esta dissertação parte da hipótese de que o êxito na sucessão depende da reorganização das práticas culturais da família empresária — entendidas aqui como um conjunto de metacontingências — e de que a autonomia do sucessor é um produto agregado resultante de reforçadores coletivos consistentes. Assim, propõe-se integrar contribuições da Psicologia Comportamental à compreensão da sucessão em empresas familiares, oferecendo uma leitura mais objetiva, pragmática e aplicável às realidades empresariais brasileiras.

Portanto, o estudo se insere na intersecção entre a Psicologia Organizacional e o Direito Empresarial, com o propósito de identificar as contingências que moldam o comportamento sucessório e de propor estratégias para tornar a transição geracional mais funcional, inovadora e sustentável.

1.1 Contextualização da pesquisa

As empresas familiares representam um modelo predominante na economia mundial, sendo responsáveis por uma parcela significativa da geração de empregos e do crescimento econômico (GERSICK et al., 1997). Prado (2016) destaca que a ausência de um planejamento sucessório estruturado e transparente está diretamente associada ao declínio prematuro das empresas familiares, especialmente após a segunda ou terceira

geração. Esse cenário demonstra a necessidade de compreender os fatores psicológicos, comportamentais e organizacionais que influenciam a transição de liderança dentro dessas organizações.

A Análise do Comportamento oferece um arcabouço teórico relevante para compreender os processos de transmissão de poder nas empresas familiares. Por meio dessa abordagem, é possível examinar como as contingências ambientais e os padrões entrelaçados de reforço influenciam a disposição dos sucessores em assumir a liderança e a dos fundadores em abrir mão do controle. Assim, a presente pesquisa se insere na interseção entre a Psicologia Organizacional e o Direito Empresarial, buscando contribuir para uma compreensão mais ampla do tema.

A originalidade da proposta está em considerar não apenas os aspectos individuais envolvidos no processo sucessório, mas também as práticas culturais mantidas dentro da empresa familiar ao longo das gerações. A partir da Análise do Comportamento, será adotada a noção de metacontingência como recurso interpretativo das dinâmicas interacionais entre fundadores e sucessores.

1.2 Problema de pesquisa

O processo de sucessão em empresas familiares é atravessado por múltiplas variáveis, que incluem dimensões organizacionais, familiares, culturais, emocionais e comportamentais. A literatura empírica sobre o tema tem identificado fenômenos recorrentes, como a centralização do poder na figura do fundador, a baixa autonomia do sucessor, a ausência de planejamento sucessório estruturado, os conflitos intergeracionais, a sobreposição entre família e empresa e a fragilidade dos mecanismos de governança (PEREIRA, 2010; COSTA, 2013; MORAES, 2015; RICHTER, 2015; BUENO, 2018; FACHKHA, 2022; ZAMBRONI, 2023).

Embora esses fenômenos sejam frequentemente descritos nos estudos sobre empresas familiares, ainda permanece o desafio de compreendê-los de maneira integrada, especialmente a partir das contingências que contribuem para sua manutenção no sistema familiar-empresarial. Nesse sentido, torna-se necessário investigar não apenas quais fenômenos aparecem de forma recorrente na produção empírica, mas também como eles podem ser sistematizados em categorias analíticas e reinterpretados à luz da Análise do Comportamento.

Dessa forma, a questão central que orienta esta pesquisa é: quais fenômenos e categorias analíticas são recorrentes na produção empírica sobre sucessão em empresas familiares e de que modo podem ser reinterpretados, à luz da Análise do Comportamento, como contingências e metacontingências que influenciam a continuidade dessas organizações?

A partir dessa questão, a presente dissertação busca compreender como os estudos empíricos sobre sucessão em empresas familiares descrevem os padrões que dificultam ou favorecem a transição geracional, bem como de que maneira tais padrões podem ser organizados em uma matriz analítica de caráter teórico-interpretativo. O objetivo não é analisar diretamente uma empresa familiar específica, mas sistematizar a produção empírica existente e propor uma releitura comportamental dos fenômenos sucessórios recorrentes.

1.3 Justificativa

A relevância desta pesquisa está diretamente relacionada às altas taxas de mortalidade das empresas familiares após a transição de geração (GERSICK et al., 1997). Compreender os fatores que dificultam ou facilitam a sucessão empresarial pode fornecer subsídios teóricos para o desenvolvimento de estratégias mais consistentes para favorecer

a longevidade dessas organizações. Além disso, a abordagem comportamental se destaca por permitir uma análise funcional dos padrões de interação entre fundadores, sucessores e demais membros da família empresária, contribuindo para compreender as contingências que mantêm ou dificultam a transição geracional (SKINNER, 1953; GLENN, 2004).

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo geral

Investigar a produção empírica sobre sucessão em empresas familiares, especialmente no contexto brasileiro, com o objetivo de identificar e sistematizar as categorias analíticas que estruturam a compreensão do fenômeno sucessório e reinterpretá-las, à luz da Análise do Comportamento, como contingências e metacontingências, propondo uma matriz analítica do processo sucessório em empresas familiares.

1.4.2 Objetivos específicos

- a) Identificar e selecionar trabalhos acadêmicos empíricos sobre sucessão em empresas familiares, especialmente dissertações, teses e monografias, com base em critérios previamente definidos;
- b) Mapear os principais fenômenos analisados na literatura empírica sobre sucessão em empresas familiares, com ênfase no contexto brasileiro;
- c) Sistematizar as categorias analíticas utilizadas pelos estudos revisados para descrever o processo sucessório em empresas familiares;
- d) Examinar como as contingências familiares, organizacionais e culturais são descritas na literatura como elementos influenciadores da sucessão empresarial;

e) Reinterpretar as categorias identificadas à luz da Análise do Comportamento, a partir dos conceitos de contingência, reforço, controle por regras e metacontingência;

f) Propor uma matriz analítica do processo sucessório em empresas familiares, fundamentada na integração entre a literatura revisada e a abordagem comportamental.

1.5 Metodologia

A presente dissertação caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, bibliográfica e teórico-analítica, desenvolvida por meio de uma revisão de escopo qualitativa, baseada nos princípios do PRISMA-ScR, associada à análise de conteúdo dos estudos selecionados. O objetivo metodológico consiste em mapear a produção empírica sobre sucessão em empresas familiares, identificar os principais fenômenos e categorias analíticas utilizados nesse campo e reinterpretá-los à luz da Análise do Comportamento.

A escolha pela revisão de escopo justifica-se pela natureza heterogênea do campo investigado. A produção acadêmica sobre sucessão em empresas familiares encontra-se distribuída entre diferentes áreas do conhecimento, especialmente Administração, Psicologia, Gestão, Estudos Organizacionais, Governança e Ciências Sociais Aplicadas. Além disso, os estudos existentes mobilizam diferentes desenhos metodológicos, como estudos de caso, estudos multicase, pesquisas qualitativas, levantamentos quantitativos, entrevistas, questionários e análise documental. Por essa razão, a revisão de escopo mostrou-se adequada para mapear a extensão, a variedade e a natureza da produção existente sobre o tema, sem a pretensão de realizar síntese estatística ou avaliação de qualidade metodológica dos estudos incluídos.

O PRISMA-ScR — Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses Extension for Scoping Reviews — foi utilizado como referência metodológica

para conferir maior transparência ao processo de identificação, seleção, extração e síntese das fontes analisadas. A adoção desse referencial não significa que a dissertação tenha seguido rigidamente todos os itens de uma revisão sistemática, mas que incorporou sua lógica de organização transparente do percurso metodológico, especialmente quanto à definição das fontes de informação, critérios de elegibilidade, seleção do corpus, extração dos dados e apresentação das características dos estudos analisados.

A utilização do PRISMA-ScR, nesta dissertação, teve finalidade procedimental e de transparência metodológica. Assim, o protocolo não foi adotado como uma revisão sistemática estrita, voltada à avaliação de qualidade metodológica ou à síntese quantitativa dos resultados, mas como diretriz para organizar de modo claro as etapas de identificação, triagem, elegibilidade, inclusão, extração e síntese das fontes analisadas. Essa adaptação mostrou-se compatível com o objetivo da pesquisa, que não consistiu em medir efeitos ou comparar intervenções, mas em mapear a produção empírica existente, identificar fenômenos recorrentes e reorganizá-los em categorias analíticas passíveis de releitura funcional pela Análise do Comportamento.

O levantamento do material foi realizado em bases de dados reconhecidas nas áreas de Administração, Psicologia e Ciências Sociais Aplicadas, como SciELO, Google Scholar, Portal de Periódicos CAPES, Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações e Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES. Foram utilizadas combinações de palavras-chave em português e inglês relacionadas à sucessão em empresas familiares, tais como “sucessão em empresas familiares”, “processo sucessório”, “empresa familiar”, “família empresária”, “governança familiar”, “family business succession” e “succession planning in family business”.

Como critérios de inclusão, foram considerados trabalhos acadêmicos que: a) tratassem diretamente da sucessão em empresas familiares; b) apresentassem base

empírica, como estudo de caso, estudo multicase, entrevistas, questionários, levantamento, análise documental ou investigação qualitativa/quantitativa aplicada; c) permitissem a identificação de fenômenos sucessórios relacionados à dinâmica familiar, organizacional, psicológica, cultural ou de governança; e d) contribuíssem para a construção de categorias analíticas relevantes à compreensão do processo sucessório.

Foram excluídos os trabalhos que: a) abordavam exclusivamente aspectos jurídicos ou patrimoniais da sucessão, sem análise da dinâmica organizacional ou familiar; b) tinham caráter exclusivamente teórico, sem dados empíricos ou sem discussão aplicada ao processo sucessório; c) tratavam de empresas familiares de forma genérica, sem foco no processo sucessório; ou d) não apresentavam informações suficientes para a extração de fenômenos, categorias ou elementos interpretáveis à luz dos objetivos desta pesquisa.

A partir desse procedimento, foram inicialmente levantados 29 trabalhos acadêmicos relacionados ao tema. Após a aplicação dos critérios de inclusão e exclusão, permaneceram no corpus final 23 estudos, compostos por 18 dissertações, 4 teses e 1 monografia. Esses trabalhos foram selecionados por apresentarem relação direta com a sucessão em empresas familiares e por possibilitarem a extração de fenômenos recorrentes, categorias analíticas e elementos interpretáveis à luz da Análise do Comportamento. A relação completa dos estudos selecionados encontra-se no Apêndice B.

A opção por incluir dissertações, teses e monografia justifica-se pela natureza do objeto investigado e pelo objetivo exploratório da revisão de escopo. No campo da sucessão em empresas familiares, parte significativa da produção empírica encontra-se em trabalhos acadêmicos de pós-graduação, nos quais há maior detalhamento do contexto investigado, dos participantes, dos instrumentos de coleta e dos resultados. Assim, tais

produções foram consideradas fontes relevantes para o mapeamento de fenômenos recorrentes e para a construção de categorias analíticas, ainda que não tenham sido tomadas como evidência definitiva ou estatisticamente generalizável.

A organização dos dados seguiu a lógica de data charting, expressão utilizada nas revisões de escopo para designar a extração sistemática das informações relevantes das fontes incluídas. Para tanto, os estudos foram organizados em planilha de fichamento analítico, contemplando elementos como autor, ano, título, tipo de trabalho, instituição, área ou programa de origem, objetivo, método, tipo de estudo, instrumentos de coleta, participantes ou amostra, contexto empírico, referencial teórico, fenômeno principal analisado, principais resultados, categorias identificadas e possíveis elementos de proposta analítico-comportamental.

A análise do material foi desenvolvida em etapas sucessivas. Inicialmente, realizou-se a leitura integral dos estudos selecionados, com atenção aos objetivos, métodos, participantes, contexto empírico, tipo de empresa ou família analisada, fenômenos investigados e principais resultados apresentados. Em seguida, procedeu-se à caracterização metodológica do corpus, identificando tipo de produção, área de origem, abordagem metodológica, desenho de pesquisa, instrumentos de coleta, participantes, contextos empíricos e referenciais teóricos mobilizados.

Na etapa seguinte, os estudos foram submetidos à análise de conteúdo qualitativa, voltada à identificação, comparação e sistematização dos fenômenos recorrentes descritos na literatura empírica sobre sucessão em empresas familiares. A partir dessa análise, fenômenos como centralização do fundador, baixa autonomia do sucessor, conflitos intergeracionais, ausência de planejamento, influência dos valores familiares, dimensão emocional da sucessão, sobreposição família-empresa e governança foram agrupados em

categorias analíticas construídas a partir da recorrência, da relevância e da relação funcional entre os achados.

Por fim, essas categorias foram reinterpretadas à luz da Análise do Comportamento, a partir dos conceitos de contingência, reforço, punição, esquiva, controle por regras e metacontingência. De forma complementar, a aprendizagem observacional foi mobilizada apenas como recurso auxiliar para compreender processos de modelação entre fundador e sucessor. Essa etapa permitiu deslocar a análise de uma perspectiva predominantemente descritiva para uma leitura funcional, voltada à compreensão das condições que mantêm, reforçam ou inibem determinados padrões de comportamento no sistema familiar-empresarial.

Dessa forma, a metodologia adotada articula três movimentos: mapeamento da produção empírica por meio da revisão de escopo; sistematização dos fenômenos recorrentes mediante análise de conteúdo qualitativa; e releitura funcional das categorias à luz da Análise do Comportamento. Esse percurso fundamenta a construção da matriz analítica apresentada ao final da dissertação.

1.6 Estrutura do trabalho

O presente estudo está estruturado em cinco capítulos.

O primeiro capítulo apresenta a introdução ao tema, a contextualização da pesquisa, o problema investigado, a justificativa, os objetivos e a metodologia adotada. Nesse capítulo, delimita-se o objeto da dissertação e apresenta-se o percurso metodológico utilizado para mapear a produção empírica sobre sucessão em empresas familiares, sistematizar seus principais fenômenos e reinterpretá-los à luz da Análise do Comportamento.

O segundo capítulo é dedicado à fundamentação teórica. Inicialmente, aborda-se a sucessão em empresas familiares como fenômeno complexo, situado na

interseção entre família, propriedade e gestão. Em seguida, são discutidas as contribuições psicanalíticas de Manfred Kets de Vries para a compreensão das dimensões emocionais e simbólicas da sucessão, bem como os limites dessa abordagem. Posteriormente, apresenta-se a possibilidade de articulação com a Análise do Comportamento, especialmente a partir dos conceitos de contingência, reforço, controle por regras, esQUIVA e metacontingência. Também se discute a sucessão como fenômeno coletivo e interdependente, preparando o caminho para a análise empírica desenvolvida no capítulo seguinte.

O terceiro capítulo apresenta a análise de escopo da produção empírica sobre sucessão em empresas familiares. Nele, são descritos o delineamento da revisão de escopo qualitativa, inspirada nos princípios do PRISMA-ScR, o procedimento de seleção do corpus, os critérios de inclusão e exclusão e a lógica de organização dos dados. Em seguida, realiza-se a caracterização metodológica dos estudos analisados, com atenção ao tipo de produção, área de origem, abordagem metodológica, instrumentos de coleta, participantes, contexto empírico e referenciais teóricos mobilizados. Na sequência, são identificados os fenômenos recorrentes no corpus, construídas as categorias analíticas e realizada sua interpretação funcional, culminando na compreensão da sucessão em empresas familiares como um sistema de comportamentos interdependentes e metacontingências.

O quarto capítulo apresenta a proposta de matriz analítica para a sucessão em empresas familiares. A matriz é construída a partir da integração entre os achados da revisão de escopo, as categorias analíticas identificadas e a releitura comportamental desenvolvida ao longo da dissertação. Seu objetivo é oferecer um instrumento teórico-interpretativo capaz de organizar os principais fenômenos sucessórios, as contingências predominantes, as consequências mantenedoras, os riscos associados e as possibilidades

de reorganização do sistema familiar-empresarial. Também são discutidos seus usos possíveis, alcances e limites.

Por fim, o quinto capítulo reúne as considerações finais. Nele, retomam-se o problema de pesquisa e os objetivos propostos, sintetizam-se os principais achados da dissertação, destacam-se suas contribuições teóricas e práticas, reconhecem-se as limitações do estudo e indicam-se possibilidades para pesquisas futuras.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Sucessão em empresas familiares: uma visão geral

As empresas familiares representam uma das formas organizacionais mais difundidas no mundo e exercem papel central na economia de diversos países, incluindo o Brasil. De acordo com dados da FENACON (2023), aproximadamente 80% das empresas brasileiras são de natureza familiar, respondendo por cerca de 65% do Produto Interno Bruto (PIB) e por mais de 75% dos empregos formais no país. Essa predominância justifica o interesse acadêmico crescente por compreender os fatores que garantem sua continuidade e os riscos associados à sua descontinuidade.

A definição de empresa familiar, contudo, não é uniforme. Gersick, et al. (1997) propuseram o clássico modelo dos três círculos, no qual a interseção entre propriedade, família e gestão define a especificidade dessas organizações. Chua, Chrisman e Sharma (1999) reforçam que o diferencial da empresa familiar está no grau de influência que os membros da família exercem sobre a visão estratégica da organização, independentemente da participação formal na gestão. No contexto brasileiro, esses aspectos são ainda mais intensos devido à forte personalização das relações e à centralização decisória, especialmente nas pequenas e médias empresas familiares (PRADO, 2016).

Entre os principais desafios enfrentados por essas organizações, destaca-se o processo de sucessão intergeracional. Estima-se que apenas 30% das empresas familiares sobrevivem à segunda geração, e menos de 10% alcançam a terceira (GERSICK et al., 1997). Tradicionalmente, a sucessão foi compreendida como um evento pontual de transferência de poder ou de substituição de liderança. Contudo, a literatura contemporânea, especialmente aquela baseada em estudos empíricos, tem demonstrado que a sucessão deve ser entendida como um processo complexo, contínuo e multidimensional, que envolve dimensões afetivas, sociais, organizacionais, políticas e culturais.

Nesse sentido, estudos empíricos indicam que a sucessão empresarial não se limita a aspectos técnicos de gestão ou planejamento estratégico, mas está profundamente atravessada por dinâmicas subjetivas e relacionais. Pesquisas apontam a presença de dimensões afetivas, como reconhecimento, frustração e vínculo, dimensões sociais como identidade e pertencimento e dimensões de dominação, como autoridade e legitimação da liderança, que coexistem e influenciam diretamente a condução do processo sucessório (ZAMBRONI, 2023).

Prado (2016) alerta que grande parte das empresas brasileiras não possuem um plano sucessório formalizado. A análise da produção empírica sobre empresas familiares revela a recorrência de determinados fenômenos que dificultam a continuidade dos negócios ao longo das gerações. Entre os principais, destacam-se a ausência de planejamento sucessório formal, a condução improvisada da transição de poder, a resistência do fundador em ceder o controle, a preparação insuficiente dos sucessores, a fragilidade dos mecanismos de governança e a presença de conflitos intergeracionais persistentes (FACHKHA, 2022; RICHTER, 2015; COSTA, 2013). Em muitos casos, a

sucessão ocorre apenas diante de eventos críticos, o que compromete a estabilidade organizacional.

Nesse contexto, a figura do fundador assume papel central na compreensão do fenômeno sucessório. A literatura evidencia que, frequentemente, o fundador mantém forte controle sobre as decisões estratégicas, mesmo quando há um sucessor em preparação, dificultando a redistribuição de poder e a consolidação de novas lideranças (MORAES, 2015; RICHTER, 2015; COSTA, 2013). Tal centralização não decorre apenas de fatores organizacionais, mas também de aspectos simbólicos, nos quais a empresa é percebida como extensão do fundador.

Por outro lado, a posição do sucessor também se revela complexa e marcada por ambivalências. Estudos indicam que os herdeiros frequentemente enfrentam dificuldades relacionadas à legitimação de sua liderança, à construção de identidade profissional própria e à necessidade de equilibrar expectativas familiares e demandas organizacionais (BUENO, 2018; FLORES JR, 2010). A baixa autonomia do sucessor, a dependência de reconhecimento e a tensão entre continuidade e inovação aparecem como elementos recorrentes.

Outro fator relevante diz respeito à sobreposição entre os sistemas familiar e organizacional. A ausência de fronteiras claras entre esses domínios contribui para a mistura de papéis e para a influência de vínculos afetivos nas decisões empresariais (COSTA, 2013; RICHTER, 2015). Nesse cenário, a governança corporativa surge como uma tentativa de organizar o processo sucessório, introduzindo regras formais e mecanismos estruturados de decisão (PEREIRA, 2010; MATESCO, 2014).

