

Os significados do processo sucessório em uma organização familiar: uma análise a partir do conceito bourdieusiano de *conatus*

Carolina Lescura Carvalho de Castro Volta, Alex Fernando Borges e Mônica Carvalho Alves Cappelle

RESUMO

A sucessão constitui um dos tópicos mais estudados sobre organizações familiares. Contudo, a maioria das pesquisas se concentra em explorar a dimensão instrumental desses processos, cedendo pouca atenção aos aspectos subjetivos, emocionais e afetivos da dimensão familiar. Isso motivou a construção deste trabalho, que associa a teoria de empresas familiares com a abordagem de Bourdieu. O objetivo deste artigo consiste em compreender os significados que os herdeiros de um grupo organizacional familiar atribuem ao *conatus*. O conceito de *conatus* refere-se a um projeto cultivado pela família que deve ser perpetuado para as futuras gerações. Os resultados explicitam a reprodução do *conatus*, à medida que alguns indivíduos lutam pela conservação e outros pela transformação do projeto familiar. Essas disputas geram uma instabilidade para a organização, trazendo incertezas ao seu futuro, o que permite colocar em perspectiva a relevância do conceito de *conatus* para a compreensão da dinâmica da sucessão em organizações familiares.

Palavras-chave: empresa familiar; sucessão; sucessor; conatus; Bourdieu.

Recebido em: 22/04/2020

Revisado em: 15/09/2020

Aprovado em: 13/04/2021



The meanings of succession in a family business: an analysis from Bourdieu's conatus concept

ABSTRACT

Succession is one of the most studied topics in family business research. However, most of the research focuses on exploring the instrumental, objective dimension of these processes, paying little attention to the subjective, emotional, and affective aspects of the family dimension. This motivated the construction of this research, which associates family businesses theory with the theoretical-methodological approach of Pierre Bourdieu. Hence, the purpose of this paper is to understand the meanings that the heirs of a family organizational group attribute to the *conatus*. This refers to a family cultivated project that should be perpetuated for future generations. The results show the reproduction of the *conatus*, as some individuals struggle for conservation and others for the transformation of the family project. These disputes generate instability for the organizational group and uncertainty to its future, which puts into perspective the relevance of the *conatus* concept for comprehending the dynamics of succession in family businesses.

Keywords: family business; succession; successor; conatus; Bourdieu.

Carolina Lescura Carvalho de Castro Volta ,

Universidade Federal de Ouro Preto, Brasil
Doutora em Administração,
Universidade Federal de Lavras, Brasil

carolina.volta@ufop.edu.br

Alex Fernando Borges ,

Universidade Federal de Uberlândia, Brasil
Doutor em Administração,
Universidade Federal de Lavras, Brasil

alexborges@ufu.br

Mônica Carvalho Alves Cappelle ,

Universidade Federal de Lavras, Brasil
Doutora em Administração,
Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil

edmo@dae.ufla.br

Introdução

As empresas familiares apresentam particularidades estratégicas, gerenciais e culturais que permitem categorizá-las como um tipo distinto de organização. Trata-se de um campo de estudos relativamente recente, com os primeiros escritos de natureza científica originados entre o final da década de 1970 e o início da década de 1980. Naquele período, iniciaram-se os esforços tanto para a delimitação conceitual de organizações familiares, quanto as iniciativas de compreensão e explicação de suas especificidades por meio de diferentes perspectivas teóricas e metodológicas.

A partir deste cenário inicial, a evolução da área – observada entre os anos 1990 e início dos anos 2000 – reflete um conjunto de iniciativas de investigação científica voltadas à compreensão da dimensão instrumental, lógica e econômica de empresas familiares (Faria & Wanderley, 2013; Hoy & Sharma, 2006; Kushins & Behounek, 2020). Neste contexto, tópicos associados a uma dimensão objetiva, incluindo a própria definição de empresa familiar enquanto objeto de estudo, os processos sucessórios, a configuração de ciclos de vida, as práticas de gestão, bem como a estratégia, a governança e o desempenho econômico-financeiro concentraram a produção científica sobre o tema (Sharma, 2004; Sharma, Chrisman, & Gersick, 2012; Short, Sharma, Lumpkin, & Pearson, 2016), contribuindo assim para a emergência de um campo próprio de pesquisas em formação, tanto em nível internacional quanto nacional (Borges & Volta, 2020; Rovelli, Ferasso, De Massis, & Kraus, 2021).

