

Ensaio

A cadeira é minha


CELINT


INSTITUTO EMPRESA DE FAMÍLIA

A CADEIRA É MINHA

*A sucessão da primeira geração: fundadores e seus medos,
barreiras e gatilhos.*

Um debate sobre legado, identidade e finitude.®

Alumni Plus⁺®

ENSAIO

Por: Fernanda Chilotti, Marcos Strobel
e Grupo de Trabalho

Orientação: Gaspar Carreira Jr e
Helder de Azevedo, MSc

Sumário

PREÂMBULO	3
O QUE ESTE ENSAIO ABARCA	4
INTRODUÇÃO	5
I. O SÍMBOLO: A CADEIRA COMO IDENTIDADE EM TRANSIÇÃO	6
II. O SISTEMA: OS TRÊS CÍRCULOS E AS TRÊS SUCESSÕES	6
Sinais de confusão no cotidiano	7
As três sucessões	7
Perguntas de diagnóstico que podem ajudar a dirimir o medo do “tudo ou nada”	8
III. OS DADOS: O QUE A PESQUISA MOSTRA, E O QUE O SILÊNCIO TAMBÉM MOSTRA	9
INSUBSTITUÍVEL: quando identidade e finitude se encontram	10
O NÃO ACESSO A APOIO EXTERNO - ignorância técnica ou defesa emocional?	10
SUCESSORES - preparados ou convenientemente indefinidos?	11
O ARREPENDIMENTO QUE CHEGA TARDE	11
O SILÊNCIO DOS 97% - hipóteses que emergem	12
HIPÓTESES EMERGENTES	12
AS BARREIRAS INVISÍVEIS	13
MAS PODEMOS AJUDAR?	13
ABRINDO A PORTA DA CONVERSA	14
RITUAIS, SÍMBOLOS E MARCOS USADOS NO MERCADO	14
IV. A PRÁTICA: UM FRAMEWORK DE CINCO MOVIMENTOS PARA ATUANTES EM CONSELHOS	15
1. Nomear o símbolo sem confrontar	15
2. Separar papéis com apoio do Modelo dos Três Círculos	15
3. Escolher uma sucessão para começar	15
4. Criar governança mínima	15
5. Ritualizar a transição com marcos simbólicos e novos papéis	15
Rituais e marcos que costumam abrir a conversa com mais segurança	15
V. PERGUNTAS QUE PERMANECEM ABERTAS	16
CONCLUSÃO	17
REFERÊNCIAS	18
Expediente:	19

A sucessão da primeira geração: fundadores e seus medos, barreiras e gatilhos.

Um debate sobre legado, identidade e finitude.

PREÂMBULO

Ao dialogar sobre sucessão em empresas familiares, especialmente da primeira geração, é comum que profissionais atuantes em conselhos se sintam como Dom Quixote diante dos moinhos de vento.

À distância, o cenário parece racionalmente claro: estruturas podem ser criadas, instrumentos existem, modelos são conhecidos e eficazes, mas ainda assim, quando o debate se aproxima da pessoa fundadora, a resistência emerge com grande força.

A sucessão passa a ser percebida não como continuidade, mas como destituição; não como legado, mas como fim. Assim como os moinhos de Cervantes, os impedimentos à sucessão assumem formas gigantescas no imaginário da pessoa fundadora: perda do controle, risco ao legado, ausência de sucessores preparados, ameaça à própria identidade. Combater esses “gigantes” pela via racional com argumentos técnicos, modelos de governança ou instrumentos jurídicos, por exemplo, frequentemente resulta em frustração semelhante à de Dom Quixote ao ser lançado ao chão.

É nesse ponto que a cadeira deixa de ser apenas um assento de poder. Ela se revela como símbolo de identidade, reconhecimento e permanência. “A cadeira é minha” deixa então de expressar apenas autoridade formal e passa a expressar pertencimento ontológico: Eu sou eu porque ocupo este lugar.



Foto: o fundador como um Don Quixote moderno? Criado com o nano banana ©Google.

Como Dom Quixote, a pessoa fundadora não luta contra o moinho em si, mas contra o risco de ver sua narrativa desmontada. Investir frontalmente contra essa defesa, munido apenas de argumentos técnicos ou estruturas de governança, tende a produzir o mesmo efeito da lança contra as pás: resistência, queda e reforço da crença de que forças externas conspiram contra aquilo que foi construído.

Compreender a sucessão da primeira geração exige, portanto, expandir a lógica clássica da governança, integrando o simbólico e o psicológico ao técnico. Antes de “mexer na cadeira”, é preciso compreender o que ela representa em sua profundidade. A governança é uma importante porta de entrada menos ameaçadora para o debate sucessório, uma vez que avançar na temática da sucessão exige menos combates frontais e mais capacidade de leitura do imaginário que sustenta esses moinhos — não para destruí-los, mas para compreendê-los e, finalmente, ressignificá-los.

Este ensaio coloca a governança como ferramenta afiada, mas delicada e potente no debate que, no fundo, toca finitude, lugar e continuidade.