Em estudo de caso realizado por Silva (2012), verificou-se que o processo sucessório em uma empresa familiar era fortemente influenciado pelos valores familiares e pela centralização do fundador, o que resultava na ausência de planejamento formal e

na condução informal da sucessão. De forma semelhante, pesquisas que analisam múltiplos casos indicam que a tentativa de estruturar o processo sucessório por meio de mecanismos de governança surge, muitas vezes, como resposta a contextos marcados por conflitos e indefinições organizacionais (PEREIRA, 2010). Ainda sob a perspectiva dos sucessores, estudos evidenciam que a escolha pela continuidade no negócio familiar está frequentemente associada a fatores como lealdade, identidade e reconhecimento, reforçando a complexidade subjetiva envolvida nesse processo (BUENO, 2018).

Tais fatores tornam a sucessão um campo de tensões simbólicas e funcionais, exigindo intervenções que levem em conta não apenas a eficácia da gestão, mas também o sentido subjetivo da transição geracional para os membros da família empresária.

Diante desse cenário, fica evidente que a sucessão em empresas familiares não pode ser reduzida a um problema técnico de planejamento. Trata-se de um fenômeno multidimensional, que envolve fatores psicológicos, culturais, relacionais e organizacionais. A literatura contemporânea tem buscado integrar essas variáveis por meio de abordagens interdisciplinares, entre elas a psicanálise, a teoria dos sistemas familiares, a psicologia organizacional e, mais recentemente, a análise do comportamento aplicada a contextos sociais.

2.2 Contribuições psicanalíticas de Kets de Vries para o entendimento da sucessão empresarial familiar

Manfred Kets de Vries é um dos principais autores a aproximar a psicodinâmica das organizações do estudo das empresas familiares. Sua contribuição é especialmente relevante por evidenciar que a sucessão empresarial não envolve apenas planejamento, transferência patrimonial ou substituição formal de liderança, mas também dimensões emocionais, simbólicas e identitárias que atravessam a relação entre fundador, sucessor, família e empresa.

No campo das empresas familiares, Kets de Vries contribui ao demonstrar que o fundador frequentemente estabelece uma relação de forte identificação com a organização. A empresa pode ser percebida como extensão de sua trajetória, de sua identidade e de seu reconhecimento social. Por essa razão, a sucessão pode ser vivenciada não apenas como delegação administrativa, mas como ameaça simbólica à posição ocupada pelo fundador no sistema familiar e empresarial (KETS DE VRIES; CARLOCK; FLORENT-TREACY, 2007).

Entre os conceitos mobilizados pelo autor, destacam-se o narcisismo organizacional, o apego identitário e a dificuldade de elaboração da perda de controle. Esses elementos auxiliam na compreensão de fenômenos recorrentes na literatura sobre sucessão, como a resistência do fundador em compartilhar poder, a ambivalência diante da preparação dos sucessores, a idealização da própria trajetória e a dificuldade de reconhecer uma nova liderança como legítima. Nesse sentido, a abordagem psicodinâmica permite compreender por que a sucessão pode se tornar um processo emocionalmente ameaçador, ainda que racionalmente necessário.

A relevância dessa perspectiva também se observa na literatura acadêmica brasileira sobre empresas familiares, especialmente em estudos que analisam a sucessão a partir de dimensões subjetivas, familiares e relacionais. Pesquisas como as de Moraes (2015), Bueno (2018), Paranhos (2015), Barbosa (2019) e Zambroni (2023) evidenciam que o processo sucessório mobiliza temas como reconhecimento, pertencimento, rivalidade, transmissão geracional, vínculos familiares, autoridade do fundador e legitimação dos herdeiros. Ainda que esses trabalhos adotem referenciais variados, eles confirmam a importância de compreender a sucessão para além de sua dimensão técnico-organizacional.

Desse modo, Kets de Vries é utilizado nesta dissertação como referência importante para interpretar a dimensão emocional e simbólica da sucessão em empresas familiares. Sua contribuição permite compreender a centralidade do fundador, os conflitos inconscientes ou subjetivos envolvidos na transição de poder e as dificuldades de construção da autonomia sucessória. Contudo, essa abordagem será posteriormente complementada pela Análise do Comportamento, a fim de compreender não apenas os significados subjetivos desses fenômenos, mas também as contingências que contribuem para sua manutenção no sistema familiar-empresarial.

2.3 Limites da abordagem psicanalítica

A abordagem psicanalítica, representada notadamente pelos trabalhos de Manfred Kets de Vries, trouxe importantes contribuições para a compreensão dos aspectos emocionais e inconscientes que atravessam a dinâmica da sucessão em empresas familiares. Conceitos como narcisismo organizacional, amor narcísico e apego identitário são fundamentais para entender os conflitos simbólicos que dificultam a transição de poder entre gerações. No entanto, embora essa abordagem tenha ampliado a visibilidade dos aspectos subjetivos do processo sucessório, ela também apresenta limitações que merecem ser discutidas.

Um primeiro limite da abordagem psicanalítica, para os objetivos desta dissertação, está em seu predomínio clínico-interpretativo. A análise psicanalítica tende a privilegiar significados simbólicos, conflitos inconscientes, vínculos afetivos e dinâmicas subjetivas, partindo de inferências teóricas baseadas na clínica e na observação qualitativa de casos. Embora essa perspectiva seja relevante para compreender a dimensão emocional da sucessão em empresas familiares, ela se mostra menos voltada à identificação funcional das contingências ambientais que mantêm determinados padrões

de comportamento, aspecto central para a proposta analítica deste trabalho (KETS DE VRIES; CARLOCK; FLORENT-TREACY, 2007; SKINNER, 1953)..

Outro ponto crítico é a tendência da psicanálise a focalizar o indivíduo como unidade de análise central. Ainda que Kets de Vries amplie essa perspectiva para o grupo e para a cultura organizacional, a abordagem psicanalítica conserva o eixo interpretativo centrado em traços de personalidade, conflitos internos e relações parentais. Com isso, corre-se o risco de desconsiderar as contingências ambientais e os fatores funcionais que influenciam o comportamento dentro do sistema empresa-família, tais como regras culturais, padrões de reforço e estrutura de governança.

Além disso, a abordagem psicanalítica tende a produzir diagnósticos descritivos, mas não necessariamente operacionais. Embora compreensões profundas sobre o papel do ego do fundador ou sobre o inconsciente familiar sejam valiosas, elas nem sempre resultam em ações concretas ou em proposições de mudança observável. Em contextos organizacionais que demandam planos de sucessão objetivos, mecanismos de transição estruturados e indicadores de desempenho, esse limite se torna relevante.

Por fim, é importante observar que a interpretação psicanalítica pode reforçar uma compreensão patologizante da dinâmica familiar, atribuindo os fracassos da sucessão às fragilidades emocionais dos indivíduos envolvidos. Essa visão pode produzir estigmatização ou culpabilização dos membros da família, o que não favorece processos colaborativos de transição geracional.

Esses limites não invalidam a riqueza da abordagem psicanalítica, mas evidenciam a necessidade de abordagens complementares que permitam uma leitura mais objetiva, funcional e pragmática do processo sucessório. Nesse sentido, a Análise do Comportamento oferece instrumentos teóricos e metodológicos capazes de ampliar a

compreensão das contingências que mantêm ou inibem padrões de liderança, autonomia e continuidade nas empresas familiares.

2.4 Contribuições psicológicas e releitura comportamental

Ao abordar o processo sucessório em empresas familiares, a literatura evidencia uma multiplicidade de perspectivas teóricas que, embora relevantes, tendem a analisar o fenômeno a partir de recortes distintos. Parte dos estudos privilegia aspectos organizacionais, como planejamento sucessório, governança, profissionalização e estrutura decisória; outra parte enfatiza dimensões subjetivas, relacionais e simbólicas como vínculo com o fundador, conflitos familiares, pertencimento, reconhecimento e transmissão geracional (GERSICK et al., 1997; KETS DE VRIES; CARLOCK; FLORENT-TREACY, 2007; PEREIRA, 2010; COSTA, 2013; BUENO, 2018; ZAMBRONI, 2023). Nesse contexto, torna-se necessário avançar para uma abordagem integradora que permita compreender não apenas os elementos que compõem a sucessão, mas, sobretudo, os mecanismos que sustentam a manutenção desses padrões ao longo do tempo.

É nesse sentido que esta dissertação propõe a articulação entre dois campos teóricos distintos, mas pontualmente complementares: a abordagem psicanalítica de Manfred Kets de Vries, voltada à compreensão das dimensões emocionais e simbólicas da sucessão, e a Análise do Comportamento, especialmente a partir de B. F. Skinner, utilizada como eixo principal da releitura funcional dos padrões sucessórios.

Entre os conceitos centrais desenvolvidos pelo autor destacam-se o narcisismo organizacional, que descreve a idealização da empresa como extensão do ego do fundador; o amor narcísico, que aprofunda esse vínculo emocional e simbólico; e o apego identitário à organização, que expressa a fusão entre identidade pessoal e estrutura empresarial, dificultando a aceitação da sucessão e a delegação da liderança. Tais

conceitos permitem compreender, em nível aprofundado, a resistência do fundador à perda de controle e os conflitos que emergem na transição intergeracional (KETS DE VRIES; MILLER, 1984; KETS DE VRIES; CARLOCK; FLORENT-TREACY, 2007). Entretanto, embora a abordagem psicanalítica ofereça instrumentos relevantes para interpretar essas dinâmicas, ela não explicita de forma sistemática os processos pelos quais esses padrões comportamentais são mantidos ao longo do tempo. Nesse ponto, a Análise do Comportamento apresenta-se como uma perspectiva alternativa, ao possibilitar a identificação das contingências que organizam e sustentam o comportamento dos indivíduos envolvidos na sucessão.

Sob essa ótica, fenômenos descritos por Kets de Vries como a centralização do fundador, a dependência do sucessor e os conflitos intergeracionais, podem ser reinterpretados como produtos de contingências específicas. A manutenção do controle pelo fundador, por exemplo, pode ser compreendida como resultado de contingências de reforço que associam o exercício do poder à preservação de sua identidade e status, ao mesmo tempo em que a delegação representa uma possível perda dessas condições. De forma semelhante, a dificuldade do sucessor em assumir posições de liderança pode estar relacionada à ausência de reforço diferencial para comportamentos autônomos, sendo frequentemente mantida por padrões de validação e dependência.

Além disso, a análise do comportamento permite ampliar a compreensão do fenômeno ao nível coletivo, por meio do conceito de metacontingência. Nesse sentido, o processo sucessório pode ser entendido como um sistema de comportamentos interdependentes envolvendo fundador, sucessor e demais membros da família, que produzem resultados agregados, como a manutenção da centralização, a ausência de planejamento ou a perpetuação de conflitos. Esses padrões, ao gerarem consequências

que são funcionalmente reforçadas no contexto familiar e organizacional, tendem a se manter ao longo das gerações.

A proposta desta dissertação, portanto, não consiste em traduzir conceitos psicanalíticos para a linguagem da Análise do Comportamento, nem em substituir uma abordagem teórica por outra. Kets de Vries é utilizado como referência relevante para compreender a dimensão emocional e simbólica da sucessão em empresas familiares, enquanto a Análise do Comportamento é mobilizada como eixo interpretativo principal para examinar as contingências que mantêm ou modificam os padrões sucessórios identificados na literatura empírica. Assim, a articulação proposta é complementar e delimitada: parte-se do reconhecimento da contribuição psicodinâmica para, em seguida, desenvolver uma leitura funcional dos fenômenos recorrentes.

Ao integrar essas duas perspectivas, busca-se construir uma leitura mais abrangente e aplicada do processo sucessório em empresas familiares, especialmente no contexto das pequenas e médias organizações, nas quais as dinâmicas familiares e organizacionais tendem a se entrelaçar de forma mais intensa. Dessa forma, pretende-se contribuir para o desenvolvimento de leituras e intervenções mais coerentes com as contingências que sustentam a dinâmica sucessória.

2.5 A empresa familiar como sistema psicossocial

As empresas familiares operam sob uma dinâmica peculiar: a interseção entre três sistemas distintos – família, propriedade e empresa – que coexistem e influenciam diretamente o processo sucessório (Gersick et al., 1997). Esse entrelaçamento de esferas cria um ambiente único onde os vínculos emocionais, as expectativas intergeracionais e as hierarquias sociais impactam a tomada de decisões gerenciais e a transição de liderança.

A compreensão da empresa familiar como sistema psicossocial permite observar que o comportamento dos indivíduos não ocorre de forma isolada, mas inserido em padrões de interação historicamente construídos. Nesse sentido, a teoria da transmissão transgeracional, proposta por Bowen (1978), destaca que as relações familiares tendem a reproduzir modelos anteriores, fazendo com que estilos de liderança, formas de tomada de decisão e padrões de comunicação sejam reiterados ao longo das gerações.

Essa perspectiva encontra respaldo na literatura empírica recente sobre sucessão em empresas familiares, na qual se identificam padrões recorrentes que se repetem em diferentes contextos organizacionais. Entre eles, destacam-se a centralização do poder na figura do fundador, a baixa autonomia do sucessor, a presença de conflitos intergeracionais, a ausência de planejamento sucessório estruturado e a dificuldade de separação entre os papéis familiares e organizacionais (FACHKHA, 2022; RICHTER, 2015; COSTA, 2013; BUENO, 2018). Tais fenômenos não se apresentam como eventos isolados, mas como configurações relativamente estáveis de comportamento, que tendem a se reproduzir ao longo do tempo.

A recorrência desses padrões sugere que a dinâmica da empresa familiar é sustentada por processos de repetição comportamental, nos quais determinadas formas de agir são mantidas porque produzem efeitos funcionalmente relevantes para o grupo. A centralização do fundador, por exemplo, pode garantir previsibilidade e controle no curto prazo, ao passo que a dependência do sucessor pode reduzir conflitos imediatos (MORAES, 2015; FLORES, 2010). Esses efeitos, ao serem reforçados no contexto familiar e organizacional, contribuem para a manutenção dos comportamentos que os produziram.

Assim, práticas como a centralização decisória, a evitação do planejamento sucessório ou a dependência do sucessor podem ser compreendidas como respostas

historicamente selecionadas e mantidas por contingências presentes no ambiente familiar-empresarial (SKINNER, 1953).

Além disso, a repetição desses padrões não se limita ao nível individual, mas envolve a participação de múltiplos membros da família e da organização, configurando sistemas de interação relativamente estáveis. Esses sistemas são marcados por expectativas compartilhadas, regras explícitas e implícitas e formas recorrentes de resposta diante de situações críticas, como o momento da sucessão. Dessa forma, a empresa familiar pode ser entendida como um sistema no qual os comportamentos são moldados não apenas por histórias individuais, mas também por contingências sociais e culturais que operam de maneira integrada. Na literatura comportamental aplicada às organizações, especialmente no campo da Organizational Behavior Management, as organizações são analisadas como sistemas complexos nos quais os comportamentos de diferentes indivíduos se entrelaçam, produzindo resultados coletivos ou produtos agregados que podem ser selecionados por consequências organizacionais e culturais (GLENN; MALOTT, 2004)

Essa leitura permite estabelecer uma ponte entre a compreensão psicossocial da empresa familiar e a análise comportamental do processo sucessório. Ao reconhecer que os padrões observados são mantidos por contingências específicas e que tendem a se repetir ao longo do tempo, abre-se espaço para uma análise mais precisa das condições que favorecem ou dificultam a transição de liderança. Assim, a sucessão deixa de ser vista apenas como um evento crítico ou uma decisão estratégica, passando a ser compreendida como um processo comportamental complexo, sustentado por padrões de interação que podem ser descritos, analisados e, eventualmente, modificados.

2.6 A perspectiva comportamental na sucessão

A Análise do Comportamento, desenvolvida por B. F. Skinner (1953), parte do pressuposto de que o comportamento humano deve ser compreendido a partir das relações entre organismo, ambiente e consequências. Nessa perspectiva, o comportamento é selecionado, mantido ou modificado por contingências de reforço, punição, esquiva e controle por regras.

Aplicada ao contexto das empresas familiares, essa perspectiva permite compreender o processo sucessório não apenas como uma transição formal de liderança, mas como um fenômeno comportamental complexo, no qual diferentes padrões de ação são selecionados, mantidos e reproduzidos ao longo das gerações. Nesse sentido, comportamentos como a centralização do poder pelo fundador, a dependência do sucessor, a evitação do planejamento sucessório e os conflitos intergeracionais podem ser analisados como respostas que se mantêm em função das contingências presentes no ambiente familiar e organizacional (FACHKHA, 2022; RICHTER, 2015; COSTA, 2013; BUENO, 2018).

No contexto das empresas familiares, conceitos como reforço, punição, esquiva, aprendizagem observacional e controle por regras permitem compreender por que determinados padrões sucessórios tendem a se repetir ao longo do tempo. A centralização do fundador, a dependência do sucessor, a evitação do planejamento e os conflitos intergeracionais podem ser analisados como comportamentos mantidos por consequências específicas no ambiente familiar e organizacional. Nesse sentido, a Análise do Comportamento não busca apenas descrever tais fenômenos, mas compreender as condições que favorecem sua manutenção ou modificação.

Além das contingências individuais, é possível compreender o processo sucessório em um nível mais amplo, envolvendo a interação entre múltiplos agentes. Nesse sentido, o conceito de metacontingência permite analisar a empresa familiar como

um sistema de comportamentos interdependentes, no qual as ações de diferentes membros produzem um produto agregado que é mantido por consequências coletivas (GLENN, 2004). Padrões como a centralização do poder, a ausência de planejamento e a manutenção de conflitos podem ser compreendidos, assim, como produtos de sistemas comportamentais que se estabilizam ao longo do tempo.

Nesse contexto, a família empresarial pode ser entendida como um ambiente no qual contingências sociais e culturais operam de forma integrada, estabelecendo regras explícitas e implícitas que orientam o comportamento dos indivíduos. Regras como “o fundador é a principal autoridade”, “a continuidade do negócio deve ser preservada” ou “decisões devem respeitar a hierarquia familiar” funcionam como elementos de controle que influenciam diretamente a forma como o processo sucessório é conduzido (GERSICK et al., 1997; PEREIRA, 2010).

A análise comportamental permite, portanto, deslocar o foco da interpretação do fenômeno sucessório de explicações exclusivamente estruturais ou subjetivas para a identificação das condições que mantêm determinados padrões de comportamento. Ao compreender que tais padrões são funcionalmente mantidos por contingências específicas, torna-se possível identificar não apenas suas origens, mas também os caminhos potenciais para sua modificação.

Dessa forma, a sucessão em empresas familiares pode ser compreendida como um processo comportamental dinâmico, no qual padrões de interação são continuamente selecionados, reforçados e transmitidos ao longo das gerações. Essa perspectiva possibilita uma leitura mais integrada do fenômeno, ao articular elementos individuais, relacionais e culturais, oferecendo subsídios para intervenções mais eficazes no contexto organizacional.

2.7 A sucessão como fenômeno coletivo e interdependente

A sucessão em empresas familiares não pode ser compreendida apenas como uma decisão individual do fundador, uma escolha técnica de um sucessor ou um ato formal de transferência de liderança. Embora esses elementos estejam presentes, o processo sucessório envolve um conjunto mais amplo de interações entre fundador, sucessores, herdeiros, familiares, gestores e demais membros da organização. Trata-se, portanto, de um fenômeno coletivo, no qual diferentes comportamentos se articulam e produzem efeitos sobre a continuidade da empresa e sobre a reorganização dos papéis familiares e empresariais.

A literatura sobre empresas familiares evidencia que a dinâmica sucessória está situada na interseção entre família, propriedade e gestão. O modelo dos três círculos, proposto por Gersick et al. (1997), demonstra que os indivíduos envolvidos na empresa familiar ocupam posições distintas e simultâneas nesses sistemas, podendo ser, ao mesmo tempo, membros da família, proprietários e gestores. Essa sobreposição faz com que decisões relativas à sucessão sejam influenciadas por critérios econômicos, afetivos, patrimoniais, simbólicos e relacionais.

Nesse contexto, o comportamento de um membro da família empresária raramente produz efeitos isolados. A resistência do fundador em delegar poder influencia a autonomia do sucessor; a dependência do sucessor reforça a centralidade do fundador; o silêncio dos demais familiares pode evitar conflitos imediatos, mas também contribui para manter indefinições; e a ausência de regras formais tende a preservar arranjos informais de autoridade. Assim, a sucessão se estrutura como um processo de interdependência comportamental, no qual as ações de cada participante alteram as condições de atuação dos demais.

Essa interdependência ajuda a compreender por que determinados padrões se mantêm ao longo do tempo, mesmo quando são reconhecidos como prejudiciais à

continuidade do negócio. A centralização do fundador, a ausência de planejamento, a dificuldade de legitimação do sucessor e os conflitos intergeracionais não persistem apenas por vontade individual, mas porque estão inseridos em sistemas de relações que produzem consequências relevantes para o grupo, como estabilidade aparente, preservação da autoridade, redução de conflitos explícitos e manutenção da identidade familiar.