Paralelamente, neste período também surgiram estudos baseados em abordagens da Teoria Organizacional, da Psicologia, da Sociologia e da Antropologia, que objetivaram compreender as empresas familiares a partir de uma dimensão subjetiva. Esse movimento abriu espaço, a partir da metade da década de 2000, para temáticas voltadas aos aspectos familiares, culturais, simbólicos, sociais e emocionais (Chrisman, Chua, Pearson, & Barnett, 2012; Combs, Shanine, Burrows, Allen, & Pounds, 2020; Dyer Jr. & Dyer, 2009; Kushins & Behounek, 2020; Lescura, Brito, Borges, & Cappelle, 2012; Lopes, Carrieri, & Saraiva, 2013; Powell & Eddleston, 2017), pavimentando o caminho para o desenvolvimento de estudos sobre empresas familiares que dialogam com a teoria organizacional.

Atualmente, considera-se que o campo de pesquisas sobre organizações familiares se encontra em um estágio mais estruturado de institucionalização (Rovelli *et al.*, 2021). Nesse processo de consolidação da área, observa-se a coexistência entre diversas abordagens e possibilidades de análise em nível individual, organizacional e familiar, questionando-se, assim, as particularidades desses empreendimentos em comparação ou contraposição a empresas não-familiares, e problematizando sua capacidade competitiva e suas possibilidades de sobrevivência no mercado (Holt, Pearson, Payne, & Sharma, 2018).

Cumprido destacar, neste momento, que a sucessão vem sendo considerada como o tópico mais explorado nos estudos sobre empresas familiares, desde a emergência do tema na área de gestão e do empreendedorismo nos anos 1980 (Brockhaus, 2004; Sharma, 2004),

passando pelo crescimento de publicações sobre o assunto em diversos periódicos ao redor do mundo nos anos 2000 (Sharma, Chrisman, & Gersick, 2012), até sua consolidação enquanto temática central aos estudos de empresas familiares na década de 2010 (Dou, Su, Shengxiao, & Holt, 2020; Richards, Kammerlander, & Zellweger, 2019). Tal fato também pode ser observado no histórico de investigações sobre o tema no Brasil (Borges, Lescura, & Oliveira, 2012; Borges & Volta, 2020). A relevância da referida temática pode ser explicada pelo fato de a sucessão se configurar como um processo que apresenta grande complexidade, pois envolve elementos de natureza material e imaterial, ao mesmo tempo em que implica desafios à sobrevivência desse tipo de empresa (Carr, Chrisman, Chua, & Steier, 2016; De Massis, Chua, & Chrisman, 2008; Miller, Steier, & Breton-Miller, 2003; Teston & Filippim, 2016). Entretanto, vale ressaltar que os estudos sobre o tema ainda não o esgotam enquanto linha de pesquisa, uma vez que a sucessão representa o principal desafio à longevidade e sobrevivência dos negócios familiares.

Com efeito, os processos sucessórios constituem momentos significativos no ciclo de vida de organizações familiares, uma vez que elas apresentam altas taxas de mortalidade em movimentos de transição geracional (Carr *et al.*, 2016; Frezatti, Bido, Mucci, & Beck, 2017; Short *et al.*, 2016). Parte relevante dos estudos sobre sucessão assume um posicionamento mais funcionalista, concentrando-se em aspectos econômicos como crescimento, desempenho, fatores de sucesso, estratégia, empreendedorismo, entre outros (Borges & Lescura, 2012; Kushins & Behounek, 2020). Para Lima, Soares e Carrieri (2008), essas abordagens limitam uma compreensão mais subjetiva da natureza de organizações familiares e de seus processos sucessórios. Nesse sentido, a sucessão não deveria ser tratada somente a partir de perspectivas puramente racionais e instrumentais, pois envolve valores, sentimentos e emoções próprios da dimensão familiar, revelando, assim, a importância e a complexidade da dinâmica entre família e empresa (Chrisman *et al.*, 2012; Davel & Colbari, 2000; Rau, Schneider-Siebek, & Günther, 2019). Sendo assim, a sucessão deve ser analisada a partir de enfoques que contemplem não somente seus aspectos objetivos, mas também os elementos subjetivos desse processo.