O QUE ESTE ENSAIO ABARCA

A “cadeira” simboliza mais do que poder: ela concentra identidade, reconhecimento e pertencimento. Acompanhamos, inúmeras as vezes em que, na primeira geração, a sucessão padece porque não mobiliza apenas técnica, mas toca o medo de perda, irrelevância e finitude.

Começar com a decupagem com base no Modelo dos Três Círculos ajuda a separar o que costuma aparecer confuso no cotidiano: família, propriedade e negócio.

Entender, nessa sequência, as três sucessões distintas: executiva, societária e patrimonial; e não tratá-las como uma só, reduz a ameaça.

Ter, no papel de profissionais em conselhos, essa facilitação é reduzir o custo emocional do futuro, elevar a qualidade do diálogo e criar condições seguras para a travessia. Na prática, o melhor começo raramente é o confronto direto com a saída da pessoa fundadora, mas a construção de linguagem comum, com governança e marcos simbólicos de continuidade.

Como escreve Byung-Chul Han em *Do Desaparecimento dos Rituais*: se os rituais são a forma como habitamos o tempo, esse ensaio propõe essas reflexões sobre o ser-estar da pessoa fundadora no espaço e tempo de família, negócio e propriedade, traz rituais de facilitação e estrutura uma abordagem prática de cinco movimentos como ferramenta para que atua em Conselhos.

INTRODUÇÃO

A sucessão em empresas familiares está entre os processos mais críticos e, paradoxalmente, mais negligenciados do universo corporativo. Parte dessa negligência decorre do equívoco de tratá-la como tema exclusivamente técnico, quando, na primeira geração, ela toca dimensões existenciais profundas ou quando ocorre algum fato que coloque a sucessão como uma fato necessário por questões de saúde ou óbito

A conhecida estatística segundo a qual cerca de 30% das empresas familiares chegam à segunda geração e algo em torno de 12% a 13% alcança a terceira tornou-se recorrente na literatura e no mercado, embora varie conforme a fonte e o recorte metodológico. Seu ponto de origem mais citado está em John L. Ward, em 'Keeping the Family Business Healthy' (1987), a partir de estudo com 200 empresas manufatureiras de Illinois, nos Estados Unidos. Nesse recorte, Ward observou persistência de aproximadamente 30% através da segunda geração e de 13% através de três gerações, considerando sobrevivência como empresa independente, com o mesmo nome e sob controle familiar.



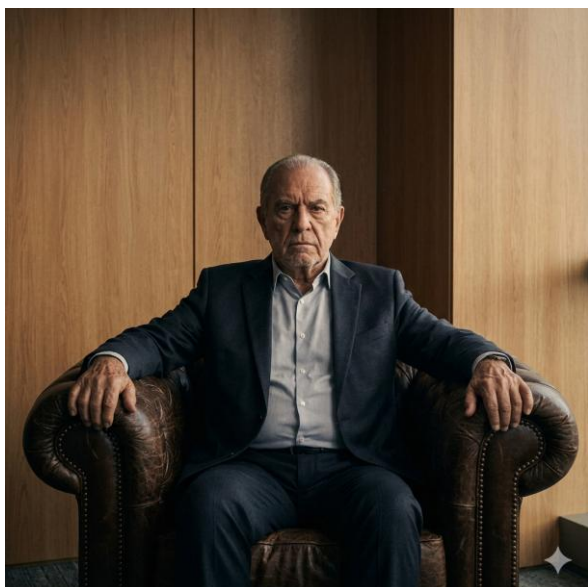
(no gráfico: 70% das empresas que fracassam na transição geracional não possuíam Planejamento Sucessório - Pesquisa do **Instituto Empresa DE Família**)

A própria circulação posterior desses números mostra a importância do cuidado conceitual: a métrica foi amplamente reinterpretada, simplificada e generalizada para outros contextos, inclusive o brasileiro. Por isso, neste ensaio, a estatística deve ser lida como estimativa recorrente da literatura, e não como verdade universal e homogênea.

Na primeira geração, porém, o problema raramente reside na ausência de informação, instrumentos ou modelos. O impasse central é humano. Ao tocar nesse tema, a pessoa fundadora é convidada a lidar com questões que extrapolam o negócio: identidade, pertencimento, controle, continuidade e, em última instância, finitude. Como lembra Eduardo Giannetti, não olhamos diretamente nem para o sol, nem para a morte. A sucessão convoca justamente essa zona de desconforto: quem sou eu quando a figura fundadora já não ocupa o centro? É por isso que a resistência costuma aparecer antes da falta de método. O método importa, mas ele só funciona quando o imaginário que sustenta a cadeira começa a ser reconhecido.

I. O SÍMBOLO: A CADEIRA COMO IDENTIDADE EM TRANSIÇÃO

Na primeira geração, a empresa tende a ser experimentada como extensão do Eu. A pessoa fundadora é, ao mesmo tempo, origem da história, o agente e autora da estratégia, guardiã do patrimônio e referência emocional da família. Os papéis se acumulam até parecerem inseparáveis da própria identidade.