A empresa familiar, portanto, pode ser compreendida como um sistema no qual regras explícitas e implícitas orientam condutas. Expressões como “respeitar o fundador”, “preservar o legado”, “manter a família unida” ou “não expor conflitos” funcionam como orientações culturais que influenciam o comportamento dos membros da família empresária. Essas regras podem favorecer coesão, pertencimento e continuidade simbólica, mas também podem limitar a autonomia dos sucessores, dificultar a profissionalização da gestão e retardar a discussão sucessória.

A Análise do Comportamento oferece instrumentos relevantes para compreender essa dimensão interdependente da sucessão, especialmente ao permitir observar como comportamentos são selecionados, mantidos ou modificados por suas consequências. Nessa perspectiva, os padrões sucessórios não são analisados apenas como expressões de personalidade, vontade individual ou conflito subjetivo, mas como práticas que se mantêm porque produzem efeitos no ambiente familiar e organizacional (SKINNER, 1953).

Esse deslocamento é importante porque permite compreender a sucessão como um processo construído progressivamente nas relações cotidianas da família empresária. O sucessor aprende como se decide, como se negocia, como se exerce autoridade e como se lida com conflitos a partir da convivência com o fundador e com os demais membros da organização.

Desse modo, a sucessão deve ser analisada como um fenômeno relacional e sistêmico, no qual a continuidade ou a ruptura de determinados padrões depende da forma como a família empresária organiza suas práticas, regras, consequências e formas de reconhecimento. A preparação do sucessor, por exemplo, não depende apenas de capacitação técnica, mas da existência de condições que reforcem sua participação, sua responsabilização progressiva e sua diferenciação em relação à figura do fundador.

Essa leitura prepara o caminho para a análise desenvolvida no capítulo seguinte, no qual os estudos empíricos selecionados serão examinados a fim de identificar fenômenos recorrentes, categorias analíticas e padrões de interação presentes no processo sucessório. Somente após essa análise será retomado o conceito de metacontingência como recurso teórico para compreender, em nível sistêmico, como comportamentos interdependentes produzem resultados agregados no sistema familiar-empresarial.

2.8 Autonomia do sucessor como produto agregado do sistema familiar-empresarial

A literatura sobre sucessão em empresas familiares frequentemente aborda a autonomia do sucessor como uma competência desejável ou uma condição necessária para a continuidade do negócio. Contudo, essa abordagem tende a tratar a autonomia como uma característica individual, associada a atributos como preparo técnico, perfil de liderança ou capacidade decisória. Essa leitura, embora relevante, revela-se limitada ao desconsiderar as condições contextuais que favorecem ou inibem a emergência de comportamentos autônomos no interior do sistema familiar-empresarial.

As contribuições de Kets de Vries (2009) permitem avançar na compreensão desse fenômeno ao evidenciar que o processo sucessório é atravessado por dinâmicas emocionais profundas, nas quais o fundador frequentemente estabelece uma relação simbiótica com a organização. Conceitos como narcisismo organizacional e apego

identitário indicam que a empresa é percebida como extensão do próprio self, o que dificulta a delegação do poder e a construção de uma liderança sucessora autônoma. Nesse contexto, a autonomia do sucessor não é apenas uma questão de preparo, mas de espaço psicológico e relacional para sua constituição.

Entretanto, embora a abordagem psicanalítica permita compreender os significados subjacentes a esse processo, ela não explicita, de forma sistemática, os mecanismos pelos quais tais padrões são mantidos. É nesse ponto que a Análise do Comportamento oferece uma contribuição relevante, ao possibilitar a identificação das contingências que selecionam e mantêm os comportamentos dos indivíduos envolvidos na sucessão.

Sob essa perspectiva, a autonomia do sucessor pode ser compreendida como resultado de um histórico de reforço diferencial, no qual comportamentos independentes são sistematicamente reforçados por suas consequências (SKINNER, 1953). No entanto, os estudos empíricos analisados nesta dissertação indicam que, em muitas empresas familiares, esse padrão não se estabelece. Ao contrário, comportamentos de dependência, conformidade e busca de validação tendem a ser reforçados, na medida em que contribuem para a manutenção da estabilidade relacional e para a preservação da autoridade do fundador (BUENO, 2018; FLORES, 2010).

Essa dinâmica pode ser observada de forma concreta em diferentes estudos de caso. No estudo conduzido por Carvalhal (2013), evidencia-se um contexto no qual o fundador mantém controle centralizado sobre as decisões estratégicas, ao passo que o sucessor assume um papel progressivamente subordinado, marcado pela necessidade constante de validação. Essa configuração revela não apenas uma distribuição formal de papéis, mas um padrão de interação estável, no qual o comportamento do sucessor é sistematicamente moldado por contingências sociais. Comportamentos de conformidade,

alinhamento e busca de aprovação são reforçados por consequências como reconhecimento, pertencimento e manutenção do vínculo familiar. Em contrapartida, iniciativas autônomas não encontram o mesmo nível de reforço, sendo, em alguns casos, implicitamente desencorajadas.

Além disso, observa-se a presença de regras implícitas que orientam o comportamento dos envolvidos, como a valorização da autoridade do fundador e a necessidade de preservação da estrutura estabelecida. Tais regras funcionam como elementos de controle que restringem a emissão de comportamentos independentes, contribuindo para a manutenção da centralização decisória.

Sob a perspectiva da análise do comportamento, essa dinâmica pode ser compreendida como um sistema de contingências no qual o controle exercido pelo fundador é mantido por reforçadores associados à identidade, ao status e à continuidade do negócio, enquanto o comportamento do sucessor é mantido por reforçadores sociais que favorecem a dependência. Esse arranjo configura um padrão de reforçamento interdependente, no qual ambos os comportamentos se sustentam mutuamente.

Em nível sistêmico, esse padrão pode ser interpretado como uma metacontingência, na qual a interação entre os membros da família produz como produto agregado a manutenção da centralização e a dificuldade de transição de liderança. Embora esse sistema possa gerar estabilidade no curto prazo, ele também contribui para a limitação do desenvolvimento de autonomia por parte do sucessor, comprometendo a efetividade do processo sucessório.

O estudo de Silva (2012) oferece uma compreensão aprofundada da dinâmica sucessória ao analisar uma empresa familiar na qual os valores culturais desempenham papel central na organização do comportamento dos membros. No caso investigado, observa-se uma estrutura na qual o fundador ocupa posição de autoridade incontestável,

sendo responsável pelas principais decisões estratégicas, enquanto os sucessores assumem funções operacionais, com participação limitada nos processos decisórios.

A dinâmica familiar é marcada pela valorização da lealdade, da continuidade do negócio e do respeito à hierarquia, elementos que operam como regras implícitas que orientam o comportamento dos indivíduos. Nesse contexto, comportamentos que reforçam a manutenção do modelo estabelecido, como conformidade, obediência e preservação do legado, são socialmente valorizados, enquanto iniciativas que indicam ruptura ou inovação tendem a ser desencorajadas.

Sob a perspectiva da análise do comportamento, tais padrões podem ser compreendidos como contingências culturais que selecionam e mantêm determinados repertórios comportamentais. O sucessor, inserido nesse ambiente, aprende por meio de reforçadores sociais — como aprovação e pertencimento — a reproduzir comportamentos alinhados às expectativas familiares. Ao mesmo tempo, a ausência de reforço para iniciativas autônomas contribui para a limitação do desenvolvimento de comportamentos independentes.

Dessa forma, a autonomia do sucessor não emerge como resultado de incapacidade individual, mas como produto de um sistema no qual a conformidade é reforçada e a diferenciação é, direta ou indiretamente, punida.

A pesquisa desenvolvida por Pereira (2010), ao analisar múltiplos casos de empresas familiares, evidencia como a estrutura organizacional influencia diretamente a dinâmica sucessória. Nos casos estudados, verifica-se que, em contextos nos quais a gestão permanece concentrada na figura do fundador, as decisões são predominantemente centralizadas, e os sucessores dependem de validação constante para atuar, o que limita o desenvolvimento de autonomia.

Por outro lado, nas organizações que adotaram mecanismos de governança, como conselhos consultivos, definição formal de papéis e critérios objetivos para tomada de decisão, observa-se uma alteração significativa na dinâmica comportamental. A introdução dessas estruturas desloca o eixo de controle do plano pessoal para o plano institucional, reduzindo a dependência direta do fundador.

Sob a ótica comportamental, essa mudança pode ser interpretada como uma reorganização das contingências que controlam o comportamento dos indivíduos. Ao substituir contingências baseadas em relações pessoais por contingências estruturadas em regras formais, o sistema passa a oferecer maior previsibilidade de consequências, favorecendo a emissão de comportamentos mais independentes por parte do sucessor.

Nesse sentido, a governança atua como um mecanismo que altera as condições ambientais, criando oportunidades para o desenvolvimento de repertórios autônomos, ao mesmo tempo em que reduz a influência de padrões de centralização e dependência.

A análise desses estudos à luz da teoria comportamental permite identificar que o comportamento do sucessor é mantido por contingências sociais, como aprovação, pertencimento e reconhecimento, enquanto comportamentos autônomos dependem de condições específicas de reforço que nem sempre estão presentes no ambiente familiar-empresarial. Ao mesmo tempo, o comportamento do fundador é frequentemente mantido por contingências de controle, nas quais a centralização decisória está associada à preservação de identidade, status e poder.

Esse processo é intensificado pela aprendizagem observacional, na medida em que copiar o comportamento do sucedido for reforçado (trouzer benefícios tangíveis à organização, for elogiado por pessoas ao redor, evitar críticas de que a empresa está seguindo caminhos diferentes etc.), o sucessor tenderá a moldar seu comportamento a partir dos padrões apresentados pelo fundador. Em ambientes nos quais a liderança é

exercida de forma centralizada e pouco delegativa, o a dificuldade de emergência de comportamentos autônomos do sucessor não decorre de ausência de capacidade individual, mas da predominância de contingências que reforçam a reprodução do modelo anteriormente estabelecido e da sinalização de consequências aversivas para adoção de linhas de ação originais..

Quando analisada em nível sistêmico, essa dinâmica pode ser compreendida por meio do conceito de metacontingência (GLENN, 2004). A autonomia do sucessor emerge, nesse contexto, como um produto agregado das interações entre os membros da família e da organização. Sistemas nos quais há reforço para comportamentos independentes, delegação progressiva e tolerância ao erro tendem a produzir maior autonomia. Por outro lado, sistemas marcados pela centralização, pela validação constante e pela evitação de conflitos produzem, como resultado coletivo, a manutenção da dependência e a dificuldade de transição de liderança.

Dessa forma, a autonomia não deve ser compreendida como um atributo individual isolado, mas como um indicador da organização das contingências no sistema familiar-empresarial. Sua presença ou ausência reflete o modo como o sistema seleciona e mantém determinados padrões de comportamento ao longo do tempo. Nesse sentido, a sucessão bem-sucedida depende menos da qualificação técnica do sucessor e mais da reorganização das contingências que estruturam as relações de poder, reconhecimento e tomada de decisão.

Ao deslocar a análise da autonomia do plano individual para o plano sistêmico, esta dissertação propõe uma mudança de foco na compreensão do processo sucessório. Em vez de buscar “preparar” o sucessor de forma isolada, torna-se necessário intervir nas contingências que organizam o comportamento dos membros da família e da organização. Isso implica revisar práticas de reforço, redefinir regras implícitas, promover a delegação

gradual de responsabilidades e criar condições que favoreçam o desenvolvimento de repertórios comportamentais autônomos.

Assim, a autonomia do sucessor pode ser compreendida como resultado das condições produzidas pelo próprio sistema familiar-empresarial. Sua emergência depende de práticas que reforcem participação, delegação progressiva, responsabilização e diferenciação de papéis. Quando tais condições não estão presentes, a autonomia tende a permanecer como expectativa abstrata, ainda que o sucessor possua preparo técnico ou vínculo com o negócio familiar.

Essa leitura prepara o caminho para a análise desenvolvida no capítulo seguinte, no qual os fenômenos recorrentes identificados na literatura empírica serão organizados em categorias analíticas e reinterpretados à luz da Análise do Comportamento.

3 ANÁLISE DE ESCOPO DA PRODUÇÃO EMPÍRICA SOBRE SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES

O capítulo anterior teve como objetivo construir a base teórica desta dissertação, articulando contribuições da literatura sobre empresas familiares, da abordagem psicanalítica e da Análise do Comportamento. A partir dessa fundamentação, buscou-se delimitar os principais conceitos necessários à compreensão da sucessão empresarial familiar como fenômeno complexo, atravessado por dimensões organizacionais, relacionais, subjetivas e comportamentais.

Neste capítulo, desloca-se o foco da fundamentação teórica para a análise da produção empírica selecionada sobre sucessão em empresas familiares. Para tanto, adota-se uma revisão de escopo qualitativa, inspirada nos princípios do PRISMA-ScR, com a finalidade de mapear o conjunto de estudos levantados, caracterizar seus aspectos metodológicos e identificar os principais fenômenos recorrentes descritos na literatura analisada (TRICCO et al., 2018).

A proposta não consiste em realizar uma revisão sistemática com avaliação de qualidade metodológica ou síntese estatística dos resultados, mas em organizar um campo de produção heterogêneo, composto por dissertações, teses e monografia que investigaram a sucessão em empresas familiares a partir de diferentes áreas, métodos e referenciais teóricos. Assim, os estudos selecionados passam a constituir a base empírica secundária desta dissertação, permitindo a identificação de convergências, padrões temáticos e categorias analíticas.

A análise desenvolvida neste capítulo será apresentada em etapas sucessivas. Inicialmente, descreve-se o delineamento da revisão de escopo e o procedimento de seleção do corpus. Em seguida, realiza-se a caracterização metodológica dos estudos analisados, com atenção ao tipo de pesquisa, contexto, participantes, instrumentos e referenciais teóricos mobilizados. Posteriormente, são identificados os fenômenos recorrentes no corpus e organizadas as categorias analíticas que servirão de base para a releitura comportamental proposta.

Desse modo, busca-se demonstrar que as categorias utilizadas na dissertação não foram definidas previamente de forma abstrata, mas construídas a partir da análise transversal dos estudos selecionados. Somente após essa sistematização é que os fenômenos identificados serão reinterpretados à luz da Análise do Comportamento, culminando na compreensão da sucessão em empresas familiares como um sistema de comportamentos interdependentes.

3.1 Delineamento da revisão de escopo e procedimento de seleção do corpus

O presente capítulo fundamenta-se em uma revisão de escopo qualitativa da produção empírica sobre sucessão em empresas familiares, com o objetivo de mapear os estudos existentes, caracterizar suas estratégias metodológicas, identificar os fenômenos

recorrentes neles analisados e sistematizar categorias interpretativas que possam ser posteriormente reinterpretadas à luz da Análise do Comportamento.

A opção por uma revisão de escopo justifica-se pela natureza heterogênea do campo investigado. Os estudos sobre sucessão em empresas familiares distribuem-se por diferentes áreas do conhecimento, especialmente Administração, Psicologia, Gestão, Estudos Organizacionais e Governança, mobilizando distintos referenciais teóricos, desenhos metodológicos e unidades empíricas de análise. Nesse sentido, a revisão de escopo mostra-se adequada quando o objetivo não é avaliar a eficácia de uma intervenção ou realizar síntese estatística de resultados, mas mapear a extensão, a variedade e a natureza da produção disponível sobre determinado fenômeno, identificando conceitos centrais, tipos de evidência, abordagens teóricas e lacunas existentes (TRICCO et al., 2018).

Para conferir maior transparência ao procedimento de busca, seleção e organização do corpus, esta pesquisa tomou como referência os princípios gerais do PRISMA-ScR — Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses Extension for Scoping Reviews. Trata-se de uma diretriz de relato voltada a revisões de escopo, cuja finalidade é melhorar a clareza metodológica na apresentação das etapas de identificação, seleção, extração e síntese das fontes de evidência analisadas (TRICCO et al., 2018). A adoção dessa orientação não significa que a presente dissertação tenha seguido rigidamente todos os itens de uma revisão sistemática, mas que utilizou a lógica do mapeamento transparente e replicável das fontes como parâmetro para organizar o procedimento metodológico.

O levantamento do material foi realizado em bases de dados acadêmicas vinculadas às áreas de Administração, Psicologia, Ciências Sociais Aplicadas e Estudos Organizacionais, tais como SciELO, Google Scholar, Portal de Periódicos CAPES,

Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações e Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES. Foram utilizadas combinações de palavras-chave em português e inglês relacionadas à sucessão em empresas familiares, tais como “sucessão em empresas familiares”, “processo sucessório”, “empresa familiar”, “família empresária”, “governança familiar”, “family business succession” e “succession planning in family business”.

Como critérios de inclusão, foram considerados trabalhos acadêmicos que: a) tratassem diretamente da sucessão em empresas familiares; b) apresentassem base empírica, como estudo de caso, estudo multicase, entrevistas, questionários, levantamento, análise documental ou investigação qualitativa/quantitativa aplicada; c) permitissem a identificação de fenômenos sucessórios relacionados à dinâmica familiar, organizacional, psicológica, cultural ou de governança; e d) contribuíssem para a construção de categorias analíticas relevantes à compreensão do processo sucessório.

Foram excluídos os trabalhos que: a) abordavam exclusivamente aspectos jurídicos ou patrimoniais da sucessão, sem análise da dinâmica organizacional ou familiar; b) tinham caráter exclusivamente teórico, sem dados empíricos ou sem discussão aplicada ao processo sucessório; c) tratavam de empresas familiares de forma genérica, sem foco no processo sucessório; ou d) não apresentavam informações suficientes para a extração de fenômenos, categorias ou elementos interpretáveis à luz dos objetivos desta pesquisa.

A busca inicial resultou no levantamento de 29 trabalhos acadêmicos relacionados ao tema. Após a aplicação dos critérios de inclusão e exclusão, permaneceram no corpus final 23 estudos, compostos por 18 dissertações, 4 teses e 1 monografia. A presença predominante de dissertações e teses foi considerada pertinente aos objetivos da pesquisa, uma vez que esses trabalhos frequentemente apresentam descrição mais detalhada de

método, contexto, participantes, instrumentos de coleta e resultados, permitindo uma análise mais aprofundada dos fenômenos sucessórios investigados.

O processo de organização dos dados seguiu a lógica de data charting, expressão utilizada nas revisões de escopo para designar a extração sistemática das informações relevantes das fontes incluídas. Para tanto, os estudos selecionados foram organizados em planilha de fichamento analítico, contemplando informações como autor, ano, título, tipo de trabalho, instituição, área ou programa de origem, objetivo, método, tipo de estudo, instrumentos de coleta, participantes ou amostra, contexto empírico, referencial teórico, fenômeno principal analisado, principais resultados, categorias identificadas e possíveis elementos de releitura comportamental.

A partir desse procedimento, a análise foi desenvolvida em três movimentos complementares. O primeiro consistiu na caracterização metodológica do corpus, com o objetivo de descrever o perfil dos estudos selecionados quanto ao tipo de produção, área de conhecimento, abordagem metodológica, instrumentos de coleta, participantes, contexto e referencial teórico. O segundo movimento consistiu na identificação dos fenômenos recorrentes na literatura empírica, tais como centralização do fundador, baixa autonomia do sucessor, conflitos intergeracionais, ausência de planejamento, sobreposição entre família e empresa, influência dos valores familiares, dimensão emocional da sucessão e governança. O terceiro movimento consistiu na reorganização desses fenômenos em categorias analíticas, posteriormente reinterpretadas à luz da Análise do Comportamento.

Dessa forma, o corpus não foi utilizado apenas como revisão narrativa de literatura, mas como base empírica secundária para uma análise transversal dos padrões identificados em diferentes estudos. A estratégia adotada permitiu transformar achados dispersos da produção acadêmica em eixos interpretativos capazes de sustentar a leitura

comportamental proposta nesta dissertação. Assim, o capítulo parte da caracterização metodológica dos estudos analisados, avança para a identificação dos fenômenos recorrentes, constrói categorias analíticas e, por fim, propõe uma interpretação funcional desses padrões, culminando na compreensão da sucessão em empresas familiares como um sistema de comportamentos interdependentes.

3.1.1 Procedimento de busca, triagem e elegibilidade

O procedimento de seleção do corpus foi organizado em quatro etapas, inspiradas na lógica do PRISMA-ScR: identificação, triagem, elegibilidade e inclusão. Na etapa de identificação, foram realizadas buscas em bases acadêmicas nacionais e internacionais, especialmente SciELO, Google Scholar, Portal de Periódicos CAPES, Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações e Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES. As buscas utilizaram combinações de descritores em português e inglês, tais como “sucessão em empresas familiares”, “processo sucessório”, “empresa familiar”, “família empresária”, “governança familiar”, “family business succession” e “succession planning in family business”.