De modo específico, a apreensão da sucessão a partir de um ponto de vista subjetivo pode ser efetuada ao considerá-la como a transposição de um sonho, de um projeto de vida construído pelo progenitor, que deposita no seu futuro herdeiro a responsabilidade de perpetuar o legado da família (Hammond, Pearson, & Holt, 2016; Miller, Steier, & Bretton-Miller, 2003; Rutherford & Kuratko, 2016). Esse reconhecimento reflete teoricamente o conceito de *conatus*, apresentado por Bourdieu (2010) na obra “*As Contradições da Herança*” e pode ser compreendido, de acordo com Volta, Borges e Cappelle (2021), como um projeto gerado pelo fundador e cultivado pela família, formando um legado que deve ser perpetuado em uma perspectiva intergeracional. No entanto, o *conatus* não se limita a um projeto de natureza física, material ou objetiva (como um patrimônio ou uma empresa), pois engloba, necessariamente, os valores, crenças e sentimentos que se fazem presentes no legado do fundador (Bourdieu, 2010; Volta, Borges, & Cappelle, 2021). Portanto, a compreensão dos processos sucessórios em

organizações familiares a partir da concepção de *conatus* envolve tanto a continuidade da empresa enquanto estrutura material, como a perpetuação do legado do projeto familiar e o reconhecimento do papel da interação entre fundadores e potenciais sucessores na longevidade e sobrevivência desse projeto (Blumentritt, 2016; Cadieux, 2007; Lopes *et al.*, 2013; Queiroz, 2008; Richards, Kammerlander, & Zellweger, 2019; Volta, Borges, & Cappelle, 2021). Esses agentes representam papéis centrais no decorrer da sucessão, tornando-se corresponsáveis pela transição da gestão e pela longevidade e sobrevivência do negócio. Contudo, essa continuidade associa-se ao processo de identificação ou não dos herdeiros com a empresa da família, isto é, à maneira como eles reconhecem e interpretam o *conatus* (Volta, Borges, & Cappelle, 2021).

A compreensão da sucessão em organizações familiares por meio de uma abordagem mais próxima dos elementos subjetivos e simbólicos já foi explorada em outras pesquisas (Blumentritt, 2016; Carr, Chrisman, Chua, & Steier, 2016; Gagné, Marwick, Pontet, & Wrosch, 2019; Jaskiewicz, Combs, & Rau, 2015; Parker, 2016; Richards *et al.*, 2019). Contudo, conforme apontam Volta, Borges e Cappelle (2021), nenhum desses trabalhos inclui o conceito Bourdieusiano de *conatus* na compreensão desse processo. É, portanto, com base na identificação desta lacuna que desenvolvemos este estudo, cuja abordagem teórica envolve o diálogo entre a teoria bourdieusiana e os estudos sobre empresas familiares. Vale mencionar, ainda, que existem vários trabalhos nacionais e internacionais que relacionam os Estudos Organizacionais com as teorias desenvolvidas por Pierre Bourdieu (Everett, 2002; Misoczky, 2003; Sieweke, 2014; Simione & Matos, 2017). No entanto, há uma clara lacuna em termos de pesquisas que estabeleçam relações teóricas entre a abordagem de Bourdieu e as especificidades de empresas familiares (Volta, Borges, & Cappelle, 2021).

Diante do exposto, o objetivo geral deste trabalho consiste em compreender os significados que os herdeiros de um grupo organizacional familiar atribuem ao *conatus* da família. Para tanto, buscou-se investigar um grupo organizacional familiar que está há 75 anos no mercado e que se encontra atualmente na terceira geração. A partir de um estudo de caso qualitativo, foram entrevistados 18 herdeiros envolvidos com a história e a gestão da organização. Os resultados da pesquisa foram organizados em quatro categorias de análise, associadas à visão da organização como uma totalidade, ao encantamento, à frustração, e ao estranhamento perante o *conatus*, repercutindo em diferentes formas de sua reprodução. Com isso, espera-se compreender a trajetória da sucessão no caso estudado, lançando luzes sobre problemáticas pouco exploradas nas pesquisas sobre organizações familiares.

Processos de sucessão em organizações familiares

Empresas familiares são consideradas como um tipo distinto de organização, sendo objeto de teorização e de problematização científica a partir da valorização de suas particularidades de natureza estratégica, gerencial e familiar. Evidentemente, por serem diferentes de empresas categorizadas como não-familiares, torna-se necessário identificar quais

elementos efetivamente diferem estes dois tipos organizacionais, além de elencar características que permitam reconhecer e qualificar a diversidade de tipos de empresas familiares.