Por isso, a reação defensiva diante da sucessão não pode ser lida apenas como ego, teimosia ou autoritarismo. Essas leituras, somente descrevem a superfície do comportamento, não explicam sua profundidade. Na base, o que frequentemente existe é o temor de perder utilidade, relevância e significado.

Manfred Kets de Vries contribui de modo decisivo para essa leitura ao mostrar que, em muitos contextos familiares, a empresa funciona como objeto psíquico de continuidade simbólica. Erik Erikson, por sua vez, ajuda a compreender o conflito entre generatividade e estagnação: seguir existindo por meio de outros ou permanecer aprisionado à própria centralidade.

Quando a cadeira é percebida como sinônimo de existência, qualquer conversa mal conduzida sobre sucessão pode ser recebida como ameaça de apagamento, de escanteio. Nomear esse símbolo sem confrontá-lo diretamente é um dos primeiros movimentos de uma atuação conselheira madura.

II. O SISTEMA: OS TRÊS CÍRCULOS E AS TRÊS SUCESSÕES

Em 1978, John Davis e Renato Tagiuri apresentaram o Modelo dos Três Círculos, uma ferramenta potente para a compreensão da empresa familiar como sistema. O modelo organiza o campo em três dimensões interdependentes: Família, Propriedade e Negócio.

Na primeira geração, esses círculos não apenas se sobrepõem: frequentemente se confundem. A pessoa fundadora pode ser, ao mesmo tempo, pai ou mãe, sócia controladora e principal executiva. O problema não está na sobreposição em si, mas na ausência de linguagem, ritos e estruturas que permitam distingui-la.

Sinais de confusão no cotidiano

Círculo	O que organiza	Sinais de confusão
Família	Vínculos, pertencimento, história, expectativas e afetos.	Decisões de negócio tomadas para evitar conflito familiar; entrada de filhos, agregados e outros papéis sem critérios; silêncio em nome de uma harmonia aparente.
Propriedade	Direitos, deveres, poder societário, patrimônio e regras do capital.	Confusão entre papéis e o papel de sócia(o); ausência de regras de entrada e saída; concentração total de decisões patrimoniais na pessoa fundadora.
Negócio	Estratégia, operação, liderança, comando e desempenho.	Centralização extrema; sucessores sem autonomia real ou sem a competência necessária ao cargo ocupado; a frase “sempre foi assim” encerrando qualquer tentativa de mudança.

Separar os círculos não significa fragmentar a empresa familiar. Significa ganhar discernimento para saber qual conversa está acontecendo, com qual linguagem e em qual foro.

As três sucessões

Outro equívoco recorrente é tratar sucessão como evento único. Na prática, pelo menos três sucessões distintas podem ocorrer em tempos e movimentos diferentes, de forma síncrona ou não.

Sucessão do negócio: trata da passagem do comando executivo. Quem decide o dia a dia, lidera equipes e executa a estratégia? Na prática, a pessoa fundadora pode sair da operação gradualmente e permanecer em um conselho, por exemplo. Alguns Instrumentos típicos

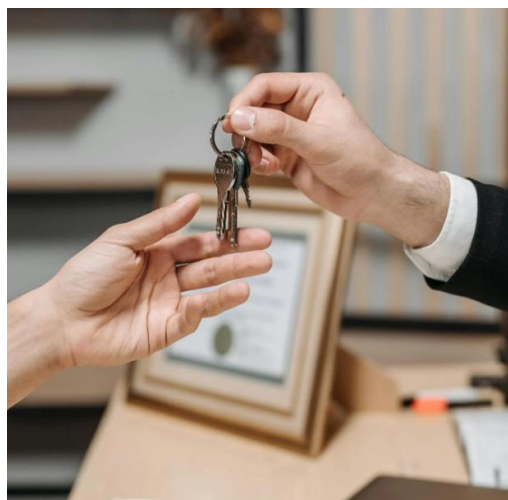
- Conselho consultivo ou de administração
- Planos de desenvolvimento de sucessores
- Avaliações de desempenho
- Acordos claros de transição de poder

Sucessão societária: trata da reorganização do poder como sócia(o) ou acionista. Quem vota, quem define os rumos, quais são as regras do jogo? Ou seja, a pessoa fundadora pode deixar o negócio, mas continuar decidindo como sócia. Instrumentos típicos:

- Acordo de sócios com Regras de entrada e saída
- Holding Familiar

Sucessão patrimonial: trata da transmissão dos bens no tempo, com proteção e planejamento. Portanto, a sucessão patrimonial pode acontecer ainda em vida, de forma gradual e planejada. Instrumentos típicos:

- Testamento
- Doações planejadas
- Holding patrimonial
- Planejamento sucessório integrado



Uma metáfora simples ajuda:

- ⇒ É possível deixar de dirigir o carro, continuar sendo a dona(o) dele e ainda decidir para onde ele vai.