Na etapa de triagem, foram examinados títulos, resumos, palavras-chave, introduções e objetivos dos trabalhos encontrados, a fim de verificar sua aderência ao objeto da pesquisa. Foram mantidos os estudos que tratavam diretamente da sucessão em empresas familiares e que apresentavam algum tipo de base empírica, como estudo de caso, estudo multicase, entrevistas, questionários, análise documental, levantamento qualitativo ou quantitativo aplicado.

Na etapa de elegibilidade, procedeu-se à leitura mais detida dos trabalhos previamente selecionados, observando-se a existência de dados suficientes para extração de fenômenos sucessórios, categorias analíticas, resultados empíricos e elementos interpretáveis à luz da Análise do Comportamento. Foram excluídos os trabalhos que

abordavam a sucessão apenas sob perspectiva jurídico-patrimonial, sem discussão da dinâmica familiar ou organizacional; os estudos exclusivamente teóricos; os textos que tratavam de empresas familiares de modo genérico, sem foco no processo sucessório; e os trabalhos que não apresentavam informações suficientes para análise transversal.

Ao final do processo, a busca inicial resultou no levantamento de 29 trabalhos acadêmicos relacionados ao tema. Após a aplicação dos critérios de inclusão e exclusão, permaneceram 23 estudos no corpus final, compostos por 18 dissertações, 4 teses e 1 monografia. Esses estudos constituíram a base empírica secundária da dissertação, sendo utilizados para identificação dos fenômenos recorrentes, construção das categorias analíticas e posterior releitura comportamental do processo sucessório em empresas familiares.

3.2 Caracterização metodológica do corpus analisado

Após a definição do corpus final da pesquisa, composto por 23 estudos, procedeu-se à caracterização metodológica das fontes selecionadas. Essa etapa teve como finalidade descrever o perfil dos trabalhos analisados, identificando tipo de produção acadêmica, área de origem, abordagem metodológica, desenho de pesquisa, instrumentos de coleta, participantes, contextos empíricos e referenciais teóricos mobilizados. Tal procedimento permitiu compreender não apenas quais fenômenos foram investigados na literatura sobre sucessão em empresas familiares, mas também de que modo esses fenômenos foram estudados.

A caracterização do corpus é relevante porque a produção empírica sobre sucessão em empresas familiares apresenta acentuada heterogeneidade metodológica e disciplinar. Os estudos analisados foram desenvolvidos principalmente nos campos da Administração, Gestão, Psicologia Clínica, Psicologia Social, Estudos Organizacionais, Estratégia, Governança e Desenvolvimento. Essa diversidade confirma que a sucessão

em empresas familiares não é objeto exclusivo de uma única área do conhecimento, mas um fenômeno interdisciplinar, situado na interseção entre família, empresa, propriedade, gestão, subjetividade e cultura organizacional.

Quanto ao tipo de produção acadêmica, o corpus final foi composto por 18 dissertações, 4 teses e 1 monografia. A predominância de dissertações e teses mostrou-se adequada aos objetivos desta pesquisa, pois tais trabalhos tendem a apresentar maior detalhamento metodológico, descrição do campo empírico, caracterização dos participantes e exposição mais ampla dos resultados. Essa característica favoreceu a extração de dados relevantes para a análise transversal proposta nesta dissertação.

No que se refere à abordagem metodológica, verificou-se predominância de estudos qualitativos. Dos 23 trabalhos analisados, 21 utilizaram abordagem qualitativa, qualitativa-descritiva ou qualitativa-exploratória, ao passo que 2 estudos adotaram abordagem quantitativa. Essa predominância qualitativa revela que o campo de pesquisa sobre sucessão em empresas familiares tem privilegiado a compreensão aprofundada de contextos específicos, trajetórias familiares, relações entre fundadores e sucessores, processos de governança, conflitos intergeracionais e significados atribuídos à continuidade do negócio.

Entre os desenhos de pesquisa identificados, destacam-se estudos de caso único, estudos multicase, estudos de caso instrumental e coletivo, pesquisas qualitativas com triangulação de técnicas, estudos psicossociológicos, estudos naturalísticos, pesquisas de campo exploratórias e levantamentos quantitativos do tipo survey. Essa variedade metodológica reforça o caráter heterogêneo do corpus e justifica a adoção de uma revisão de escopo, uma vez que o objetivo da pesquisa não é produzir síntese estatística, mas mapear a natureza, a extensão e os padrões recorrentes da produção empírica sobre o tema.

Os estudos qualitativos utilizaram, de modo recorrente, entrevistas semiestruturadas, entrevistas abertas, análise documental, relatos de experiência, observação, descrição histórica das empresas, genograma, linha do tempo, visitas ao espaço empresarial e instrumentos narrativos. Alguns trabalhos mobilizaram recursos próprios de abordagens psicológicas e sistêmicas, como o genograma construtivista, a linha do tempo e ferramentas de reconstrução narrativa da trajetória profissional dos herdeiros. Já os estudos quantitativos utilizaram questionários estruturados, escalas validadas, modelagem de equações estruturais, estatística descritiva, correlação, regressão linear múltipla e testes de moderação.

Em relação às unidades empíricas analisadas, observou-se que os trabalhos investigaram empresas familiares de diferentes portes, setores e estágios sucessórios. O corpus inclui estudos de caso único, pesquisas com múltiplas empresas, análises de grupos empresariais, empresas de pequeno e médio porte, organizações familiares do agronegócio, empresas do setor industrial, transporte rodoviário, comércio, serviços, desenvolvimento urbano, redes de lojas de móveis e materiais de construção, além de empresas familiares maduras com mais de trinta anos de atuação.

Quanto aos participantes, os estudos analisados concentraram-se principalmente em fundadores, sucessores, herdeiros, gestores familiares, membros da família empresária e dirigentes das empresas familiares. Em alguns casos, também foram incluídos funcionários, ex-funcionários, especialistas, consultores, membros da comunidade e profissionais externos à família. Essa diversidade de participantes possibilitou observar o processo sucessório sob diferentes perspectivas: a do fundador que precisa transferir poder; a do sucessor que busca reconhecimento e autonomia; a dos herdeiros que lidam com identidade, pertencimento e carreira; e a da organização que precisa preservar continuidade e desempenho.

Alguns estudos apresentam amostras ou unidades empíricas especialmente relevantes para a caracterização do corpus. Costa (2013), por exemplo, analisou cinco pequenas e médias empresas familiares, com 19 entrevistas envolvendo fundadores, antecessores, filhos, filhas e netos. Pereira (2010) desenvolveu estudo multicase com três empresas familiares mineiras, articulando sucessão, profissionalização e governança. Bueno (2018) investigou 12 famílias empresárias e 18 herdeiros, dando centralidade à perspectiva do herdeiro. Zambroni (2023) analisou cinco empresas familiares, com dez participantes, considerando pares de sucedidos e sucessores. Paranhos (2015) trabalhou com três famílias empresárias, totalizando nove participantes de diferentes gerações. Ortega (2018), por sua vez, realizou pesquisa quantitativa com 56 empresas familiares sediadas em Curitiba, enquanto Neske (2018) analisou 264 respondentes vinculados a empresas familiares associadas a redes de lojas de móveis e materiais de construção.

A caracterização dos participantes evidencia que a sucessão familiar tem sido investigada tanto como experiência individual quanto como fenômeno relacional e organizacional. Em alguns estudos, o foco recai sobre o fundador e sua dificuldade de transferir poder, como ocorre em Moraes (2015) e Richter (2015). Em outros, a atenção se volta para os sucessores e herdeiros, como em Bueno (2018), Flores (2010) e Barbieri (1995). Há ainda pesquisas que privilegiam o sistema família-empresa como unidade de análise, a exemplo de Costa (2013), Pereira (2010), Paranhos (2015), Zambroni (2023) e Barbosa (2019).

Do ponto de vista dos referenciais teóricos, o corpus também apresenta significativa diversidade. Nos estudos oriundos da Administração e Gestão, predominam discussões sobre empresas familiares, planejamento sucessório, governança corporativa, profissionalização, estratégia, inovação, desempenho organizacional e criação de conhecimento. Nessa vertente, destacam-se trabalhos como os de Pereira (2010), Matesco

(2014), Richter (2015), Fachkha (2022), Ortega (2018), Lionço (2017), Neske (2018) e Brito (2019).

Nos estudos vinculados à Psicologia, observa-se maior ênfase nas dimensões subjetivas, relacionais, familiares e simbólicas da sucessão. Trabalhos como os de Zambroni (2023), Moraes (2015), Bueno (2018), Paranhos (2015), Jung de Campos, Iglézias (2020) e Barbosa (2019) mobilizam abordagens como psicologia clínica, psicologia social, abordagem sistêmica, psicodinâmica, vivências subjetivas, mitos familiares, relações de poder, transmissão transgeracional, vínculos afetivos e conflitos familiares. Esses estudos contribuem especialmente para compreender a dimensão emocional e relacional da sucessão, muitas vezes menos visível nas abordagens organizacionais.

O quadro a seguir sintetiza as principais características metodológicas do corpus analisado:

Quadro 1 – Síntese da caracterização metodológica do corpus analisado

Dimensão analisada	Síntese do corpus
Tipo de produção	23 estudos: 18 dissertações, 4 teses e 1 monografia
Áreas predominantes	Administração, Gestão, Psicologia Clínica, Psicologia Social, Estudos Organizacionais, Estratégia e Governança
Abordagem metodológica	Predominância qualitativa, com presença minoritária de estudos quantitativos
Desenhos de pesquisa	Estudos de caso, estudos multicaseos, estudos exploratórios, pesquisas psicossociológicas, estudos sistêmicos, surveys e modelagem estatística
Instrumentos mais frequentes	Entrevistas, análise documental, questionários, genograma, linha do tempo, observação, técnica Delphi e instrumentos narrativos
Participantes mais recorrentes	Fundadores, sucessores, herdeiros, gestores familiares, membros da família empresária e dirigentes
Contextos empíricos	Pequenas e médias empresas familiares, grupos empresariais, empresas industriais, agronegócio, comércio, serviços, transporte e redes empresariais
Referenciais predominantes	Empresas familiares, planejamento sucessório, governança, psicodinâmica, abordagem sistêmica, estratégia, inovação, criação de conhecimento e desempenho organizacional

Fonte: elaborada pelo autor, com base no corpus da pesquisa.

Essa caracterização permite observar que o corpus analisado é metodologicamente heterogêneo, mas tematicamente convergente. Embora os estudos partam de diferentes áreas, métodos e referenciais, eles convergem na identificação de problemas recorrentes no processo sucessório, tais como centralização do poder na figura do fundador, baixa autonomia do sucessor, conflitos entre gerações, ausência de planejamento estruturado, sobreposição entre família e empresa, influência dos valores familiares, dimensão emocional da sucessão e necessidade de mecanismos de governança.

Essa convergência é fundamental para a presente dissertação. A heterogeneidade do corpus impede uma síntese estatística simples, mas favorece uma análise transversal de padrões. Em outras palavras, o valor analítico do material levantado está justamente na possibilidade de comparar estudos distintos e observar que, apesar das diferenças metodológicas e disciplinares, certos fenômenos se repetem em diferentes contextos familiares e empresariais.

Assim, a caracterização metodológica do corpus cumpre dupla função. Em primeiro lugar, demonstra a amplitude e a variedade da produção empírica analisada, conferindo maior transparência ao processo de revisão de escopo. Em segundo lugar, prepara a passagem para a etapa analítica seguinte, na qual os fenômenos recorrentes identificados nos estudos serão descritos e posteriormente organizados em categorias analíticas. Desse modo, o percurso metodológico adotado permite compreender como os achados dispersos da literatura foram convertidos em eixos interpretativos capazes de sustentar a releitura comportamental proposta nesta dissertação.

3.3 Fenômenos recorrentes identificados no corpus

A análise transversal dos estudos selecionados permitiu identificar um conjunto de fenômenos recorrentes no processo sucessório em empresas familiares. Embora os trabalhos analisados tenham sido produzidos em diferentes áreas do conhecimento, com

abordagens metodológicas variadas e referenciais teóricos distintos, observa-se significativa convergência quanto aos principais desafios que atravessam a transição entre gerações. Esses fenômenos não aparecem de forma isolada, mas articulados entre si, compondo padrões recorrentes de organização da família empresária, da gestão e da transmissão do poder.

Entre os fenômenos mais frequentemente identificados, destaca-se a centralização do poder na figura do fundador ou antecessor. Diversos estudos apontam que o fundador tende a concentrar decisões estratégicas, operacionais e simbólicas, mesmo quando há sucessores formalmente inseridos na empresa. Essa centralização não se limita à estrutura administrativa, mas envolve também o lugar ocupado pelo fundador no imaginário familiar e organizacional, como referência de autoridade, continuidade e legitimidade. Estudos como os de Moraes (2015), Richter (2015), Costa (2013), Silva (2012) e Pereira (2010) evidenciam que a dificuldade de compartilhar poder constitui um dos principais obstáculos à sucessão estruturada.

A centralização do fundador aparece associada a outro fenômeno recorrente: a baixa autonomia do sucessor. Em muitos estudos, o sucessor ocupa posição ambígua, sendo formalmente reconhecido como possível continuidade da empresa, mas, na prática, mantendo-se dependente da validação do fundador para tomar decisões relevantes. Essa condição limita o desenvolvimento de repertórios próprios de liderança e dificulta a construção de legitimidade perante familiares, empregados e demais atores organizacionais. Trabalhos como os de Bueno (2018), Flores (2010), Silva (2012), Costa (2013) e Pereira (2010) indicam que a autonomia do sucessor não depende apenas de preparo técnico, mas das condições familiares e organizacionais que autorizam ou restringem sua atuação.

Outro padrão recorrente diz respeito aos conflitos intergeracionais. A sucessão costuma colocar em tensão diferentes concepções sobre gestão, autoridade, inovação e continuidade. Enquanto o fundador tende a preservar práticas que foram historicamente responsáveis pela criação e consolidação do negócio, o sucessor frequentemente busca maior participação, reconhecimento e possibilidade de imprimir mudanças. Essa tensão entre continuidade e renovação aparece em diversos estudos como fonte de conflitos explícitos ou silenciosos, envolvendo disputas de legitimidade, reconhecimento, pertencimento e controle (FLORES, 2010; ZAMBRONI, 2023; BUENO, 2018; PARANHOS, 2015).

A ausência de planejamento sucessório estruturado também se apresenta como fenômeno recorrente. Muitos estudos indicam que a sucessão é frequentemente adiada, tratada de forma informal ou enfrentada apenas diante de eventos críticos, como adoecimento, afastamento, envelhecimento ou falecimento do fundador. Esse padrão gera insegurança quanto à continuidade da empresa, dificulta a preparação gradual dos sucessores e amplia a possibilidade de conflitos familiares e organizacionais. Fachkha (2022), Richter (2015), Costa (2013), Gimenes (2015) e Lionço (2017) destacam que a falta de planejamento compromete a previsibilidade do processo sucessório e intensifica a dependência de soluções improvisadas.

A sobreposição entre família e empresa constitui outro fenômeno amplamente observado no corpus. Em empresas familiares, os papéis de pai, mãe, filho, herdeiro, gestor, sócio e sucessor frequentemente se confundem, fazendo com que decisões empresariais sejam atravessadas por vínculos afetivos, expectativas familiares, lealdades e conflitos pessoais. Essa indistinção entre os sistemas familiar e empresarial dificulta a adoção de critérios objetivos de participação, remuneração, liderança e tomada de decisão. Costa (2013), Richter (2015), Pereira (2010), Matesco (2014) e Paranhos (2015)

apontam que a ausência de fronteiras claras entre família, propriedade e gestão favorece a informalidade e amplia a carga emocional do processo sucessório.

Também se destaca a influência dos valores familiares e da cultura da família empresária. Em diferentes estudos, elementos como lealdade, tradição, preservação do legado, respeito à autoridade do fundador, continuidade do nome familiar e compromisso com a história da empresa aparecem como fatores decisivos na condução da sucessão. Esses valores podem funcionar como elementos de coesão e pertencimento, mas também podem dificultar a inovação, a profissionalização e a diferenciação do sucessor. Silva (2012), Paranhos (2015), Bueno (2018), Barbosa (2019) e Zambroni (2023) evidenciam que a sucessão é atravessada por crenças, mitos, narrativas familiares e expectativas transgeracionais.

A dimensão emocional da sucessão aparece de maneira expressiva nos estudos vinculados à Psicologia e à abordagem psicodinâmica ou sistêmica. Medo da perda de controle, dificuldade de envelhecimento, sentimentos de culpa, rivalidade entre irmãos, necessidade de reconhecimento, ressentimentos, idealização do fundador e conflitos de pertencimento são alguns dos elementos identificados na literatura analisada. Esses aspectos revelam que a sucessão não é apenas um processo técnico de transferência de gestão, mas uma experiência subjetiva intensa, que mobiliza lugares familiares, identidades profissionais e vínculos afetivos (KETS DE VRIES, 2007; MORAES, 2015; BUENO, 2018; PARANHOS, 2015; ZAMBRONI, 2023).

Outro fenômeno recorrente é a dificuldade de legitimação do sucessor. Mesmo quando o sucessor possui formação acadêmica, experiência profissional ou vínculo histórico com a empresa, sua aceitação não ocorre automaticamente. A legitimidade sucessória depende do reconhecimento do fundador, da família, dos empregados, dos demais sócios e, em alguns casos, do próprio mercado. Flores (2010) destaca que os

dilemas dos filhos sucessores estão fortemente relacionados à legitimação pessoal, enquanto Bueno (2018) evidencia a complexidade da experiência do herdeiro diante da necessidade de construir uma trajetória própria sem romper com o pertencimento familiar.

A governança surge no corpus como resposta possível à informalidade, aos conflitos e à sobreposição entre família e empresa. Estudos como os de Pereira (2010), Matesco (2014), Richter (2015), Ortega (2018) e Fachkha (2022) indicam que a criação de mecanismos de governança, conselhos, protocolos, regras de participação e critérios de decisão pode contribuir para organizar o processo sucessório. Contudo, a literatura também demonstra que a governança não produz efeitos apenas por sua existência formal. Para que ela seja efetiva, precisa alterar práticas decisórias, redistribuir responsabilidades e criar condições para maior previsibilidade e participação.

Além da governança, alguns estudos ressaltam a profissionalização como elemento associado à continuidade do negócio familiar. A profissionalização aparece relacionada à adoção de critérios técnicos de gestão, à preparação dos sucessores, à separação entre vínculos familiares e funções empresariais e à incorporação de práticas mais estruturadas de planejamento. Pereira (2010), Costa (2013), Gimenes (2015), Matesco (2014) e Ortega (2018) apontam que a profissionalização pode reduzir a dependência da figura do fundador e contribuir para a consolidação de uma liderança sucessora mais autônoma.

Outro aspecto identificado diz respeito ao papel da aprendizagem no processo sucessório. Alguns estudos evidenciam que a sucessão envolve transmissão de conhecimentos, práticas, valores e modos de gestão entre gerações. Brito (2019), ao analisar a criação de conhecimento no processo sucessório, destaca que as interações entre membros da família e da organização são fundamentais para que conhecimentos relevantes sejam transferidos e reconstruídos durante a transição. Esse fenômeno também

aparece em estudos que tratam da experiência externa do sucessor, da mentoria, da supervisão e da preparação gradual para a liderança (LIONÇO, 2017; COSTA, 2013; GIMENES, 2015).

A análise dos estudos também revela que a sucessão frequentemente é atravessada por eventos críticos. Em muitos casos, o processo sucessório não decorre de planejamento antecipado, mas de situações emergenciais, como doença, morte, crise empresarial, conflito familiar ou necessidade de reorganização patrimonial. Nesses contextos, a ausência de preparação prévia tende a agravar as tensões existentes, obrigando a família empresária a tomar decisões sob pressão. Esse fenômeno reforça a importância do planejamento sucessório como processo contínuo, e não como medida reativa.

De modo geral, os fenômenos identificados no corpus revelam que a sucessão em empresas familiares é marcada por padrões recorrentes de centralização, dependência, conflito, informalidade, sobreposição de papéis, influência cultural, carga emocional e necessidade de governança. Embora cada estudo apresente especificidades próprias, a análise transversal permite observar que tais fenômenos reaparecem em diferentes contextos, setores, portes de empresa e gerações familiares.

Essa recorrência indica que os desafios sucessórios não podem ser explicados apenas por características individuais do fundador ou do sucessor. Eles expressam formas de organização do sistema familiar-empresarial, sustentadas por práticas, valores, regras implícitas, expectativas e modos de relação historicamente construídos. Por essa razão, a etapa seguinte da análise consiste em organizar esses fenômenos em categorias analíticas, capazes de sintetizar os principais eixos interpretativos identificados no corpus e preparar sua posterior releitura à luz da Análise do Comportamento.