De modo geral, a compreensão e explicação da natureza e da lógica de funcionamento de empresas familiares passa por um triplo movimento. Inicialmente, observam-se iniciativas voltadas à delimitação conceitual de organizações familiares. Esses objetos são definidos como um tipo organizacional que é fundamentado em uma ligação de origem entre uma família e uma empresa, com vistas à perpetuação do negócio para futuras gerações da família empresária (Litz, 2008). Em um segundo momento, verificam-se iniciativas voltadas à identificação dos elementos que diferenciam empresas familiares de empresas não-familiares, tais como variáveis estratégicas, gerenciais, operacionais, sociais, culturais, simbólicas e emocionais (Neubaum, Kammerlander, & Brigham, 2019). Por fim, tem-se os esforços direcionados ao reconhecimento e exploração das particularidades associadas à interação entre família e empresa, fator fundamental na configuração da competitividade e longevidade de empresas familiares (Sharma, 2004). Portanto, nota-se que esse exercício permite não somente problematizar as empresas familiares enquanto objeto de estudo, mas também considerar toda a gama de elementos objetivos e subjetivos que se manifestam no contexto desse tipo de organização, incluindo os processos de sucessão.

Como visto anteriormente, a sucessão constitui um dos processos mais significativos para as empresas familiares (Brockhaus, 2004; Carr *et al.*, 2016; Richards *et al.*, 2019; Sharma *et al.*, 2012) e a sua relevância no contexto dessas organizações é refletida em sua própria delimitação conceitual. Por exemplo, Chua, Chrisman e Sharma (1999) levam em consideração o potencial de transferência da empresa e dos objetivos da família empresária para futuras gerações. Handler (1989) define a organização familiar a partir da influência da família sobre a propriedade, gestão, governança e sobre a continuidade futura do negócio através da sucessão intergeracional. Donnelley (1964) aponta que uma empresa pode ser considerada familiar após a entrada da segunda geração na organização, sendo caracterizada por meio de uma influência recíproca entre família e empresa, que se manifesta nos objetivos, estratégias, gestão do negócio, propósitos e interesses da família.

A sucessão deve ser compreendida como um processo complexo por envolver um conjunto de questões de natureza administrativa, afetiva e sentimental, que pode acarretar diferentes cenários de conflito (Kubiček & Machek, 2020; Qiu & Freel, 2019). À medida que se ampliam o número de gerações da família que coexistem no contexto do negócio, aumentam os desafios associados à gestão e à condução das atividades do empreendimento (Carr *et al.*, 2016). Para Jaffe e Lane (2004), quando uma organização entra na terceira geração, ela passa a apresentar uma estrutura complexa, com vários ramos familiares e interesses múltiplos, tornando-se desafiador sustentá-la ao longo de suas futuras gerações.

A sucessão na empresa familiar assume um caráter controverso. Por um lado, do ponto de vista gerencial, há um conjunto de evidências que apontam

para a importância e a necessidade do planejamento sucessório, lidando com questões como a definição de critérios para a escolha, preparação, treinamento e socialização de sucessores, promovendo sua legitimidade e liderança na organização familiar e abrindo caminho para a transição entre gerações, inclusive do ponto de vista patrimonial (Gilding, Gregory, & Cosson, 2015; Ip, & Jacobs, 2006; Umans, Lybaert, Steijvers, & Voordeckers, 2020). Por outro lado, embora planejada, a sucessão pode ocorrer de modo inesperado, em função de afastamentos por motivos de saúde ou do próprio falecimento do fundador (Umans, Lybaert, Steijvers, & Voordeckers, 2020). A transferência da organização para seu(s) sucessor(es) pode apresentar tanto resultados positivos, permitindo a renovação estratégica da empresa no mercado, por meio da inovação e do empreendedorismo, como resultados negativos. Com efeito, nem mesmo o planejamento impede que a sucessão coloque em risco a longevidade e a sobrevivência da empresa familiar (Carr *et al.*, 2016). Por isso, é fundamental ceder espaço para múltiplas abordagens e perspectivas de compreensão desse fenômeno, pois muitas organizações se dissolvem durante ou após a condução de um processo sucessório mal planejado (Gilding *et al.*, 2015).