Confundir essas três dimensões é parte do que transforma a sucessão em ameaça total.

Perguntas de diagnóstico que podem ajudar a dirimir o medo do “tudo ou nada”

- ✓ **No negócio:** quais decisões a pessoa fundadora ainda precisa tomar pessoalmente e quais já poderiam ser compartilhadas ou delegadas?
- ✓ **Na propriedade:** as regras de poder e de permanência do capital estão claras ou dependem apenas da vontade atual do controlador?
- ✓ **No patrimônio:** existe desenho mínimo para proteger bens, continuidade e previsibilidade em caso de crise, doença ou falecimento?

III. OS DADOS: O QUE A PESQUISA MOSTRA, E O QUE O SILÊNCIO TAMBÉM MOSTRA

A pesquisa conduzida contou com convites enviados a 400 empresas. Ao final da coleta, 12 empresas responderam integralmente ao questionário, o equivalente a cerca de 3% do universo convidado.

Esse dado não autoriza generalizações estatísticas amplas. Trata-se de uma amostra reduzida que, ainda assim, e exatamente por isso, tem valor heurístico: ele ilumina padrões, tensões e perguntas relevantes para o debate da sucessão na primeira geração.

- O silêncio de aproximadamente 97% das empresas convidadas tampouco deve ser tratado como irrelevante. Ele pode sugerir resistência, fechamento, temor de exposição ou dificuldade de abordar o tema. Não prova, por si só, uma causa específica, mas sinaliza que o assunto permanece emocionalmente sensível.

Mesmo à luz de uma amostra reduzida, os resultados obtidos são consistentes e profundamente alinhados às discussões teóricas e práticas sobre sucessão na primeira geração.

Entre as empresas respondentes, 41,67% são representadas por pessoas fundadoras; 66,67% ainda são geridas diretamente por elas; e apenas 33,33% possuem instrumentos formais de governança.

Um dado particularmente expressivo mostra que 41,67% dos respondentes concordam parcial ou totalmente com a afirmação de que seus conhecimentos e sua presença são insubstituíveis para o sucesso da empresa. É importante não colocar esse dado na caixa de ego ou de vaidade, cabe lê-lo como indicador possível de fusão entre identidade, comando e sentido existencial.

Outro resultado relevante aponta que a maioria não buscou apoio externo para planejar a sucessão. Quando cruzado com centralização da gestão, ausência de governança formal e ambivalência quanto à prontidão dos sucessores, esse dado sugere que a barreira pode ser menos técnica do que emocional: pedir ajuda implica reconhecer limite, e reconhecer limite pode acionar a angústia da transitoriedade.

Apenas 25% concordam que seus sucessores estejam preparados, técnica e axiologicamente, para manter o legado. A prevalência de respostas neutras ou discordantes sugere ambivalência. Em muitos casos, manter o sucessor “ainda não pronto” pode funcionar, consciente ou inconscientemente, como justificativa para a permanência da centralidade fundadora.

Por fim, 50% afirmam que, se pudessem voltar no tempo, alterariam decisões relevantes no processo sucessório. O dado reforça uma tese simples e potente: a postergação não protege; apenas adia ou aumenta o custo — e frequentemente o encarece.

NA DIMENSÃO DAS HIPÓTESES

INSUBSTITUÍVEL: quando identidade e finitude se encontram

Um dos dados mais expressivos da pesquisa revela que 25% dos respondentes concordam e 16,67% concordam totalmente com a afirmação de que seus conhecimentos e sua presença são insubstituíveis para o sucesso da empresa.



Essa percepção não pode ser interpretada apenas como ego, arrogância ou prepotência; leituras comuns, porém superficiais. A literatura em empresas familiares e psicodinâmicas da liderança aponta que, na primeira geração, essa crença está frequentemente associada ao medo da finitude e à perda de significado.

Autores como Manfred Kets de Vries demonstram que a empresa, para a pessoa fundadora, é um objeto psíquico carregado de sentido: ela representa continuidade, identidade, pertencimento e uma forma simbólica de permanência. Questionar a sucessão, nesse contexto, pode ser vivido como uma ameaça existencial, não apenas como uma transição organizacional.

Sob essa lente, a crença na insubstituibilidade funciona como um mecanismo de defesa. Ao sustentar a ideia de que “sem mim a empresa não existe”, a pessoa fundadora protege-se da angústia de imaginar a empresa — e o mundo — seguindo sem sua centralidade.

Essa leitura é reforçada pela psicologia do desenvolvimento adulto, os mesmos autores seguem dizendo que o conflito entre generatividade e estagnação. A sucessão bem-sucedida permite a generatividade — a sensação de continuidade por meio de outros. A resistência à sucessão aprisiona o indivíduo na estagnação, ainda que disfarçada de controle e responsabilidade.

O NÃO ACESSO A APOIO EXTERNO - ignorância técnica ou defesa emocional?