3.4 Construção das categorias analíticas

A partir da identificação dos fenômenos recorrentes no corpus, procedeu-se à construção das categorias analíticas que orientam a interpretação do processo sucessório em empresas familiares. Essa etapa teve como objetivo organizar os achados dispersos nos estudos selecionados em eixos interpretativos capazes de sintetizar as principais dimensões observadas na literatura empírica.

As categorias não foram definidas previamente de forma abstrata, mas construídas a partir da leitura transversal dos trabalhos analisados. Para tanto, considerou-se a recorrência dos fenômenos, sua relevância para a compreensão da sucessão e sua capacidade de articular dimensões familiares, organizacionais, subjetivas e comportamentais. Assim, fenômenos como centralização decisória, resistência à delegação, baixa autonomia do sucessor, conflitos intergeracionais, ausência de planejamento, influência dos valores familiares, sobreposição entre família e empresa e governança foram reorganizados em categorias mais amplas.

Esse procedimento permitiu passar de uma análise descritiva dos fenômenos para uma estrutura interpretativa. Em outras palavras, não se tratou apenas de registrar que determinados problemas aparecem repetidamente nos estudos, mas de compreender como esses problemas se articulam e quais dimensões do processo sucessório eles expressam. Desse modo, as categorias analíticas funcionam como mediação entre o corpus empírico secundário e a releitura comportamental desenvolvida posteriormente.

A primeira categoria foi denominada contingências de controle e centralização do fundador. Ela reúne os estudos que apontam a concentração de autoridade, decisão e legitimidade na figura do fundador ou antecessor. Essa centralização aparece tanto como fenômeno organizacional quanto como expressão simbólica da posição ocupada pelo fundador na família empresária. Moraes (2015), Richter (2015), Costa (2013), Silva

(2012) e Pereira (2010) evidenciam que a dificuldade de compartilhar poder compromete a preparação dos sucessores e posterga a transição efetiva da liderança.

A segunda categoria corresponde aos conflitos intergeracionais como contingências concorrentes. Nessa categoria, foram agrupados os estudos que descrevem a tensão entre continuidade e mudança, tradição e inovação, autoridade do fundador e busca de reconhecimento do sucessor. Os conflitos intergeracionais aparecem como disputas de legitimidade, divergências de visão estratégica, dificuldades de comunicação e resistência à redefinição de papéis. Flores (2010), Zambroni (2023), Bueno (2018) e Paranhos (2015) demonstram que tais conflitos não se limitam à gestão empresarial, mas envolvem expectativas familiares, reconhecimento subjetivo e pertencimento.

A terceira categoria foi denominada baixa autonomia do sucessor. Essa categoria reúne os estudos que indicam a dificuldade do sucessor em construir autoridade própria no interior da empresa familiar. A autonomia sucessória aparece condicionada não apenas ao preparo técnico do herdeiro ou sucessor, mas também à existência de espaço decisório, reconhecimento familiar, delegação progressiva e validação organizacional. Bueno (2018), Flores (2010), Silva (2012), Costa (2013) e Pereira (2010) apontam que muitos sucessores permanecem em posição de dependência em relação ao fundador, mesmo quando já participam formalmente da empresa.

A quarta categoria foi definida como sucessão como processo não estruturado. Ela abrange os estudos que identificam ausência de planejamento formal, adiamento da discussão sucessória, improvisação na transição de liderança e tomada de decisões apenas diante de eventos críticos. Fachkha (2022), Richter (2015), Costa (2013), Gimenes (2015) e Lionço (2017) demonstram que a falta de planejamento compromete a previsibilidade do processo sucessório e intensifica a insegurança familiar e organizacional.

A quinta categoria corresponde às contingências culturais e valores familiares. Nessa categoria, foram reunidos os estudos que destacam a influência da tradição, da lealdade, do respeito à autoridade, da preservação do legado, dos mitos familiares e das crenças compartilhadas na condução da sucessão. Silva (2012), Paranhos (2015), Bueno (2018), Barbosa (2019) e Zambroni (2023) evidenciam que os valores familiares podem funcionar simultaneamente como elementos de coesão e como barreiras à diferenciação do sucessor e à inovação organizacional.

A sexta categoria foi denominada dimensão emocional da sucessão. Ela agrupa os estudos que analisam sentimentos, afetos e vivências subjetivas associados à transição geracional. Medo da perda de controle, culpa, rivalidade, ressentimento, necessidade de reconhecimento, idealização do fundador e dificuldade de elaboração do envelhecimento aparecem como elementos recorrentes. Kets de Vries (2007; 2009), Moraes (2015), Bueno (2018), Paranhos (2015), Zambroni (2023) e Barbosa (2019) contribuem para demonstrar que a sucessão mobiliza dimensões emocionais profundas, não podendo ser reduzida a uma decisão técnica de gestão.

A sétima categoria foi definida como sobreposição família-empresa. Essa categoria contempla os estudos que apontam a dificuldade de separação entre papéis familiares, societários e empresariais. Em muitos casos, as posições de filho, herdeiro, gestor, sucessor, sócio e membro da família se confundem, produzindo decisões organizacionais atravessadas por vínculos afetivos e expectativas familiares. Costa (2013), Richter (2015), Pereira (2010), Matesco (2014) e Paranhos (2015) indicam que essa sobreposição dificulta a adoção de critérios objetivos de participação, remuneração, liderança e tomada de decisão.

A oitava categoria corresponde à governança como reorganização contingencial. Nessa categoria, foram agrupados os estudos que tratam da governança como mecanismo

de organização do processo sucessório, especialmente por meio da criação de regras, conselhos, protocolos, critérios de participação e instâncias formais de decisão. Pereira (2010), Matesco (2014), Richter (2015), Ortega (2018) e Fachkha (2022) apontam que a governança pode reduzir a informalidade e favorecer a separação entre família, propriedade e gestão. Contudo, os estudos também indicam que a governança somente produz efeitos relevantes quando altera práticas decisórias e não apenas quando é formalmente instituída.

O quadro a seguir sintetiza as categorias analíticas construídas a partir da análise do corpus:

Quadro 2 – Categorias analíticas construídas a partir do corpus

Categoria analítica	Fenômenos associados	Autores que sustentam
Contingências de controle e centralização do fundador	Centralização decisória, resistência à delegação, autoridade simbólica do fundador	Moraes (2015); Richter (2015); Costa (2013); Silva (2012); Pereira (2010)
Conflitos intergeracionais como contingências concorrentes	Disputas entre continuidade e mudança, reconhecimento, legitimidade e inovação	Flores (2010); Zambroni (2023); Bueno (2018); Paranhos (2015)
Baixa autonomia do sucessor	Dependência decisória, busca de validação, dificuldade de construção de autoridade própria	Bueno (2018); Flores (2010); Silva (2012); Costa (2013); Pereira (2010)
Sucessão como processo não estruturado	Ausência de planejamento, informalidade, adiamento da sucessão e decisões reativas	Fachkha (2022); Richter (2015); Costa (2013); Gimenes (2015); Lionço (2017)
Contingências culturais e valores familiares	Tradição, legado, lealdade, mitos familiares, regras implícitas e pertencimento	Silva (2012); Paranhos (2015); Bueno (2018); Barbosa (2019); Zambroni (2023)
Dimensão emocional da sucessão	Medo, culpa, rivalidade, ressentimento, idealização e necessidade de reconhecimento	Kets de Vries (2007; 2009); Moraes (2015); Bueno (2018); Paranhos (2015); Zambroni (2023); Barbosa (2019)
Sobreposição família-empresa	Confusão entre papéis familiares, societários e empresariais	Costa (2013); Richter (2015); Pereira (2010); Matesco (2014); Paranhos (2015)
Governança como reorganização contingencial	Regras, conselhos, protocolos, profissionalização e critérios decisórios	Pereira (2010); Matesco (2014); Richter (2015); Ortega (2018); Fachkha (2022)

Fonte: Elaborado pelo autor, com base no corpus da pesquisa.

A construção dessas categorias evidencia que a sucessão em empresas familiares deve ser compreendida como fenômeno multidimensional. Cada categoria expressa uma dimensão específica do processo sucessório, mas todas se articulam entre si. A

centralização do fundador, por exemplo, relaciona-se diretamente à baixa autonomia do sucessor; a ausência de planejamento amplia conflitos intergeracionais; a sobreposição entre família e empresa dificulta a governança; e os valores familiares podem tanto sustentar a continuidade quanto limitar a inovação.

Essa articulação demonstra que os fenômenos sucessórios não operam de forma independente. Ao contrário, eles compõem um sistema de relações que se retroalimentam. A centralização decisória pode reforçar a dependência do sucessor; a dependência do sucessor pode justificar a manutenção do controle pelo fundador; a ausência de planejamento pode evitar conflitos imediatos, mas produzir instabilidade futura; e a governança pode funcionar como tentativa de reorganizar essas relações quando consegue alterar práticas efetivas de decisão.

Desse modo, as categorias analíticas construídas neste tópico cumprem uma função intermediária no percurso da pesquisa. Elas organizam os achados empíricos identificados no corpus e preparam a etapa seguinte da análise, na qual tais categorias serão reinterpretadas à luz da Análise do Comportamento. A passagem da descrição dos fenômenos para sua releitura comportamental permitirá compreender não apenas o que se repete nos processos sucessórios, mas quais contingências contribuem para a manutenção desses padrões no sistema familiar-empresarial.

3.5 Análise comportamental das categorias analíticas

Após a identificação dos fenômenos recorrentes e a construção das categorias analíticas, torna-se possível avançar para a sua releitura à luz da Análise do Comportamento. Essa etapa tem como objetivo compreender não apenas quais padrões aparecem nos estudos sobre sucessão em empresas familiares, mas quais contingências contribuem para sua manutenção, reprodução ou eventual transformação no sistema familiar-empresarial.

A análise comportamental proposta nesta dissertação parte do pressuposto de que os comportamentos observados no processo sucessório não devem ser compreendidos apenas como expressão de traços individuais, disposições internas ou conflitos subjetivos. Embora tais dimensões sejam relevantes, especialmente nos estudos de orientação psicodinâmica e sistêmica, a Análise do Comportamento permite deslocar o foco para as relações entre comportamento, ambiente e consequências. Assim, padrões como centralização do fundador, baixa autonomia do sucessor, evitação do planejamento, conflitos intergeracionais e informalidade decisória podem ser analisados a partir das condições que os antecedem, das consequências que os mantêm e das regras culturais que orientam sua repetição.

A primeira categoria, denominada contingências de controle e centralização do fundador, pode ser compreendida como um conjunto de padrões comportamentais mantidos por consequências reforçadoras associadas à preservação de autoridade, identidade e reconhecimento. Em muitos casos, o fundador continua centralizando decisões porque esse comportamento produz efeitos imediatos valorizados: mantém seu lugar de referência, preserva sua influência sobre a empresa, evita a perda de status e sustenta a percepção de continuidade do negócio. Os estudos de Moraes (2015), Richter (2015), Costa (2013), Silva (2012) e Pereira (2010) indicam que a centralização decisória não é apenas uma escolha administrativa, mas um padrão mantido pela própria estrutura familiar e organizacional.

Sob a perspectiva comportamental, a centralização do fundador tende a ser reforçada positivamente quando gera reconhecimento, obediência, deferência familiar e sensação de controle. Ao mesmo tempo, pode ser mantida por reforço negativo, na medida em que evita situações aversivas, como confronto com sucessores, exposição à própria substituição, perda de domínio sobre decisões estratégicas ou elaboração

simbólica do envelhecimento. Assim, ainda que a centralização produza riscos sucessórios no longo prazo, ela pode permanecer funcional no curto prazo, porque reduz desconfortos imediatos e preserva o equilíbrio aparente do sistema.

A categoria baixa autonomia do sucessor pode ser interpretada como resultado de contingências que reforçam comportamentos de dependência, conformidade e busca de validação. Os estudos analisados apontam que muitos sucessores ocupam posições formais na empresa, mas não recebem espaço decisório suficiente para desenvolver autoridade própria. Em tais contextos, comportamentos autônomos podem ser ignorados, desvalorizados ou punidos, enquanto comportamentos de alinhamento às expectativas do fundador são socialmente reforçados. Bueno (2018), Flores (2010), Silva (2012), Costa (2013) e Pereira (2010) indicam que a dificuldade de legitimação do sucessor está diretamente associada à forma como a família e a empresa autorizam, limitam ou reconhecem sua atuação.

Nesse sentido, a autonomia do sucessor não pode ser tratada apenas como atributo individual. Ela depende de um ambiente que reforce progressivamente a tomada de decisão, a responsabilização, a participação estratégica e a diferenciação em relação à figura do fundador. Quando o sistema familiar-empresarial reforça apenas obediência, lealdade e continuidade do modelo anterior, o sucessor tende a aprender que sua permanência no grupo depende mais da conformidade do que da iniciativa. A ausência de reforço para comportamentos independentes contribui, portanto, para a manutenção de sucessores tecnicamente preparados, mas funcionalmente dependentes.

A categoria conflitos intergeracionais como contingências concorrentes evidencia que a sucessão envolve disputas entre diferentes fontes de controle comportamental. De um lado, o fundador tende a responder a contingências relacionadas à preservação do legado, manutenção da autoridade e continuidade das práticas que

garantiram a consolidação do negócio. De outro, o sucessor responde a contingências ligadas à necessidade de reconhecimento, construção de identidade profissional, inovação e conquista de espaço decisório. Flores (2010), Zambroni (2023), Bueno (2018) e Paranhos (2015) demonstram que esses conflitos não são meramente pessoais, mas expressam a concorrência entre padrões familiares e organizacionais distintos.

Do ponto de vista comportamental, tais conflitos podem ser compreendidos como contingências concorrentes porque diferentes consequências selecionam comportamentos incompatíveis. Para o fundador, ceder poder pode significar perda de controle e ameaça à identidade. Para o sucessor, não assumir poder pode significar frustração, invisibilidade e impossibilidade de legitimação. Quando o sistema não cria regras claras para mediar essa transição, a disputa entre continuidade e mudança tende a produzir ciclos de resistência, ressentimento e ambivalência. O conflito, nesse cenário, não é apenas um obstáculo externo ao processo sucessório, mas parte do próprio arranjo de contingências que organiza a relação entre gerações.

A categoria sucessão como processo não estruturado pode ser compreendida a partir de comportamentos de esquiva e reforço negativo. Muitos estudos indicam que famílias empresárias evitam discutir sucessão, adiam decisões, mantêm indefinições sobre liderança futura e deixam o tema emergir apenas diante de crises. Fachkha (2022), Richter (2015), Costa (2013), Gimenes (2015) e Lionço (2017) apontam que a ausência de planejamento formal é um dos fenômenos mais recorrentes na literatura analisada.

A leitura comportamental permite compreender que a evitação do planejamento pode ser mantida porque reduz temporariamente o desconforto associado a temas sensíveis, como envelhecimento, morte, perda de poder, divisão patrimonial, escolha entre filhos e redefinição de papéis. Assim, não planejar pode produzir alívio imediato, ainda que aumente os riscos futuros. Esse é um ponto central: comportamentos

que prejudicam a sucessão no longo prazo podem ser mantidos porque produzem consequências reforçadoras no curto prazo. A ausência de planejamento, portanto, não deve ser vista apenas como falha técnica, mas como padrão funcionalmente mantido pela esquiva de situações emocionalmente aversivas.

A categoria contingências culturais e valores familiares permite compreender como regras explícitas e implícitas orientam o comportamento dos membros da família empresária. Valores como lealdade, respeito à autoridade, preservação do nome familiar, continuidade do legado, gratidão ao fundador e compromisso com a história da empresa podem funcionar como regras culturais que organizam condutas e decisões. Silva (2012), Paranhos (2015), Bueno (2018), Barbosa (2019) e Zambroni (2023) demonstram que tais valores atravessam a sucessão e influenciam a forma como fundadores, sucessores e familiares compreendem seus papéis.

Essas regras culturais podem produzir efeitos ambivalentes. Por um lado, favorecem pertencimento, coesão e compromisso com a continuidade do negócio. Por outro, podem limitar a diferenciação do sucessor, a inovação e a profissionalização da gestão. Quando a regra implícita é “respeitar o fundador acima de tudo”, comportamentos de questionamento, mudança ou autonomia podem ser percebidos como ameaça à unidade familiar. Quando a regra dominante é “preservar o legado”, a inovação pode ser interpretada como deslealdade. Assim, os valores familiares funcionam como antecedentes verbais e culturais que orientam condutas e delimitam quais comportamentos serão reforçados ou punidos no sistema.

A categoria dimensão emocional da sucessão pode ser reinterpretada comportamentalmente sem negar sua complexidade subjetiva. Medo, culpa, rivalidade, ressentimento, necessidade de reconhecimento e idealização do fundador aparecem nos estudos como elementos recorrentes do processo sucessório. Kets de Vries (2007; 2009),

Moraes (2015), Bueno (2018), Paranhos (2015), Zambroni (2023) e Barbosa (2019) contribuem para evidenciar que a sucessão mobiliza afetos intensos porque envolve perda, continuidade, pertencimento e redefinição de identidade.

Na leitura comportamental, tais emoções podem ser compreendidas em relação às contingências nas quais emergem. O medo do fundador diante da sucessão pode estar associado à perda de reforçadores historicamente ligados ao exercício da liderança. A culpa do sucessor pode surgir quando comportamentos de autonomia entram em conflito com regras familiares de lealdade. A rivalidade entre irmãos pode ser intensificada por contingências de comparação, reconhecimento diferencial e disputa por legitimidade. Dessa forma, a dimensão emocional não é excluída da análise, mas compreendida em sua relação com padrões de reforço, punição, esquiva e controle social presentes na família empresária.

A categoria sobreposição família-empresa revela a dificuldade de separar papéis, regras e consequências pertencentes a diferentes sistemas. Em empresas familiares, comportamentos emitidos no contexto empresarial frequentemente são avaliados a partir de critérios familiares, e comportamentos familiares produzem efeitos diretos na organização. Costa (2013), Richter (2015), Pereira (2010), Matesco (2014) e Paranhos (2015) indicam que a confusão entre os papéis de filho, herdeiro, gestor, sócio e sucessor dificulta a adoção de critérios objetivos de decisão.

Sob a perspectiva comportamental, essa sobreposição pode ser compreendida como um ambiente de contingências pouco diferenciadas. O sucessor pode evitar discordar de uma decisão empresarial para não ameaçar o vínculo filial; o fundador pode avaliar a competência do sucessor a partir de expectativas parentais; irmãos podem disputar espaço de gestão a partir de histórias familiares anteriores; e decisões empresariais podem ser tomadas para preservar harmonia familiar imediata. A ausência

de diferenciação entre contextos dificulta que comportamentos profissionais sejam reforçados por critérios técnicos, pois continuam submetidos a consequências afetivas e familiares.

A categoria governança como reorganização contingencial representa a possibilidade de alteração dos padrões anteriormente descritos. Os estudos de Pereira (2010), Matesco (2014), Richter (2015), Ortega (2018) e Fachkha (2022) indicam que mecanismos de governança podem contribuir para estruturar o processo sucessório, estabelecer regras, criar instâncias decisórias, definir critérios de participação e reduzir a informalidade. Na leitura comportamental, a governança pode ser compreendida como tentativa de reorganizar contingências, deslocando parte do controle das relações pessoais para regras institucionais mais explícitas.

Entretanto, a governança não deve ser compreendida como solução meramente formal. A criação de conselhos, protocolos ou estruturas decisórias só produzirá efeitos relevantes se alterar as consequências que mantêm os comportamentos no sistema. Se a governança apenas reproduzir a autoridade do fundador, sem reforçar participação, autonomia e corresponsabilidade, ela tende a funcionar como formalização da centralização já existente. Para que produza reorganização efetiva, precisa criar novas contingências: reforçar a delegação progressiva, estabelecer consequências para o cumprimento de regras, criar espaços de deliberação e permitir que a autoridade sucessora seja gradualmente reconhecida.

A aprendizagem observacional também se mostra relevante para compreender a transmissão de padrões sucessórios. Embora a Análise do Comportamento skinneriana constitua o eixo principal da releitura funcional aqui proposta, a teoria da aprendizagem social de Bandura pode ser mobilizada de forma complementar para compreender processos de modelação entre fundador e sucessor. O sucessor não aprende

apenas por instruções formais, mas observando como o fundador decide, negocia, reage a conflitos, lida com empregados, trata familiares e exerce autoridade (BANDURA, 1977). Assim, mesmo quando não há planejamento sucessório explícito, há transmissão cotidiana de práticas de gestão e de padrões relacionais.