Cumpra destacar que a sucessão é marcada, de modo fundamental, pela interação entre família e empresa. Isso implica em uma influência de aspectos objetivos do negócio e dos valores e símbolos familiares sobre a transmissão gerencial e patrimonial (Dou *et al.*, 2020; Lopes *et al.*, 2013): de um lado, fundadores e sucessores buscariam a continuidade da presença da família na empresa, pois esta se configura como uma fonte de recursos financeiros para a família empresária (Zellweger, Nason, & Nordqvist, 2012); de outro, tal desejo de continuidade se justificaria não somente pela perspectiva econômica, mas igualmente pela ligação subjetiva, emocional e afetiva constituída entre os membros da família e a organização familiar (De Massis, Kotlar, Campopiano, & Cassia, 2015; Tucker, 2011). Assim, essa relação dinâmica e simbólica entre família e empresa condiciona a continuidade da presença da família empresária na empresa familiar, a partir das intenções da geração predecessora em transmitir a organização para futuras gerações da família. Logo, há a perpetuação do legado familiar no negócio ao longo de suas gerações futuras, a partir das intenções dos sucessores em integrar a organização e assumir responsabilidades e liderança na condução dos negócios da família e em sua continuidade ao longo do tempo (Hammond, Pearson, & Holt, 2016; Miller, Steier, & Bretton-Miller, 2003; Richards *et al.*, 2019; Rutherford & Kuratko, 2016; Umans *et al.*, 2021).

Borges e Lescura (2012) destacam a importância de se compreender a sucessão como um processo contínuo, sempre em movimento, haja vista a interação constante entre membros de diferentes gerações no âmbito de empresas familiares. Nessa lógica, entende-se o fenômeno sucessório como dinâmico, em que as instâncias família e empresa interagem continuamente (Lambrecht, 2005). Tal concepção da sucessão como processo, por sua vez, abre espaço para uma espécie de construção social da sucessão (Borges & Lima, 2012), que se manifesta de diferentes maneiras e em diferentes instâncias da empresa familiar. Ao se estruturar no âmbito do indivíduo, da família e da organização, a sucessão passa a ser compreendida como um fenômeno dinâmico e complexo, ao qual a questão temporal encaminha

e oferece diferentes alternativas. Constata-se, portanto, que a sucessão assume uma conotação processual de transmissão de organizações familiares para futuras gerações (Borges & Lescura, 2012). Isso significa que ela deve ser entendida como um *continuum* que se desenvolve desde a infância do herdeiro pela socialização e prossegue durante a adolescência até o estado adulto, quando o sucessor assume definitivamente o cargo do fundador. Esse processo é cíclico, pois, assim que ocorre a sucessão, gradativamente outros herdeiros já começam a ser preparados pelos seus pais proprietários por meio da própria educação familiar (Lambretch, 2005).

Além disso, pode-se afirmar que os processos sucessórios contemplam não somente uma transmissão da gestão e do patrimônio, mas também mudanças que promovem a configuração de novos jogos e relações de poder no âmbito da empresa familiar e da família empresária. Nesse sentido, torna-se necessário identificar e problematizar a atuação dos agentes centrais à construção de processos sucessórios em empresas familiares: os fundadores/predecessores e os (potenciais) sucessores. De um lado, o fundador constitui-se como o agente criador da empresa familiar, um empreendedor responsável pela delimitação filosófica do negócio, que define as suas estratégias, sua missão, sua cultura, seus valores e crenças fundamentais (Lourenço & Ferreira, 2012; Pereira, Vieira, Garcia, & Roscoe, 2013), além de ser o agente responsável por conduzir ideologicamente a sucessão gerencial e patrimonial (Bika, Rosa, & Karakas, 2019; Borges & Lima, 2012; Cadieux, 2007). De outro lado, os sucessores se configuram como agentes garantidores da continuidade e sobrevivência do empreendimento familiar (Blumentritt, 2016; Teston & Filippim, 2016), na medida em que se identificam ou não com o projeto familiar, buscando perpetuá-lo para futuras gerações da família empresária (Parker, 2016; Richards *et al.*, 2019). Sendo assim, torna-se necessário que os sucessores, por meio de processos de socialização apropriados, se envolvam afetivamente com a organização, e que os predecessores preparem os sucessores e respeitem o seu desejo de assumir ou não a liderança da empresa e a responsabilidade pelo legado constituído no projeto familiar (Jaskiewicz *et al.*, 2015; Volta, Borges, & Cappelle, 2021).