Outro dado relevante aponta que 16,67 por cento discordam e 33 por cento discordam totalmente da afirmação de que buscaram apoio de consultorias ou ferramentas especializadas por não possuírem conhecimento interno para planejar a sucessão.

À primeira vista, esse resultado poderia ser interpretado como autossuficiência técnica. No entanto, quando cruzado com os demais dados como ausência de governança formal, centralização da gestão e percepção de insubstituibilidade, surge uma hipótese mais profunda: a recusa ao apoio externo pode não ser técnica, mas emocional.



Buscar ajuda implica reconhecer limites. E reconhecer limites, para a pessoa fundadora, pode significar admitir a própria transitoriedade. Assim, a não busca por apoio pode funcionar como uma estratégia inconsciente de adiamento do tema sucessório.

SUCESORES - preparados ou convenientemente indefinidos?

Apenas 25% dos respondentes concordam que seus sucessores estejam preparados, tanto tecnicamente quanto em alinhamento de valores, para manter o legado familiar. O dado mais expressivo, no entanto, está na soma dos percentuais de neutralidade, discordância e discordância total.



Esse resultado sugere ambivalência. Não se trata necessariamente de uma avaliação negativa objetiva dos sucessores, mas de uma indefinição funcional. Manter o sucessor “não pronto” pode ser, consciente ou inconscientemente, uma forma de justificar a permanência no comando.

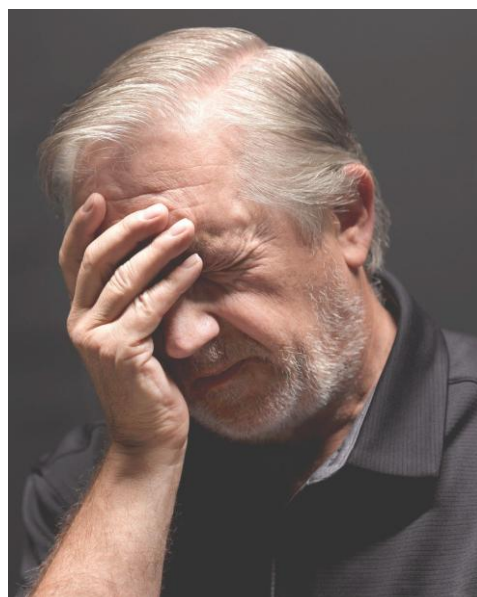
Mais uma vez, o Modelo dos Três Círculos ajuda a compreender o fenômeno. Enquanto o círculo da gestão não é reorganizado, a sucessão permanece suspensa. Da mesma forma, o círculo da propriedade não estando estruturado, o poder permanece concentrado. Por fim, se no círculo da família não se cria espaços seguros de diálogo, a expectativa se transforma em cobrança silenciosa.

O ARREPENDIMENTO QUE CHEGA TARDE

Um dado final merece destaque: 50% dos respondentes afirmam que, se pudessem voltar no tempo, mudariam etapas ou decisões importantes do processo de sucessão que aplicaram.

Esse dado carrega uma potência simbólica enorme. Ele revela que o custo da postergação é alto. Revela também que a ausência de planejamento não protege, mas ela cobra.

O arrependimento tardio reforça a tese central deste ensaio: a sucessão da primeira geração não pode ser tratada como um evento pontual ou uma conversa futura. Ela é um processo que exige preparo emocional, técnico e relacional.



O SILÊNCIO DOS 97% - hipóteses que emergem

Este estudo para compreender os medos, anseios, barreiras e gatilhos que cercam a sucessão da primeira geração. O fato de apenas 3% das empresas convidadas terem respondido à pesquisa nos obriga a formular ainda mais perguntas do que respostas.

Algumas **hipóteses** emergem:

1. As empresas familiares são estruturalmente fechadas em si, especialmente quando o tema envolve poder, herança e continuidade?
2. O tema sucessão é evitado por ser associado à finitude e à morte, e não ao legado e à continuidade?
3. Existe uma crença inconsciente de infinitude, na qual a sucessão é sempre algo para depois?
4. Como tocar o elemento psicológico da finitude sem gerar paralisia defensiva?
5. De que forma a governança pode ser utilizada como uma porta de entrada menos ameaçadora para o debate sucessório?
6. É possível falar de conselhos, processos e estruturas antes de falar de saída, morte ou substituição?

HIPÓTESES EMERGENTES

Os dados levantam hipóteses relevantes:

- o tema sucessão é evitado por ser associado à finitude, não ao legado;
- existe uma crença inconsciente de infinitude que posterga o debate;
- a governança pode funcionar como porta de entrada menos ameaçadora para a sucessão;
- a resistência à sucessão está mais ligada à identidade do que à técnica e,
- o arrependimento tardio evidencia a necessidade de intervenção precoce.

AS BARREIRAS INVISÍVEIS

Ao longo dos debates realizados e das trocas com o professor **Helder Azevedo, MSc** e da pesquisa realizada, emergiu um conjunto recorrente de crenças que silenciosamente travam o processo sucessório.