Essa observação é particularmente importante porque os estudos analisados demonstram que muitos sucessores são socializados dentro da empresa desde cedo. Ao acompanhar o fundador, o sucessor observa não apenas competências técnicas, mas também formas de centralização, estilos de comunicação, modos de resolver conflitos e regras implícitas sobre poder. Quando esses modelos não são problematizados, há risco de reprodução dos mesmos padrões que dificultaram a sucessão anterior. Por outro lado, quando a aprendizagem ocorre em contextos que reforçam participação, diálogo e responsabilização progressiva, ela pode favorecer a construção de uma liderança sucessora mais autônoma.

A releitura comportamental das categorias permite observar que os fenômenos sucessórios são mantidos por múltiplas fontes de reforço. A centralização pode ser reforçada pelo reconhecimento do fundador; a dependência do sucessor pode ser reforçada pela aprovação familiar; a ausência de planejamento pode ser mantida pela redução imediata do desconforto; os conflitos podem persistir porque preservam posições históricas; e a sobreposição família-empresa pode continuar porque evita rupturas explícitas nos vínculos afetivos. Tais padrões revelam que o sistema familiar-empresarial tende a selecionar comportamentos que preservam estabilidade imediata, ainda que produzam riscos à continuidade no longo prazo.

Desse modo, a Análise do Comportamento permite compreender que a sucessão não depende apenas de decisões formais, instrumentos jurídicos ou planejamento patrimonial. Ela exige a modificação das contingências que mantêm os

padrões familiares e organizacionais. Preparar tecnicamente o sucessor será insuficiente se comportamentos autônomos não forem reforçados. Criar governança será insuficiente se as regras formais não alterarem práticas decisórias. Falar em profissionalização será insuficiente se o sistema continuar punindo a diferenciação e reforçando a dependência.

A releitura comportamental das categorias indica, portanto, que a sucessão em empresas familiares deve ser compreendida como processo de reorganização de contingências. A transição geracional torna-se mais viável quando o sistema passa a reforçar práticas de delegação, participação, planejamento, diferenciação de papéis, comunicação intergeracional e responsabilização progressiva. Por outro lado, tende a permanecer bloqueada quando o ambiente continua reforçando centralização, silêncio, esquiva, dependência e informalidade.

Essa análise prepara o passo seguinte da dissertação: compreender como tais contingências individuais, familiares, organizacionais e culturais se articulam em um sistema mais amplo de comportamentos interdependentes. É nesse ponto que o conceito de metacontingência será retomado como recurso para interpretar a sucessão não apenas como soma de comportamentos individuais, mas como prática coletiva que produz efeitos agregados para a família empresária e para a continuidade do negócio.

3.6 Metacontingência como fechamento sistêmico da análise

A análise desenvolvida ao longo deste capítulo permitiu identificar que os fenômenos sucessórios recorrentes nas empresas familiares não se apresentam como eventos isolados, nem podem ser suficientemente compreendidos apenas a partir de comportamentos individuais do fundador, do sucessor ou dos demais membros da família empresária. Ao contrário, os estudos analisados revelam que a sucessão é atravessada por padrões de interação que se articulam entre si e produzem efeitos coletivos sobre a continuidade, a governança e a organização do sistema familiar-empresarial.

Após a caracterização metodológica do corpus, a identificação dos fenômenos recorrentes, a construção das categorias analíticas e sua releitura comportamental, torna-se possível compreender a sucessão em empresas familiares como um sistema de comportamentos interdependentes. Nesse sistema, as ações do fundador, do sucessor, dos herdeiros, dos familiares, dos gestores e da própria organização se influenciam mutuamente, produzindo resultados que ultrapassam o comportamento de cada indivíduo isoladamente.

É nesse ponto que o conceito de metacontingência se apresenta como recurso teórico relevante para o fechamento sistêmico da análise. Nesta dissertação, adota-se o conceito de metacontingência como a relação entre comportamentos interdependentes de múltiplos indivíduos, o produto agregado produzido por essa coordenação e as consequências culturais ou coletivas que selecionam, reforçam ou mantêm esse padrão ao longo do tempo (GLENN, 2004). Desse modo, a metacontingência permite compreender como práticas familiares e empresariais se mantêm não apenas por consequências individuais, mas também por seus efeitos sobre o grupo, a organização e a continuidade da empresa.

Aplicada ao contexto das empresas familiares, essa noção permite interpretar a sucessão como uma prática cultural situada na interseção entre família, propriedade e gestão. O fundador centraliza decisões; o sucessor busca validação; os familiares evitam confrontos; a empresa preserva rotinas conhecidas; e a organização continua funcionando sob aparente estabilidade. Esses comportamentos, quando articulados, produzem um produto agregado: a manutenção de um padrão sucessório centralizado, dependente e pouco estruturado. Ainda que esse padrão gere riscos no longo prazo, ele pode ser mantido porque produz consequências coletivas imediatas, como preservação da

autoridade do fundador, redução de conflitos explícitos, continuidade simbólica do legado e estabilidade relacional.

A centralização do fundador, portanto, não se mantém apenas porque ele deseja conservar poder. Ela se mantém porque diversos comportamentos do sistema familiar-empresarial convergem para preservar essa posição: familiares evitam questionamentos, sucessores aguardam autorização, empregados continuam recorrendo ao fundador e decisões estratégicas permanecem vinculadas à sua aprovação. O produto agregado é a continuidade da autoridade centralizada. A consequência coletiva é a manutenção de previsibilidade, pertencimento e segurança simbólica para o grupo, ainda que isso comprometa a autonomia sucessória.

De modo semelhante, a baixa autonomia do sucessor pode ser compreendida como produto agregado de um sistema de interações. O sucessor não se torna dependente apenas por ausência de preparo individual, mas porque o ambiente familiar-empresarial frequentemente reforça comportamentos de conformidade, obediência e busca de aprovação. Quando iniciativas autônomas não são reconhecidas ou são percebidas como ameaça ao fundador, o sistema passa a selecionar comportamentos de dependência. O resultado agregado é a formação de um sucessor formalmente inserido na empresa, mas funcionalmente limitado em sua capacidade decisória.

A ausência de planejamento sucessório também pode ser reinterpretada como metacontingência baseada em esquiva coletiva. Ao evitar conversas sobre sucessão, envelhecimento, morte, divisão de poder e redefinição de papéis, a família empresária reduz temporariamente desconfortos emocionais e conflitos explícitos. O fundador evita lidar com a própria substituição; os sucessores evitam confrontar a autoridade paterna ou materna; os demais familiares evitam disputas abertas; e a empresa preserva sua rotina imediata. O produto agregado é a postergação do planejamento. A consequência coletiva

é o alívio momentâneo do desconforto, ainda que esse padrão produza instabilidade futura.

Os conflitos intergeracionais, por sua vez, expressam metacontingências nas quais diferentes comportamentos interdependentes produzem ciclos recorrentes de tensão. O fundador resiste à mudança, o sucessor busca reconhecimento, familiares assumem posições de aliança ou neutralidade, e a empresa passa a operar em meio a disputas explícitas ou silenciosas. O produto agregado pode ser a manutenção de um conflito estável, no qual nenhuma geração consegue reorganizar plenamente seu papel. Esse padrão pode permanecer porque preserva posições históricas, evita decisões definitivas e mantém a disputa dentro de limites toleráveis para o grupo.

A sobreposição entre família e empresa também adquire maior clareza quando analisada nesse nível. Quando os papéis de filho, herdeiro, gestor, sócio e sucessor se confundem, os comportamentos de cada membro passam a produzir consequências simultaneamente afetivas, familiares e organizacionais. Uma decisão empresarial pode ser interpretada como gesto de afeto ou rejeição; uma divergência técnica pode ser vivida como deslealdade familiar; uma mudança de gestão pode ser percebida como ameaça ao pertencimento. O produto agregado é a manutenção de fronteiras pouco diferenciadas entre família e empresa, padrão que frequentemente preserva a unidade simbólica do grupo, mas dificulta a profissionalização e a governança.

Nesse sentido, os valores familiares funcionam como componentes centrais das metacontingências sucessórias. Regras culturais como “preservar o legado”, “respeitar o fundador”, “manter a família unida” ou “não expor conflitos” orientam comportamentos e selecionam práticas. Tais regras podem fortalecer a coesão familiar e a continuidade simbólica do negócio, mas também podem manter padrões de silêncio, centralização, dependência e resistência à mudança. A cultura familiar, portanto, não atua

apenas como pano de fundo da sucessão, mas como sistema de regras que participa da seleção dos comportamentos relevantes para o processo sucessório.

A governança aparece, nesse cenário, como possibilidade de reorganização metacontingencial. Ao criar conselhos, protocolos, regras de entrada e saída, critérios de participação, instâncias decisórias e mecanismos de prestação de contas, a governança pode alterar as relações entre comportamentos interdependentes e produtos agregados. Quando efetiva, ela desloca o sistema de um padrão baseado em autoridade pessoal, informalidade e esquiva para um padrão baseado em critérios explícitos, responsabilização, participação e previsibilidade.

Contudo, a governança somente se torna reorganizadora quando altera as consequências que mantêm o padrão anterior. Se um conselho é criado, mas todas as decisões continuam dependendo exclusivamente do fundador, o produto agregado permanece o mesmo: centralização. Se um protocolo familiar é elaborado, mas não produz consequências práticas para a participação dos sucessores, ele funciona apenas como formalidade. Assim, a governança não deve ser avaliada apenas por sua existência documental, mas por sua capacidade de modificar contingências e produtos agregados no sistema familiar-empresarial.

Essa leitura permite compreender que a sucessão bem-sucedida não depende apenas de escolher um sucessor, elaborar documentos societários ou transferir formalmente a gestão. Ela exige a reorganização de práticas culturais, familiares e organizacionais que foram historicamente selecionadas. A transição geracional demanda que novos comportamentos sejam reforçados: delegação progressiva, comunicação intergeracional, diferenciação de papéis, participação em decisões estratégicas, responsabilização do sucessor e construção de instâncias legítimas de governança.

Assim, a autonomia do sucessor pode ser compreendida como produto agregado de uma nova metacontingência. Ela emerge quando comportamentos do fundador, do sucessor, da família e da organização passam a se articular de forma diferente: o fundador delega, o sucessor assume responsabilidades, a família reconhece novos papéis, a empresa responde a critérios institucionais e a governança sustenta a previsibilidade do processo. O produto agregado deixa de ser a dependência sucessória e passa a ser a construção gradual de uma liderança legitimada.

A contribuição da análise metacontingencial está, portanto, em evidenciar que os problemas sucessórios não decorrem apenas de falhas individuais, mas de arranjos coletivos de comportamento que produzem estabilidade, ainda que disfuncional. Padrões como centralização, dependência, conflito e ausência de planejamento permanecem porque cumprem funções no sistema. Eles reduzem desconfortos imediatos, preservam lugares simbólicos, mantêm vínculos familiares e evitam rupturas explícitas. O desafio da sucessão consiste justamente em reorganizar essas contingências para que o sistema passe a produzir outros resultados agregados.

Dessa forma, a sucessão em empresas familiares pode ser compreendida como um processo de transformação de metacontingências. De um lado, há práticas historicamente reforçadas que mantêm centralização, informalidade e dependência. De outro, há a possibilidade de construir novas práticas culturais baseadas em governança, autonomia, planejamento e diferenciação de papéis. A transição geracional ocorre de maneira mais consistente quando o sistema familiar-empresarial deixa de selecionar comportamentos voltados apenas à estabilidade imediata e passa a reforçar práticas voltadas à continuidade sustentável.

O fechamento sistêmico proposto neste tópico permite articular os achados do corpus com a matriz analítica que será apresentada no capítulo seguinte. As categorias

construídas a partir da literatura empírica — centralização do fundador, baixa autonomia do sucessor, conflitos intergeracionais, sucessão não estruturada, valores familiares, dimensão emocional, sobreposição família-empresa e governança — serão retomadas como eixos de uma matriz destinada a organizar fenômenos, contingências predominantes, consequências mantenedoras, riscos sucessórios e possibilidades de reorganização.

Portanto, o Capítulo 3 cumpre a função de demonstrar o percurso analítico da pesquisa: parte-se da revisão de escopo da produção empírica, caracteriza-se metodologicamente o corpus, identificam-se fenômenos recorrentes, constroem-se categorias analíticas, realiza-se sua análise comportamental e, por fim, compreende-se a sucessão como sistema de metacontingências. Esse percurso prepara o Capítulo 4, no qual será apresentada a matriz analítica do processo sucessório em empresas familiares.

4 PROPOSTA DE MATRIZ ANALÍTICA PARA A SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES

A análise desenvolvida no capítulo anterior permitiu sistematizar os principais fenômenos recorrentes na produção empírica sobre sucessão em empresas familiares e reinterpretá-los à luz da Análise do Comportamento. A partir desse percurso, o presente capítulo apresenta a matriz analítica do processo sucessório em empresas familiares.

A matriz tem caráter teórico-interpretativo e busca organizar, em um mesmo quadro analítico, os fenômenos observados, as contingências predominantes, as consequências que mantêm determinados padrões, os riscos sucessórios associados e as possibilidades de reorganização do sistema familiar-empresarial.

Nesse contexto, o presente capítulo tem como objetivo apresentar uma matriz analítica do processo sucessório em empresas familiares. Essa matriz não se propõe a funcionar como um modelo fechado ou universal, mas como um instrumento teórico-

interpretativo destinado a organizar os principais elementos identificados na literatura empírica e a oferecer uma leitura funcional dos padrões que atravessam a sucessão.

A proposta da matriz consiste em integrar, em um mesmo quadro analítico, os fenômenos recorrentes, as categorias comportamentais, as consequências que mantêm determinados padrões e as possibilidades de reorganização do sistema familiar-empresarial. Dessa forma, busca-se oferecer uma contribuição aplicada, capaz de auxiliar tanto a leitura acadêmica do fenômeno quanto futuras intervenções profissionais em processos de sucessão.

4.1 Fundamentos da matriz analítica

A matriz analítica fundamenta-se na compreensão de que os fenômenos sucessórios identificados no corpus não operam de forma isolada, mas como padrões interdependentes de comportamento no sistema familiar-empresarial. Assim, centralização, dependência sucessória, conflitos, ausência de planejamento, valores familiares, dimensão emocional, sobreposição família-empresa e governança devem ser lidos como dimensões articuladas de um mesmo processo. Nesse sentido, a matriz parte do pressuposto de que a sucessão empresarial familiar deve ser compreendida como um processo sistêmico, no qual comportamentos individuais, práticas familiares, estruturas organizacionais e valores culturais se influenciam mutuamente. A dificuldade sucessória, portanto, não pode ser atribuída apenas à resistência do fundador, à insegurança do sucessor ou à ausência de instrumentos jurídicos e administrativos. Embora esses elementos sejam relevantes, eles precisam ser compreendidos dentro de uma rede mais ampla de contingências que os produz e mantém.

A matriz também se fundamenta na ideia de que determinados comportamentos se repetem porque produzem consequências funcionais para o sistema familiar-empresarial. A centralização do fundador, por exemplo, pode dificultar a autonomia do

sucessor, mas ao mesmo tempo preservar estabilidade, identidade e reconhecimento no curto prazo. De forma semelhante, a ausência de planejamento sucessório pode gerar riscos futuros, mas reduz temporariamente o desconforto de enfrentar temas como envelhecimento, morte, poder e patrimônio.

Dessa forma, a matriz proposta busca deslocar a análise da sucessão de uma perspectiva meramente descritiva para uma perspectiva funcional. Em vez de apenas apontar que há conflito, centralização ou ausência de planejamento, procura-se identificar quais condições mantêm esses padrões e quais alterações poderiam favorecer sua reorganização.

Outro fundamento importante da matriz é a compreensão da autonomia do sucessor como produto do sistema familiar-empresarial. A autonomia não é tratada, nesta dissertação, como atributo individual isolado, mas como resultado das contingências que favorecem ou inibem comportamentos independentes, participação decisória e legitimação progressiva da nova liderança. Assim, a matriz permite observar em que medida o sistema reforça dependência ou cria condições para a emergência de repertórios autônomos.

Por fim, a matriz assume que a governança pode funcionar como mecanismo de reorganização contingencial. Ao introduzir regras, critérios, conselhos, instâncias de deliberação e formas mais claras de participação, a governança altera as condições sob as quais os membros da família e da empresa se comportam. Por isso, ela não é compreendida apenas como técnica administrativa, mas como uma forma de modificar o funcionamento do sistema sucessório.

Assim, a matriz analítica proposta neste capítulo nasce da articulação entre três elementos: os achados empíricos identificados na literatura, as categorias analíticas construídas no capítulo anterior e a interpretação comportamental baseada nos conceitos

de contingência, aprendizagem observacional e metacontingência. Seu objetivo é oferecer uma ferramenta de leitura integrada, capaz de auxiliar na compreensão dos padrões que sustentam ou dificultam a sucessão em empresas familiares.

4.2 Apresentação da matriz analítica

A matriz não se propõe a funcionar como um instrumento diagnóstico fechado ou padronizado, mas como uma ferramenta teórico-interpretativa. Sua finalidade é permitir a leitura funcional dos processos sucessórios, deslocando o foco da mera descrição dos problemas para a compreensão das condições que sustentam sua repetição. Assim, fenômenos como centralização do fundador, baixa autonomia do sucessor, conflitos intergeracionais, ausência de planejamento, sobreposição entre família e empresa e fragilidade da governança passam a ser compreendidos como expressões de contingências familiares, organizacionais e culturais que operam de forma interdependente.

A estrutura da matriz foi organizada em seis eixos principais: categoria analítica, fenômeno observado, contingência predominante, consequência que mantém o padrão, risco sucessório e possibilidade de reorganização. Cada eixo cumpre uma função específica na leitura do processo sucessório. A categoria analítica identifica o padrão central observado; o fenômeno observado descreve sua manifestação empírica; a contingência predominante indica o mecanismo comportamental que sustenta o padrão; a consequência que mantém o padrão revela os efeitos que favorecem sua repetição; o risco sucessório aponta os impactos desse funcionamento para a continuidade da empresa; e a possibilidade de reorganização indica caminhos potenciais de intervenção.

A versão completa da matriz encontra-se apresentada no Apêndice A – Matriz Analítica do Processo Sucessório em Empresas Familiares, de modo a preservar a fluidez do texto principal e permitir melhor visualização dos elementos que a compõem. No corpo desta dissertação, a matriz será discutida em sua lógica interpretativa, destacando-

se sua função como instrumento de integração entre os achados empíricos, as categorias analíticas e a leitura comportamental proposta.

A leitura da matriz permite observar que os obstáculos sucessórios não se explicam por um único fator. Ao contrário, a sucessão tende a ser dificultada quando múltiplas categorias se reforçam simultaneamente. A centralização do fundador, por exemplo, pode reduzir a autonomia do sucessor; essa baixa autonomia pode intensificar os conflitos intergeracionais; os conflitos podem reforçar a esquiva do planejamento; e a ausência de planejamento pode manter a sobreposição entre família e empresa.

Por outro lado, a matriz também evidencia que a reorganização do processo sucessório depende da alteração das condições que mantêm esses padrões. Não basta indicar um sucessor, criar uma holding ou formalizar documentos patrimoniais se o sistema familiar-empresarial continuar reforçando dependência, silêncio, centralização e indefinição de papéis. A contribuição da matriz está justamente em permitir que esses padrões sejam identificados em conjunto, favorecendo uma leitura mais integrada e funcional da sucessão.

Dessa forma, a matriz analítica proposta constitui uma síntese aplicada da dissertação. Ela transforma os achados empíricos e a interpretação comportamental em um instrumento de leitura capaz de orientar futuras análises, intervenções e pesquisas sobre sucessão em empresas familiares.

4.3 Leitura integrada das dimensões da matriz

A matriz analítica proposta nesta dissertação permite observar que os fenômenos envolvidos na sucessão em empresas familiares não se apresentam de maneira isolada. Ao contrário, eles tendem a se articular em cadeias de influência recíproca, nas quais um padrão reforça ou intensifica outro. Essa leitura integrada é fundamental para compreender por que muitos processos sucessórios permanecem bloqueados mesmo

quando há conhecimento técnico disponível, intenção declarada de continuidade ou instrumentos formais de planejamento.

A primeira articulação relevante ocorre entre a centralização do fundador e a baixa autonomia do sucessor. Quando o fundador permanece como principal referência decisória, o sucessor tende a ocupar posição de participação limitada, muitas vezes restrita à execução de tarefas ou à validação de decisões previamente definidas. Nesse arranjo, a dependência sucessória não decorre apenas de insegurança individual do sucessor, mas de contingências que reforçam conformidade, preservação do vínculo familiar e manutenção da autoridade do fundador. Assim, o controle centralizado reduz a autonomia, enquanto a baixa autonomia reforça a justificativa para a continuidade da centralização.