- Sou jovem, imortal
- Não quero perder o controle
- Ninguém é capaz de me substituir
- Não quero a empresa vendida ou dividida
- Não sei como planejar
- Tenho medo de perder minha significância
- O que farei depois
- Há também a preocupação natural quanto a não saber como conduzir o processo de sucessão sem causar problemas na família. Ter que escolher um sucessor entre vários candidatos potenciais (que frequentemente são irmãos) pode gerar sofrimento emocional e insegurança sobre eventuais impactos nos âmbitos da família e da propriedade.



Essas crenças não são irracionais. Elas funcionam como mecanismos de proteção psíquica diante de ameaças profundas: a perda de identidade, a irrelevância social e a ansiedade de finitude.

Os dados da pesquisa reforçam essa leitura. Dois terços das empresas ainda são geridas diretamente pela pessoa fundadora. Apenas um terço possui instrumentos formais de governança. Uma parcela significativa acredita que seus conhecimentos e presença são insubstituíveis.

A literatura indica que, na primeira geração, o principal freio à sucessão não é o ego, mas o medo da finitude. A empresa não é apenas um ativo. Ela é um projeto de vida.

MAS PODEMOS AJUDAR?

É aqui que a conselheira assume protagonismo. Não como quem impõe respostas, mas como quem sustenta o espaço no qual as perguntas podem existir.

Profissionais no conselho atuam como espelho, ajudando a pessoa fundadora a se enxergar para além da cadeira que ocupa. Seu papel é oferecer escuta, provocação cuidadosa, exemplos concretos e instrumentos de governança apresentados de forma simples e acessível.

Os instrumentos de governança não existem para burocratizar a empresa. Eles existem para reduzir conflitos, proteger relações e dar previsibilidade ao futuro. Funcionam como trilhos: não decidem o destino, mas evitam descarrilamentos.

ABRINDO A PORTA DA CONVERSA

Muitas vezes, a palavra sucessão assusta. A palavra legado inspira. *Mas quais rituais, símbolos ou marcos podem ajudar a inaugurar essa conversa de forma menos ameaçadora?*

Rituais, símbolos e marcos têm se mostrado ferramentas relevantes para inaugurar a conversa sucessória de forma menos ameaçadora. Práticas como a celebração de marcos históricos da empresa, a construção da linha do tempo narrada pela pessoa fundadora, a criação de conselhos consultivos sem pauta sucessória explícita e a discussão sobre valores inegociáveis funcionam como dispositivos de descompressão emocional.

Ao deslocar a conversa da saída para o legado, da substituição para a continuidade e da finitude para a transmissão simbólica, esses rituais permitem que a pessoa fundadora permaneça reconhecida enquanto o processo sucessório começa a ser pensado.

Estudos e bibliografia apontam que a sucessão da primeira geração raramente se inaugura por decisões formais. Ela começa por marcos simbólicos que legitimam o passado, organizam o presente e tornam o futuro imaginável.

Quando a conversa respeita os três papéis que a pessoa fundadora ocupa, a resistência diminui. A sucessão deixa de ser sobre saída e passa a ser sobre continuidade.

RITUAIS, SÍMBOLOS E MARCOS USADOS NO MERCADO

Para a antropologia clássica e contemporânea, os rituais são fundamentais porque funcionam como o "cimento" que mantém a coesão social e a ordem simbólica. De acordo com Émile Durkheim, o ritual cria a "efervescência coletiva", um estado de união que fortalece os laços do grupo e reafirma valores compartilhados, transformando o profano em sagrado. Já para Clifford Geertz, em *A Interpretação das Culturas*, os rituais operam como "modelos de" e "modelos para" a realidade, fornecendo aos indivíduos um sistema de símbolos que torna o mundo inteligível e emocionalmente suportável, permitindo que as pessoas processem experiências complexas através de performances estruturadas.

Além da coesão, os ritos desempenham um papel crucial na gestão de transições e crises de identidade. Arnold van Gennep, em sua obra seminal *Os Ritos de Passagem*, identificou que rituais ajudam indivíduos a atravessar mudanças de status (como nascimento, casamento e morte) através de fases de separação, margem e agregação, evitando o caos social durante essas transformações.

É nesse ponto que rituais contemporâneos de governança, reconhecimento e legado surgem como efetivas ferramentas para a conversa de sucessão.

IV. A PRÁTICA: UM FRAMEWORK DE CINCO MOVIMENTOS PARA ATUANTES EM CONSELHOS

O maior ganho deste ensaio está em transformar a reflexão em prática. A seguir, proponho um framework simples e replicável, coerente com a governança construtivista: profissionais em conselho não entram para tirar a cadeira, mas para elevar a qualidade das decisões, reduzir o custo emocional do futuro e criar um ambiente de confrontação respeitosa e segurança psicológica.

1. Nomear o símbolo sem confrontar

Antes de falar de saída, é preciso reconhecer a história, o esforço e o significado da construção. A pergunta inaugural não é “quem vai substituí-lo?”, mas “o que essa empresa representa e o que não pode se perder?”, como gostaria de vê-la após 05 anos de sua saída?”. Nomear o símbolo legitima o passado e reduz a sensação de ameaça.

2. Separar papéis com apoio do Modelo dos Três Círculos

Ajudar a família empresária a distinguir o que pertence ao foro afetivo, ao foro societário e ao foro executivo diminui confusões improdutivas. Nem toda tensão familiar é problema de negócio; nem toda decisão patrimonial deve ser tratada como prova de amor.

3. Escolher uma sucessão para começar

Começar por tudo costuma paralisar. Começar por uma dimensão viável costuma destravar. Em alguns casos, a transição executiva pode avançar antes da patrimonial. Em outros, é a estrutura societária que precisa de clareza prévia. A escolha do ponto de entrada reduz o terror do “tudo ao mesmo tempo”.

4. Criar governança mínima

Conselho consultivo, acordo de sócios, protocolo familiar, agenda de reuniões, critérios para entrada de familiares, ritos de prestação de contas: governança mínima não burocratiza; organiza. Ela funciona como trilho para que o sistema suporte a travessia sem descarrilar.

5. Ritualizar a transição com marcos simbólicos e novos papéis

A pessoa fundadora precisa conseguir imaginar um lugar legítimo depois da centralidade executiva. Papéis como mentora, guardiã cultural, embaixadora institucional ou conselheira estratégica ajudam a deslocar a sucessão da lógica da expulsão para a lógica do reposicionamento com dignidade.

Rituais e marcos que costumam abrir a conversa com mais segurança

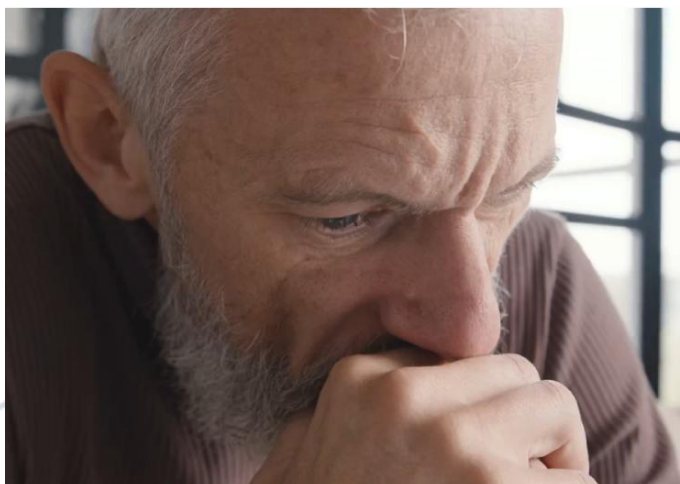
- Celebração de marcos históricos da empresa, para reconhecer publicamente a travessia já realizada.
- Linha do tempo narrada pela pessoa fundadora, transformando identidade fundida em história compartilhável.

- Discussão sobre valores e princípios inegociáveis, deslocando o foco do poder para a continuidade.
- Cenários hipotéticos de ausência temporária ou crise, para despersonalizar o tema sem negá-lo.
- Criação de conselho consultivo com pauta inicial de estratégia, crescimento e riscos, permitindo que a sucessão emergja como consequência natural.

V. PERGUNTAS QUE PERMANECEM ABERTAS

São muitas reflexões, possibilidades e debates. Este ensaio trouxe um olhar mais estruturado e organizado de como tocar esse tema na sucessão da primeira geração, mas algumas perguntas ainda merecem atenção:

- ✓ O que faz uma pessoa fundadora aceitar discutir governança, mas resistir à palavra sucessão?
- ✓ Em que momento a sucessão deixa de ser vivida como perda e passa a ser entendida como proteção, crescimento e perenidade?
- ✓ Como tocar o elemento psicológico da finitude sem gerar paralisia defensiva?
- ✓ Quais marcos, símbolos e ritos são mais eficazes para legitimar a passagem de um lugar central para um novo papel?



CONCLUSÃO

À luz dessas contribuições, torna-se possível compreender a sucessão da primeira geração como aquilo que ela frequentemente é: um rito de passagem ainda insuficientemente ritualizado.

Quando a empresa familiar atravessa esse momento sem marcos simbólicos, sem linguagem comum e sem governança mínima, a transição deixa de ser processo compartilhado e passa a ser vivida como ameaça individual. O resultado aparece em forma de silêncio, postergação, centralização, ambivalência e arrependimento tardio.

A governança construtivista oferece aqui uma chave decisiva: a governança não entra para tirar a cadeira, mas para elevar a qualidade das decisões, reduzir o custo emocional do futuro e criar um ambiente em que a confrontação respeitosa e a segurança psicológica tornem o porvir pensável.

A sucessão, então, deixa de ser lida como destituição e passa a ser compreendida como proteção, crescimento e perenidade. A maior coragem da pessoa fundadora talvez não esteja apenas em criar uma empresa, mas em permitir que ela prospere sem sua presença cotidiana.