Outra articulação importante diz respeito à relação entre conflitos intergeracionais e ausência de planejamento sucessório. Em muitos casos, a sucessão é evitada justamente porque discutir a transição de poder significa tornar visíveis disputas latentes, expectativas divergentes e ressentimentos familiares. A ausência de planejamento, nesse sentido, pode funcionar como uma forma de preservar uma estabilidade aparente. Ao evitar o planejamento, a família evita também o confronto direto com temas sensíveis, como escolha do sucessor, redistribuição de poder, patrimônio, reconhecimento e legitimidade.

Contudo, essa evitação produz um efeito paradoxal. Embora reduza temporariamente o desconforto, ela intensifica a fragilidade do processo sucessório no longo prazo. Quanto mais a sucessão é postergada, mais os conflitos tendem a se acumular de forma silenciosa, tornando-se mais difíceis de administrar quando emergem em situações críticas. Assim, a matriz evidencia que a ausência de planejamento não é apenas

uma lacuna administrativa, mas um padrão relacional que se mantém pela redução imediata da tensão, ao custo de ampliar riscos futuros.

A sobreposição entre família e empresa também aparece como eixo central de articulação das demais dimensões. Quando os papéis de filho, herdeiro, sócio, gestor e sucessor não estão claramente diferenciados, as decisões empresariais passam a carregar significados afetivos e familiares. Uma discordância estratégica pode ser interpretada como desrespeito ao fundador; uma proposta de inovação pode ser recebida como rejeição ao legado; uma reivindicação de autonomia pode ser percebida como ameaça à unidade familiar. Essa sobreposição dificulta a construção de critérios objetivos e transforma decisões empresariais em conflitos relacionais.

Nesse ponto, as contingências culturais e os valores familiares exercem papel ambivalente. De um lado, valores como lealdade, continuidade, respeito à história e preservação do legado podem fortalecer o pertencimento e o compromisso dos membros com a empresa. De outro, quando esses valores são usados para impedir diferenciação, inovação ou revisão de práticas, passam a funcionar como barreiras à transição. A matriz permite compreender que a cultura familiar não é, em si, um obstáculo; ela se torna problemática quando reforça apenas a repetição do modelo anterior e limita a construção de novas formas de liderança.

A dimensão emocional atravessa todas essas categorias. Medo, culpa, rivalidade, ressentimento, orgulho e necessidade de reconhecimento não aparecem como elementos periféricos, mas como componentes constitutivos do processo sucessório. A centralização do fundador pode estar ligada ao medo de perda de identidade; a baixa autonomia do sucessor pode estar associada à culpa por contrariar expectativas familiares; os conflitos intergeracionais podem expressar disputas por reconhecimento; e a ausência de planejamento pode refletir a dificuldade de lidar com a finitude, a substituição e a

redistribuição do poder. Assim, a matriz mostra que a sucessão não pode ser tratada apenas como um problema técnico de gestão.

A governança, nesse conjunto, aparece como dimensão capaz de reorganizar o sistema. Sua função não se limita à criação de conselhos, documentos ou instâncias formais. Quando efetivamente implementada, a governança pode alterar as condições que mantêm os padrões anteriores, criando regras mais claras, critérios de participação, espaços de deliberação e formas progressivas de transferência de responsabilidade. Dessa maneira, ela pode reduzir a dependência pessoal em relação ao fundador e favorecer maior previsibilidade nas decisões.

Entretanto, a matriz também permite observar que a governança só terá efeito transformador se for capaz de modificar práticas concretas. Uma governança meramente formal, que reproduz as mesmas relações de poder sob nova roupagem institucional, tende a manter os padrões de centralização, silêncio e dependência. Portanto, o ponto decisivo não é apenas a existência de mecanismos formais, mas a capacidade desses mecanismos de reorganizar as contingências que orientam o comportamento dos membros da família empresária.

A leitura integrada da matriz evidencia que a sucessão em empresas familiares deve ser compreendida como um processo sistêmico. Centralização do fundador, baixa autonomia do sucessor, conflitos intergeracionais, ausência de planejamento, valores familiares, dimensão emocional e sobreposição família-empresa compõem uma rede de relações interdependentes. Essa rede pode produzir bloqueio sucessório quando reforça dependência, indefinição e evitação; mas também pode favorecer uma transição mais funcional quando passa a reforçar autonomia, diferenciação de papéis, participação e planejamento.

4.4 Possíveis usos da matriz em processos sucessórios

A matriz analítica proposta nesta dissertação pode ser utilizada como instrumento de leitura e organização dos principais elementos que atravessam os processos sucessórios em empresas familiares. Embora não se trate de um modelo diagnóstico fechado, sua estrutura permite identificar padrões recorrentes, compreender suas funções no sistema familiar-empresarial e orientar possíveis caminhos de reorganização.

Um primeiro uso da matriz consiste na identificação de riscos sucessórios. Ao observar categorias como centralização do fundador, baixa autonomia do sucessor, ausência de planejamento e sobreposição entre família e empresa, torna-se possível reconhecer sinais de fragilidade no processo de transição. Esses sinais nem sempre aparecem de forma explícita. Muitas vezes, a empresa possui sucessores formalmente envolvidos, mas estes não participam das decisões estratégicas; há intenção declarada de continuidade, mas não existe plano formal; ou há discursos de união familiar, mas os conflitos permanecem silenciados. A matriz permite tornar visíveis essas contradições.

Outro uso relevante diz respeito à organização de processos de escuta e análise funcional junto à família empresária. A partir das categorias propostas, profissionais que atuam com sucessão, governança ou planejamento familiar-empresarial podem estruturar entrevistas, reuniões ou questionários voltados à compreensão das dinâmicas internas da família e da empresa. Em vez de abordar apenas questões patrimoniais ou societárias, a matriz permite investigar também aspectos relacionais, emocionais, culturais e comportamentais que influenciam diretamente a transição de liderança.

Nesse sentido, a matriz pode auxiliar na formulação de perguntas orientadoras, tais como: quem decide atualmente na empresa? O sucessor participa de decisões estratégicas ou apenas executa tarefas? Existem regras claras para entrada de familiares na gestão? A família conversa abertamente sobre sucessão, patrimônio e poder? Quais valores familiares são preservados e quais dificultam mudanças necessárias? Há espaços

institucionais para mediação de conflitos? Essas perguntas ajudam a deslocar a sucessão de uma abordagem meramente formal para uma compreensão mais ampla do funcionamento do sistema familiar-empresarial.

A matriz também pode ser utilizada para avaliar o grau de autonomia do sucessor. Ao considerar a autonomia como produto do sistema, e não como atributo individual isolado, torna-se possível analisar se o ambiente familiar e organizacional oferece condições para que o sucessor desenvolva repertórios de liderança. Essa avaliação envolve observar se há delegação gradual de responsabilidades, tolerância ao erro, reconhecimento de iniciativas próprias e participação efetiva em decisões relevantes. Quando esses elementos estão ausentes, a autonomia tende a permanecer apenas como expectativa abstrata, sem sustentação concreta no cotidiano da empresa.

Outro campo de aplicação da matriz refere-se ao planejamento da governança familiar e empresarial. A matriz permite identificar quais padrões precisam ser reorganizados antes ou durante a implementação de estruturas formais de governança. Por exemplo, se a principal dificuldade está na centralização do fundador, a criação de um conselho sem redistribuição real de poder pode não produzir mudanças significativas. Se o problema central está na sobreposição entre papéis familiares e empresariais, pode ser necessário definir critérios objetivos de participação, remuneração, entrada e saída de membros da família na empresa. Assim, a matriz contribui para que a governança seja pensada não apenas como estrutura formal, mas como intervenção sobre contingências.

A matriz também pode auxiliar na construção de planos sucessórios progressivos. A partir da identificação das categorias predominantes em determinada empresa familiar, torna-se possível definir etapas de reorganização. Em empresas marcadas por forte centralização, por exemplo, o plano pode começar pela delegação gradual de decisões operacionais e estratégicas. Em contextos de baixa autonomia do sucessor, pode-se

estabelecer um programa de formação com participação decisória real. Em famílias com conflitos intergeracionais intensos, pode ser necessário criar espaços de mediação antes da formalização patrimonial ou societária.

Além disso, a matriz pode ser útil para profissionais de diferentes áreas que atuam no processo sucessório, como psicólogos organizacionais, consultores de governança, administradores, advogados, mediadores e planejadores patrimoniais. Sua contribuição está em oferecer uma linguagem comum entre campos distintos. Enquanto o advogado tende a observar contratos, holdings, acordos societários e instrumentos patrimoniais, o psicólogo ou consultor organizacional pode observar vínculos, papéis, conflitos, reconhecimento e autonomia. A matriz permite integrar essas dimensões, evitando que a sucessão seja reduzida apenas ao plano jurídico ou ao plano emocional.

Nesse ponto, sua aplicação prática reforça uma das principais teses desta dissertação: não basta estruturar juridicamente a sucessão se o sistema familiar-empresarial continuar reforçando centralização, dependência e indefinição de papéis. Da mesma forma, não basta trabalhar vínculos familiares sem criar mecanismos concretos de decisão, participação e governança. A sucessão exige a articulação entre dimensões subjetivas, relacionais, organizacionais e normativas.

A matriz também pode funcionar como instrumento de acompanhamento ao longo do tempo. Como a sucessão é um processo contínuo, e não um evento pontual, sua aplicação pode ocorrer em diferentes fases: diagnóstico inicial, definição de plano sucessório, implementação da governança, acompanhamento do sucessor e avaliação da transição. Em cada etapa, a matriz permite observar quais padrões foram modificados, quais permanecem ativos e quais novas contingências precisam ser organizadas.

Por fim, a matriz pode contribuir para futuras pesquisas empíricas sobre empresas familiares. Ao sistematizar categorias e relações funcionais, ela oferece um referencial

que pode ser aplicado em estudos de caso, entrevistas com fundadores e sucessores ou análises comparativas entre empresas com diferentes graus de estruturação sucessória. Dessa forma, a matriz não encerra a discussão, mas abre caminho para novas investigações capazes de testar, refinar e ampliar sua aplicabilidade.

Assim, os possíveis usos da matriz evidenciam sua dupla função: acadêmica e aplicada. No campo acadêmico, ela organiza os achados da literatura empírica e oferece uma leitura comportamental integrada do processo sucessório. No campo prático, pode orientar diagnósticos, intervenções, mediações e planos de transição mais sensíveis à complexidade das empresas familiares. Sua principal contribuição está em permitir que a sucessão seja analisada não apenas como transferência de liderança, mas como reorganização progressiva das contingências que sustentam o funcionamento da família empresária.

4.5 Alcance e limites da proposta analítica

A matriz analítica proposta nesta dissertação possui como principal alcance a organização integrada dos elementos que atravessam o processo sucessório em empresas familiares. Ao reunir fenômenos recorrentes, categorias analíticas e leitura comportamental, ela permite compreender a sucessão não apenas como evento de transmissão de liderança, mas como processo sistêmico, sustentado por contingências individuais, familiares, organizacionais e culturais.

Um dos principais alcances da matriz consiste em oferecer uma leitura funcional dos obstáculos sucessórios. Em vez de tratar a centralização do fundador, a baixa autonomia do sucessor, os conflitos intergeracionais ou a ausência de planejamento como problemas isolados, a matriz permite observá-los como padrões interdependentes, mantidos por consequências que produzem estabilidade, pertencimento, redução de conflitos imediatos ou preservação de papéis familiares. Assim, a proposta amplia a

compreensão do fenômeno sucessório ao deslocar a análise do plano meramente descritivo para o plano explicativo.

Outro alcance relevante está na possibilidade de integração entre diferentes campos de conhecimento. A sucessão em empresas familiares costuma ser analisada a partir de perspectivas jurídicas, administrativas, psicológicas ou patrimoniais, muitas vezes de forma fragmentada. A matriz propõe uma articulação entre essas dimensões, permitindo que aspectos como governança, vínculos familiares, cultura, poder, autonomia e planejamento sejam compreendidos dentro de um mesmo quadro interpretativo. Essa integração é especialmente relevante porque a sucessão empresarial familiar dificilmente pode ser explicada por apenas uma dessas dimensões.

A proposta também apresenta alcance prático, na medida em que pode auxiliar profissionais que atuam com famílias empresárias a identificar padrões de funcionamento que dificultam a transição geracional. A matriz pode ser utilizada como ferramenta de leitura inicial, apoio à construção de diagnósticos, organização de entrevistas, estruturação de processos de governança e planejamento de intervenções. Seu valor, portanto, não está em oferecer respostas prontas, mas em orientar perguntas mais qualificadas sobre o funcionamento do sistema familiar-empresarial.

Apesar desses alcances, é necessário reconhecer os limites da proposta. O primeiro limite decorre da própria natureza metodológica da pesquisa. A matriz proposta possui natureza teórico-interpretativa e foi construída a partir da análise secundária de estudos empíricos já publicados. Desse modo, não se propõe, nesta etapa, a funcionar como instrumento empiricamente validado, mas como modelo analítico inicial. Sua aplicação, refinamento ou validação poderão ser desenvolvidos em pesquisas futuras, especialmente por meio de estudos de caso, entrevistas com fundadores e sucessores,

validação por especialistas ou acompanhamento de processos sucessórios em empresas familiares.

Outro limite refere-se ao recorte do material analisado. Embora tenham sido priorizados estudos empíricos sobre sucessão em empresas familiares, o conjunto de trabalhos selecionados não esgota toda a produção nacional e internacional sobre o tema. A escolha das bases, dos critérios de inclusão e exclusão e dos trabalhos considerados relevantes influencia diretamente a construção das categorias. Assim, a matriz reflete os padrões identificados no conjunto de estudos analisados, podendo ser ampliada, refinada ou modificada a partir de novos levantamentos bibliográficos ou pesquisas de campo.

Nesse sentido, a matriz analítica proposta nesta dissertação não incorpora, de modo sistemático, determinadas variáveis situacionais e contextuais que podem ser relevantes em aplicações empíricas futuras, como a condição do fundador no momento da transição, a ocorrência de sucessão em vida, por doença ou após falecimento, o porte da empresa, a saúde econômica do negócio, a geração familiar envolvida e o contexto econômico de constituição da empresa. Tais elementos não foram tratados como categorias centrais porque não apareceram de forma suficientemente recorrente e sistematizada no corpus analisado para sustentar sua inclusão na matriz. Contudo, podem constituir dimensões relevantes em pesquisas futuras, especialmente em estudos de caso, entrevistas com fundadores e sucessores ou processos de validação empírica da matriz.

Também é importante destacar que a leitura comportamental proposta não pretende substituir outras abordagens teóricas, como a psicanálise, a psicologia organizacional, a teoria dos sistemas familiares, a administração ou o direito empresarial. Ao contrário, sua contribuição está em oferecer uma camada adicional de análise, voltada à compreensão das condições que mantêm ou modificam determinados padrões de

comportamento. Dessa forma, a matriz deve ser utilizada como ferramenta complementar, e não como modelo explicativo exclusivo.

Outro cuidado necessário diz respeito ao risco de simplificação. Empresas familiares são sistemas complexos, marcados por histórias singulares, configurações societárias distintas, trajetórias emocionais próprias e contextos econômicos diversos. Nenhuma matriz analítica é capaz de captar integralmente essa complexidade. Por isso, a proposta aqui apresentada deve ser aplicada com sensibilidade ao contexto de cada família empresária, evitando classificações rígidas ou interpretações automáticas.

Além disso, a matriz não deve ser compreendida como um protocolo de intervenção fechado. Embora indique possibilidades de reorganização, como delegação progressiva, formalização de regras, criação de espaços de diálogo e fortalecimento da governança, tais caminhos precisam ser ajustados à realidade concreta de cada empresa familiar. A efetividade de qualquer intervenção dependerá da disposição dos membros da família, da estrutura organizacional existente, do grau de maturidade da governança e das condições emocionais envolvidas no processo.

Por fim, é necessário reconhecer que a matriz ainda demanda validação empírica. Pesquisas futuras poderão aplicá-la em estudos de caso, entrevistas com fundadores e sucessores, processos de consultoria ou análises comparativas entre empresas familiares com diferentes níveis de estruturação sucessória. Somente a partir desse movimento será possível avaliar sua utilidade prática, identificar ajustes necessários e verificar sua capacidade de orientar intervenções reais.

Dessa forma, os alcances e limites da proposta indicam que a matriz analítica desenvolvida nesta dissertação deve ser compreendida como uma contribuição inicial, de caráter teórico-interpretativo, para o estudo da sucessão em empresas familiares. Seu valor reside em organizar a complexidade do fenômeno, integrar dimensões

frequentemente analisadas de forma separada e oferecer uma leitura funcional dos padrões que sustentam ou dificultam a transição geracional. Ao mesmo tempo, sua aplicação exige cautela, contextualização e abertura para futuras validações empíricas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente dissertação teve como objetivo investigar a produção empírica sobre sucessão em empresas familiares, especialmente no contexto brasileiro, com a finalidade de identificar e sistematizar categorias analíticas que estruturam a compreensão do fenômeno sucessório e reinterpretá-las, à luz da Análise do Comportamento, como contingências e metacontingências. A partir desse percurso, buscou-se propor uma matriz analítica capaz de organizar os principais elementos que influenciam a sucessão em empresas familiares, oferecendo uma leitura integrada entre literatura empírica, psicologia organizacional, abordagem psicanalítica e análise comportamental.

Ao longo do trabalho, verificou-se que a sucessão em empresas familiares não pode ser compreendida como um evento pontual de substituição de liderança ou transferência patrimonial. Ao contrário, trata-se de um processo complexo, atravessado por dimensões familiares, emocionais, organizacionais, culturais e comportamentais. A análise da literatura empírica permitiu identificar fenômenos recorrentes, como a centralização do poder na figura do fundador, a baixa autonomia do sucessor, os conflitos intergeracionais, a ausência de planejamento sucessório, a sobreposição entre família e empresa, a influência dos valores familiares e a fragilidade ou ausência de mecanismos de governança.

A contribuição analítica do trabalho, contudo, não se limita à identificação desses fenômenos. A partir da revisão de escopo e da análise transversal do corpus, os achados foram reorganizados em oito categorias analíticas: contingências de controle e centralização do fundador; conflitos intergeracionais como contingências concorrentes;

baixa autonomia do sucessor; sucessão como processo não estruturado; contingências culturais e valores familiares; dimensão emocional da sucessão; sobreposição família-empresa; e governança como reorganização contingencial. Essa categorização permitiu deslocar a análise de uma enumeração descritiva de dificuldades sucessórias para uma leitura integrada dos padrões que estruturam o funcionamento do sistema familiar-empresarial.

A articulação entre as contribuições de Kets de Vries e a Análise do Comportamento permitiu ampliar a compreensão desses fenômenos. Enquanto a abordagem psicanalítica contribui para revelar os elementos simbólicos, afetivos e inconscientes presentes na sucessão, a leitura comportamental possibilita compreender as condições que mantêm ou inibem determinados padrões de comportamento. Nesse sentido, a centralização do fundador, a dependência do sucessor e a evitação do planejamento sucessório puderam ser analisadas não apenas como dificuldades subjetivas ou falhas administrativas, mas como padrões funcionalmente mantidos por consequências individuais e coletivas.

A releitura comportamental permitiu compreender que tais padrões não se mantêm apenas por falhas individuais, ausência de preparo ou resistência subjetiva. Eles persistem porque produzem consequências funcionalmente relevantes no curto prazo. A centralização do fundador, por exemplo, pode preservar autoridade, reconhecimento e estabilidade decisória; a evitação do planejamento pode reduzir temporariamente o desconforto diante de temas como envelhecimento, morte, poder e patrimônio; a conformidade do sucessor pode manter pertencimento e aprovação familiar; e a sobreposição entre família e empresa pode evitar rupturas explícitas nos vínculos afetivos. Assim, a análise funcional mostra que muitos padrões que prejudicam a sucessão no longo prazo são mantidos porque produzem efeitos reforçadores imediatos para o sistema.

Outro avanço da análise foi compreender a governança não apenas como mecanismo administrativo ou jurídico, mas como possibilidade de reorganização contingencial. Ao estabelecer regras, critérios de participação, espaços de deliberação, instâncias de decisão e consequências mais previsíveis, a governança pode alterar as condições que mantêm centralização, informalidade e dependência. Desse modo, conselhos, protocolos familiares e processos formais de sucessão somente produzem efeitos relevantes quando modificam as práticas efetivas do sistema familiar-empresarial, favorecendo delegação progressiva, responsabilização e diferenciação de papéis.