Nosso papel, como profissionais de governança, é abrir portas para essa travessia: portas que respeitem o símbolo, organizem o sistema e sustentem a prática. Não para apressar saídas, mas para tornar possível uma transição digna, estratégica e humana.

Alumni Plus⁺®

REFERÊNCIAS

- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family business review*, 25(3), 258-279.
- Cervantes, M. de. (2002). *Dom Quixote de la Mancha*. (Viscondes de Castilho e Azevedo, Trad.). Nova Cultural.
- Clifford, G. (1989). *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: LTC-Livros Técnicos e Científicos Editora.
- de Azevedo, H. (2020). [*Empresa de família—uma abordagem prática e humana para a conquista da longevidade*](#). SAINT PAUL EDITORA.
- de Azevedo, H. (2023). [*Papéis e Sucessão—o melhor do talento, do altruísmo e do legado em benefício da Empresa e da Família*](#). GLIMPSE PUBLISHING.
- de Azevedo, H. (2025, 9 de dezembro). Planejamento Sucessório: evite a inércia e salve o negócio familiar. [Episódio de podcast em áudio]. In BODE NA SALA. Spotify. <https://open.spotify.com/episode/6suMmb9spQpR9j1uje8DQh?si=c6ea5d79cc7d4cd1>
- Durkheim, É. (2001). *As formas elementares de vida religiosa: (o sistema totêmico na Austrália)*. Paulus.
- Erikson, E. H. (2015). *Identity and the life cycle*. WW Norton & company.
- Giannetti, E. (2025). *Imortalidades*. Companhia das Letras.
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative science quarterly*, 52(1), 106-137.
- Han, B. C. (2021). *O desaparecimento dos rituais: uma topologia do presente*. Editora Vozes.
- Kets de Vries, M. F. (1996). *Family business: human dilemmas in the family firm: text and cases*. (No Title).
- Lansberg, I. V. A. N., Gersick, K. E., Davis, J. A., & McCollom, M. (1997). Generation to generation. *Harvard Business Review*, 11(3), 51-64.
- Levinson, D. J. (1986). *The Seasons of a Man's Life: the Groundbreaking 10-Year Study that Was the Basis for Passages!*. Ballantine books.
- Pomi, C. (2024, 29 de abril). Silvia Ruiz e Eduardo Gianetti (Nº 11) [Episódio de podcast em áudio]. In Tantos Tempos. Spotify. <https://open.spotify.com/episode/03v8uxFIIZcHxaTzMzn02R?si=Bz9YkyxQRn6mJ9UQoqgFXw>
- Poza, E. J., & Daugherty, M. S. (2010). *Family business*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Seet, Pi-Shen & Graves, Chris & Tan, Wee-Liang. (2016). Inter-generational Transitions of Family Businesses using Private Equity – Lessons for China and Australia from Chinese Family-Owned Enterprises in Singapore. 10.4324/9781315671062-8.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family business review*, 9(2), 199-208.
- Van Gennep, A. (2014). *Os ritos de passagem*. Editora Vozes Limitada.
- Ward, J. (2016). *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*. Springer.

Expediente:

©2026 Celint Centro de Estudos em Liderança e Governança Integrais e ©2026 [Instituto Empresa DE Família](#). Todos os direitos reservados.

Os direitos autorais e o copyright desta obra pertencem conjuntamente ao **CELINT** e ao **Instituto Empresa DE Família** e sua reprodução e distribuição desta obra deverá ser aprovada por seus proprietários.

A venda desta obra está proibida.

Equipe de produção técnica e operacional:

Orientação e revisão: Gaspar Carreira Júnior e Helder de Azevedo, MSc

Coordenação: Fernanda Chilotti

Edição e organização: Fernanda Chilotti e Marcos Strobel

Promoção: Celint e Instituto Empresa DE Família

Elaboração e desenvolvimento:

[André Reis](#)

[Fernanda Chilotti](#)

[Helder de Azevedo, MSc](#)

[Paulo Vendramini Martins](#)

[Ricardo Romano](#)

[Eduardo Tamburus](#)

[Gaspar Carreira Jr](#)

[Marcos Strobel](#)

[Pedro Meirelles](#)

[Romolo Isaia](#)

CELINT - Centro de Estudos em Liderança e Governança Integrais possui o propósito de inspirar e preparar profissionais (Executivos, Conselheiros, Acionistas, *Chairperson*) para transformarem construtivamente as organizações por meio de uma Governança Integral. Conheça mais do CELINT em www.celint.net.br.

Instituto Empresa DE Família é uma consultoria em governança corporativa fundada em 1998, e presta serviços de diagnóstico, preparo para Acordo de Sócios e para o Protocolo Familiar, Planejamento Sucessório, Tutoria para empresários e conselheiros e *Workshops in-family*. Para saber mais, [visite nosso site: www.empresadefamilia.com.br](http://www.empresadefamilia.com.br).