A principal contribuição desta dissertação consiste na proposição de uma matriz analítica do processo sucessório em empresas familiares. Essa matriz permite organizar os achados da literatura em categorias interpretativas e relacioná-las a contingências predominantes, consequências mantenedoras, riscos sucessórios e possibilidades de reorganização. Dessa forma, a matriz oferece uma ferramenta teórico-interpretativa para compreender a sucessão como um sistema de comportamentos interdependentes, no qual a autonomia do sucessor não é tratada como atributo individual isolado, mas como produto agregado das condições criadas pelo sistema familiar-empresarial.

Do ponto de vista prático, a dissertação aponta que processos sucessórios não devem ser conduzidos apenas por instrumentos jurídicos, patrimoniais ou administrativos. Embora tais instrumentos sejam relevantes, sua eficácia depende da reorganização das contingências que estruturam as relações familiares e empresariais. Assim, a criação de holdings, acordos societários, conselhos ou planos de sucessão tende a ser insuficiente quando o sistema continua reforçando centralização, dependência, silêncio, indefinição de papéis e evitação de conflitos. A sucessão funcional exige,

portanto, a construção gradual de condições que reforcem participação, autonomia, diferenciação de papéis, diálogo e responsabilização.

Como limitação, reconhece-se que esta pesquisa não realizou coleta direta de dados primários, como entrevistas, observações ou estudos de caso próprios. A análise foi desenvolvida a partir de produção empírica já existente, selecionada e reinterpretada à luz da perspectiva comportamental. Por essa razão, a matriz proposta deve ser compreendida como uma construção teórico-interpretativa, ainda dependente de validação empírica em contextos reais de empresas familiares. Além disso, o recorte bibliográfico adotado, embora consistente com os objetivos da pesquisa, não esgota a ampla produção nacional e internacional sobre sucessão empresarial familiar.

Por fim, sugere-se que estudos futuros apliquem a matriz analítica em pesquisas de campo, especialmente por meio de estudos de caso, entrevistas com fundadores e sucessores, análises comparativas entre empresas com diferentes níveis de governança e investigações sobre os efeitos da reorganização de contingências no desenvolvimento da autonomia sucessória. A continuidade dessa agenda poderá contribuir para transformar a matriz aqui proposta em instrumento mais robusto de diagnóstico, intervenção e acompanhamento de processos sucessórios. Conclui-se, portanto, que a sucessão em empresas familiares deve ser compreendida não apenas como a passagem de uma geração a outra, nem apenas como escolha de sucessor ou formalização patrimonial, mas como processo de reorganização de contingências familiares, organizacionais e culturais. A continuidade do negócio depende da construção de condições que reforcem práticas compatíveis com autonomia, governança, planejamento e corresponsabilidade. Nesse sentido, a matriz analítica proposta nesta dissertação constitui uma contribuição inicial para organizar a complexidade do fenômeno e orientar futuras análises empíricas e intervenções em empresas familiares.

Referências

- BARBIERI, Elisa Morganti Bertaso. Suceder ou ceder?: um estudo exploratório das relações entre empresa familiar, herdeiras e processo sucessório. 1995. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1995.
- BARBOSA, Katia Cristina de Rezende. Empresas familiares e os processos sucessórios: compreendendo a dinâmica das transições. 2019. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Ciências e Letras, Assis, 2019.
- BOWEN, Murray. Family Therapy in Clinical Practice. New York: Jason Aronson, 1978.
- BRITO, Fellipe Campos. Empresas familiares: análise de criação de conhecimento no processo sucessório. 2019. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, 2019.

- BUENO, Renata de Fátima Fortes. Dando voz ao herdeiro. 2018. Tese (Doutorado em Psicologia Clínica) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2018.
- CAMPOS, Luciene Jung de. Abordagem psicanalítica do processo sucessório em empresa familiar: um estudo de caso. 1998. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1998.
- CHUA, Jess H.; CHRISMAN, James J.; SHARMA, Pramodita. Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 23, n. 4, p. 19-39, 1999.
- COSTA, Lidiene Silva Pesker. De pai para filho: a natureza do processo de sucessão em pequenas e médias empresas familiares. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Programa de Pós-Graduação em Administração, Belo Horizonte, 2013.
- FACHKHA, Said Hanna de Oliveira. Processo de sucessão em pequenas e médias empresas familiares. 2022. Dissertação (Mestrado) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2022.
- FARIAS, Marcela Leandro Nascimento. A empresa familiar e o desafio da continuidade do empreendimento: estratégias para garantir o processo sucessório. 2013. Monografia (Especialização em Estratégia e Gestão Empresarial) – Universidade Estadual do Ceará, Centro de Estudos Sociais Aplicados, Fortaleza, 2013.
- FENACON. Responsável por 65% do PIB brasileiro, apenas 36% das empresas familiares sobrevivem à sua segunda geração. Brasília, 28 jul. 2023. Disponível em: <https://fenacon.org.br/noticias/responsavel-por-65-do-pib-brasileiro-apenas-36-das-empresas-familiares-sobrevivem-a-sua-segunda-geracao/>. Acesso em: 12 fev. 2026.
- FLORES JR., José Elias. Sucessão em empresas familiares: dilemas de pais e filhos. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, 2010.

GERSICK, Kelin E. et al. De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares. São Paulo: Negócio Editora, 1997.

GIMENES, Rafael Pereira. Os desafios da sucessão em empresas familiares: estudo de caso sobre a sucessão da primeira para a segunda geração em 3 empresas de transporte de cargas rodoviário do Estado de São Paulo. 2015. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2015.

GLENN, Sigrid S. Individual behavior, culture, and social change. *The Behavior Analyst*, v. 27, n. 2, p. 133-151, 2004.

GLENN, Sigrid S.; MALOTT, Maria E. Complexity and selection: implications for organizational change. *Behavior and Social Issues*, v. 13, n. 2, p. 89-106, 2004.

GUERIN, Bernard. What do therapists and clients talk about when they cannot explain behaviours? How Carl Jung avoided analysing a client's environments by inventing theories. *Revista Perspectivas*, v. 10, n. 1, p. 76-97, 2019.

IGLÉZIAS, João Guilherme Domingues. Sucessão familiar nas empresas brasileiras do agronegócio: um estudo de abordagem psicossociológica. 2020. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Ciências e Letras, Assis, 2020.

KETS DE VRIES, Manfred F. R. *Reflections on Character and Leadership: On the Couch with Manfred Kets de Vries*. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.

KETS DE VRIES, Manfred F. R.; CARLOCK, Randel S.; FLORENT-TREACY, Elizabeth. *Family Business on the Couch: A Psychological Perspective*. Chichester: John Wiley & Sons, 2007.

KETS DE VRIES, Manfred F. R.; MILLER, Danny. *The Neurotic Organization*. San Francisco: Jossey-Bass, 1984.

KLEIN, Edson. Sucessão em empresas familiares: estudo do caso da empresa Galeazzi & Cia Ltda. 2001. Dissertação (Mestrado Executivo em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública, Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, 2001.

LIONÇO, Andréia. Simulação de cenários: planejamento estratégico do processo sucessório de um grupo empresarial. 2017. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Programa de Pós-Graduação em Administração, Cascavel, 2017.

MARTONE, Ricardo Corrêa. Complexidade e seleção: considerações a respeito das implicações para mudança organizacional. *Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva*, v. 7, n. 2, p. 197-203, 2005.

MATESCO, Karen. A problemática da sucessão em empresas familiares e a instrumentalização da governança corporativa: um estudo de caso. 2014. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, 2014.

MORAES, Josenice Regina Blumenthal de. “Passando o bastão”: o processo de sucessão na empresa familiar sob o ponto de vista do fundador. 2015. Tese (Doutorado em Psicologia Clínica) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2015.

NESKE, Djeimi Angela Leonhardt. Processo sucessório em empresas familiares: uma análise a partir dos atributos pessoais e familiares. 2018. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Programa de Pós-Graduação em Administração, Cascavel, 2018.

ORTEGA, Vera Lucia Robles. Planejamento sucessório, governança corporativa e inovação: uma investigação das relações com o desempenho organizacional em empresas familiares. 2018. Dissertação (Mestrado) – Universidade Positivo, Curitiba, 2018.

PARANHOS, Marina. O processo sucessório em empresas familiares paulistas: uma abordagem psicológica sobre a família empresária. 2015. Tese (Doutorado em Psicologia Clínica) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2015.

PEREIRA, Rafael Diogo. Sucessão, profissionalização e governança: um estudo multicase em empresas familiares mineiras. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Ciências Econômicas, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Belo Horizonte, 2010.

PRADO, Roberta Nioac. Aspectos relevantes da empresa familiar e da família empresária: governança e planejamento patrimonial sucessório. 2016.

RICHTER, Juliana. Planejamento sucessório de empresas familiares: uma análise de empresas de pequeno e médio porte sob a perspectiva do fundador. 2015. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Negócios) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, 2015.

SANTOS, Marcos Aurélio Araújo. A complexidade do processo de sucessão em empresas familiares: um estudo de caso da LIBEL Linhares Distribuidora de Bebidas em Rosário – Maranhão. 2006. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2006.

SILVA, Alan Murilo da. Valores familiares e processo sucessório na perspectiva psicológica: o caso de uma empresa familiar gaúcha do setor de plásticos. 2012. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento) – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí, 2012.

SKINNER, B. F. Science and Human Behavior. New York: Macmillan, 1953.

SKINNER, B. F. Verbal Behavior. New York: Appleton-Century-Crofts, 1957.

TRICCO, Andrea C. et al. PRISMA Extension for Scoping Reviews (PRISMA-ScR): checklist and explanation. *Annals of Internal Medicine*, v. 169, n. 7, p. 467-473, 2018.

ZAMBRONI, Cláudia Helena Costa de Oliveira. Vivências subjetivas nos processos de sucessão em empresas familiares. 2023. Tese (Doutorado em Psicologia Social) – Universidade Federal da Paraíba, Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes, João Pessoa, 2023.

APÊNDICE A – MATRIZ ANALÍTICA DO PROCESSO SUCESSÓRIO EM EMPRESAS FAMILIARES

A matriz analítica a seguir foi elaborada a partir da sistematização dos fenômenos recorrentes identificados no corpus da pesquisa, das categorias analíticas construídas no Capítulo 3 e da releitura comportamental desenvolvida ao longo da dissertação. Sua finalidade é organizar, de forma integrada, os principais padrões que atravessam a sucessão em empresas familiares, evidenciando as contingências predominantes, as contingências que mantêm tais padrões, os riscos sucessórios associados e as possibilidades de reorganização do sistema familiar-empresarial.

Categoria analítica	Fenômeno observado	Contingência predominante	Consequência que mantém o padrão	Risco sucessório	Possibilidade de reorganização
Contingências de controle e centralização do fundador	Concentração das decisões estratégicas na figura do fundador; baixa delegação; dependência decisória dos demais membros	Reforço do controle, da autoridade e da identidade do fundador	Preservação de status, reconhecimento, previsibilidade e sensação de estabilidade	Bloqueio da autonomia do sucessor; dificuldade de transição efetiva; dependência excessiva da figura do fundador	Delegação progressiva; criação de critérios formais de decisão; participação gradual do sucessor em decisões estratégicas
Conflitos intergeracionais como contingências concorrentes	Divergências entre fundador e sucessor quanto à gestão, inovação, tradição e futuro do negócio	Disputa entre contingências de continuidade e mudança	Manutenção de posições familiares e organizacionais já estabelecidas; preservação de papéis históricos	Estabilização do conflito; resistência à mudança; ruptura familiar ou empresarial	Mediação estruturada; criação de espaços de diálogo; pactuação de papéis e responsabilidades

Baixa autonomia do sucessor	Participação limitada do sucessor; necessidade de validação constante; dificuldade de assumir decisões independentes	Reforço da conformidade e da busca de aprovação	Aprovação familiar, pertencimento e preservação do vínculo com o fundador	Sucessor tecnicamente preparado, mas sem legitimidade decisória; liderança frágil após a transição	Reforço de comportamentos autônomos; transferência gradual de responsabilidades; legitimação formal do sucessor
Sucessão como processo não estruturado	Ausência de planejamento formal; informalidade; adiamento de decisões sucessórias	Esquiva de temas emocionalmente aversivos	Redução imediata do desconforto familiar diante de temas como morte, poder, patrimônio e substituição	Sucessão reativa; conflitos após eventos críticos; insegurança organizacional	Planejamento sucessório progressivo; definição de etapas; formalização de regras e prazos
Contingências culturais e valores familiares	Valorização do legado, lealdade familiar, respeito à hierarquia e preservação da tradição	Controle por regras culturais e familiares	Coesão, pertencimento e continuidade simbólica da família empresária	Resistência à inovação; dificuldade de diferenciação do sucessor; manutenção de modelos ultrapassados	Revisão compartilhada dos valores familiares; atualização do legado; integração entre tradição e inovação
Dimensão emocional da sucessão	Medo, culpa, rivalidade, inveja, ressentimento, orgulho e necessidade de reconhecimento	Reforço de vínculos afetivos e manutenção de lugares subjetivos	Preservação de pertencimento, reconhecimento e equilíbrio emocional aparente	Decisões guiadas por afetos não elaborados; disputas de reconhecimento; paralisia sucessória	Espaços de escuta e mediação; elaboração dos papéis familiares; diferenciação entre vínculo afetivo e função empresarial

Sobreposição família-empresa	Confusão entre papéis de filho, herdeiro, sócio, gestor e sucessor	Controle por regras familiares implícitas sobre decisões empresariais	Preservação da unidade familiar e da lógica de pertencimento	Crítérios pouco objetivos de gestão; conflitos entre família, patrimônio e empresa; decisões personalizadas	Separação de papéis; definição de critérios para entrada, remuneração e atuação de familiares; acordos familiares e societários
Governança como reorganização contingencial	Criação de conselhos, regras, protocolos, critérios de decisão e instâncias de deliberação	Substituição de contingências pessoais por regras institucionais	Aumento da previsibilidade, redução da informalidade e redistribuição do controle	Governança meramente formal, sem transformação real das práticas familiares	Implementação efetiva de conselhos; regras de participação; acompanhamento do sucessor; profissionalização gradual da gestão

APÊNDICE B – CORPUS DE ESTUDOS ANALISADOS

O presente apêndice apresenta a relação dos estudos que compõem o corpus final desta dissertação. Após o levantamento inicial de 29 trabalhos acadêmicos sobre sucessão em empresas familiares, foram selecionados 23 estudos, compostos por 18 dissertações, 4 teses e 1 monografia. Esses trabalhos foram utilizados como base para a identificação dos fenômenos recorrentes, construção das categorias analíticas e posterior releitura comportamental do processo sucessório em empresas familiares.

Nº	Autor(a)	Ano	Título	Tipo de trabalho	Instituição/Base	Fenômeno principal analisado
1	SILVA, Alan Murilo da	2012	<i>Valores familiares e processo sucessório na perspectiva psicológica: o caso de uma empresa familiar gaúcha do setor de plásticos</i>	Dissertação	UNIJUÍ	Valores familiares, psicodinâmica familiar e sucessão em empresa familiar
2	ZAMBRONI, Cláudia Helena Costa de Oliveira	2023	<i>Vivências subjetivas nos processos de sucessão em empresas familiares</i>	Tese	UFPB	Vivências subjetivas, relações familiares e sucessão empresarial
3	KLEIN, Edson	2001	<i>Sucessão em empresas familiares: estudo do caso da empresa Galeazzi & Cia Ltda</i>	Dissertação	FGV	Estudo de caso sobre sucessão em empresa familiar
4	BARBIERI, Elisa Morganti Bertaso	1995	<i>Sucedor ou ceder?: um estudo exploratório das relações entre empresa familiar, herdeiras e processo sucessório</i>	Dissertação	UFRGS	Relação entre herdeiras, empresa familiar e processo sucessório
5	IGLÉZIAS, João Guilherme Domingues	2020	<i>Sucessão familiar nas empresas brasileiras do agronegócio: um</i>	Dissertação	UNESP	Sucessão familiar em empresas do agronegócio sob abordagem psicossociológica

			<i>estudo de abordagem psicossociológica</i>			
6	FLORES JR., José Elias	2010	<i>Sucessão em empresas familiares: dilemas de pais e filhos</i>	Dissertação	UFRGS	Dilemas de sucedidos e sucessores no processo sucessório
7	MORAES, Josenice Regina Blumenthal de	2015	<i>“Passando o bastão”: o processo de sucessão na empresa familiar sob o ponto de vista do fundador</i>	Tese	PUC-SP	Ponto de vista do fundador sobre o processo sucessório
8	RICHTER, Juliana	2015	<i>Planejamento sucessório de empresas familiares: uma análise de empresas de pequeno e médio porte sob a perspectiva do fundador</i>	Dissertação	UNISINOS	Planejamento sucessório em pequenas e médias empresas familiares
9	MATESCO, Karen	2014	<i>A problemática da sucessão em empresas familiares e a instrumentalização da governança corporativa: um estudo de caso</i>	Dissertação	FGV	Governança corporativa como instrumento no processo sucessório
10	COSTA, Lidiene Silva Pesker	2013	<i>De pai para filho: a natureza do processo de sucessão em pequenas e médias empresas familiares</i>	Dissertação	PUC Minas	Processo sucessório em pequenas e médias empresas familiares
11	CAMPOS, Luciene Jung de	s.d.	<i>Abordagem psicanalítica do processo sucessório em empresa familiar: um estudo de caso</i>	Dissertação	UFRGS	Leitura psicanalítica do processo sucessório em empresa familiar
12	SANTOS, Marcos Aurélio Araújo	2006	<i>A complexidade do processo de sucessão em empresas familiares: um estudo de caso da LIBEL Linhares Distribuidora de Bebidas em Rosário – Maranhão</i>	Dissertação	FGV	Complexidade do processo sucessório em empresa familiar

13	PEREIRA, Rafael Diogo	2010	<i>Sucessão, profissionalização e governança em empresas em empresas familiares mineiras</i>	Dissertação	UFMG	Sucessão, profissionalização e governança em empresas familiares
14	GIMENES, Rafael Pereira	2015	<i>Os desafios da sucessão em empresas familiares: estudo de caso sobre a sucessão da primeira para a segunda geração em 3 empresas de transporte de cargas rodoviário do Estado de São Paulo</i>	Dissertação	FGV	Desafios da sucessão da primeira para a segunda geração
15	BUENO, Renata de Fátima Fortes	2018	<i>Dando voz ao herdeiro</i>	Tese	PUC-SP	Perspectiva do herdeiro no processo sucessório
16	FACHIKHA, Said Hanna de Oliveira	2022	<i>Processo de sucessão em pequenas e médias empresas familiares</i>	Dissertação	FGV	Processo sucessório em pequenas e médias empresas familiares
17	LIONÇO, Andréia	2017	<i>Simulação de cenários: planejamento estratégico do processo sucessório de um grupo empresarial</i>	Dissertação	UNIOESTE	Planejamento estratégico do processo sucessório por simulação de cenários
18	NESKE, Djeimi Angela Leonhardt	2018	<i>Processo sucessório em empresas familiares: uma análise a partir dos atributos pessoais e familiares</i>	Dissertação	UNIOESTE	Influência de atributos pessoais e familiares no planejamento sucessório
19	BRITO, Feliipe Campos	2019	<i>Empresas familiares: análise de criação de conhecimento no processo sucessório</i>	Dissertação	UNISINOS	Criação de conhecimento organizacional no processo sucessório
20	BARBOSA, Katia Cristina de Rezende	2019	<i>Empresas familiares e os processos sucessórios: compreendendo a dinâmica das transições</i>	Dissertação	UNESP	Dinâmica psicológica e familiar das transições sucessórias

21	FARIAS, Marcela Leandro Nascimento	2013	<i>A empresa familiar e o desafio da continuidade do empreendimento: estratégias para garantir o processo sucessório</i>	Monografia	UECE	Continuidade do empreendimento e estratégias para sucessão
22	PARANHOS, Marina	2015	<i>O processo sucessório em empresas familiares paulistas: uma abordagem psicológica sobre a família empresária</i>	Tese	PUC-SP	Processo sucessório, família empresária, mitos familiares e dimensão psicológica
23	ORTEGA, Vera Lucia Robles	2018	<i>Planejamento sucessório, governança corporativa e inovação – uma investigação das relações com o desempenho organizacional em empresas familiares</i>	Dissertação	Universidade Positivo	Planejamento sucessório, governança, inovação e desempenho organizacional

Os estudos relacionados neste apêndice constituíram a base empírica utilizada para a análise de conteúdo desenvolvida nesta dissertação. A partir deles, foram extraídos os fenômenos recorrentes, as categorias analíticas e os elementos comportamentais posteriormente reinterpretados à luz da Análise do Comportamento. A inclusão desses trabalhos no corpus decorreu de sua aderência temática à sucessão em empresas familiares e da presença de dados, estudos de caso, entrevistas, levantamentos ou análises empíricas relevantes para os objetivos da pesquisa.