Portanto, destaca-se, mais uma vez, o potencial de se investigar empresas familiares e seus processos de sucessão por meio de uma abordagem mais compreensiva, que permite explorar elementos subjetivos, simbólicos, sociais, afetivos e emocionais que são circunscritos na interação entre família e organização, entre predecessores e sucessores. Lourenço, Oliveira e Ferreira (2012) revelam que as abordagens funcionais nem sempre dão conta de compreender as dimensões ocultas existentes nas organizações, principalmente quando se trata de empreendimentos familiares, sendo preciso aprofundar na dimensão social. Assim, diante do exposto, este trabalho fundamentar-se-á em uma abordagem distinta da funcionalista, buscando reconhecer a complexidade presente no universo das empresas familiares, como é o caso da aplicação da noção de *conatus*, de modo a compreender o seu importante papel no âmbito de processos sucessórios.

A concepção de *conatus*

Esta seção tem como intuito versar sobre a temática central deste artigo: a concepção de *conatus*. Este termo foi apresentado em outras ocasiões por filósofos como Leibniz, Descartes e Espinosa (Volta, Borges, & Cappelle, 2021), atribuindo-lhe significados diferentes do adotado neste artigo. Neste trabalho, o conceito explorado tem relação com o “pulsão da família” (Fuller, 2018, p. 225), como um “projeto” instituído pela família e que deve ser perpetuado para as futuras gerações (Bourdieu, 2010). Entretanto, vale mencionar que o *conatus* não se resume simplesmente a um *projeto* de natureza física, material, objetiva; como um patrimônio ou uma organização, pois envolve, sobretudo, um conjunto de elementos simbólicos criados e valorizados pelos idealizadores da obra (Volta, Borges, & Cappelle, 2021). Nas palavras de Bourdieu, “herdar”, corresponde a perpetuar o *conatus*, aceitar-se fazer instrumento dócil desse ‘projeto’ de reprodução.

O conceito de *conatus* é explorado para tratar da transferência de herança que, em muitos casos, ocorre de modo turbulento, em razão especialmente dos elementos imateriais envolvidos neste processo, como afetos, rivalidades e toda forma de sentimento (Volta, Borges, & Cappelle, 2021). Pode-se dizer que, para Bourdieu, a família apresenta uma lógica distinta da lógica econômica e calculista. Bourdieu (1996) ressalta que a economia doméstica, diferente das demais, se orienta pela lógica do amor. Entretanto, isso não quer dizer que a família não possa ser corrompida pelo “verme do cálculo” (Bourdieu, 1996, p. 175). No seio familiar, relações competitivas de disputa podem se sobrepor ao espírito solidário, de cumplicidade e confiança, principalmente neste momento de transferência patrimonial. A família, para manter seu equilíbrio, deve lutar para que a lógica do amor prevaleça sobre as outras, pois será por meio dessa lógica que essa instituição alcançará seu principal objetivo: a união de seus membros e a continuidade de seu legado (Jaskiewics, Combs, & Rau, 2015; Kushins & Behounek, 2020).

Os pais se apresentam centrais nesse processo, pois a sucessão nada mais é que a continuidade daquilo que foi construído pelos progenitores (Volta, Borges, & Cappelle, 2021). Entretanto, para que a perpetuação ocorra, muitas vezes, o herdeiro necessita distinguir-se de seus progenitores, superá-los e, em certo sentido, negá-los: “tal operação não ocorre sem problemas, tanto para o(s) pai(s) que deseja(m) e não deseja(m) essa operação assassina, quanto para o filho (ou filha) que se encontra diante de uma missão dilacerante” (Bourdieu, 2010, p. 231). Sendo assim,

O pai é o lugar e o instrumento de um ‘projeto’ (ou melhor de um *conatus*) que está inscrito em suas disposições herdadas (Bourdieu, 1997, p. 588, tradução modificada). A questão é que essas disposições são transmitidas inconscientemente como ‘todo um modo de ser’. Herdá-las é perpetuá-las. Nesse caso o filho está preso no ‘dilema’ de satisfazer a expectativa da herança de seu pai enquanto define seu próprio ‘ser no mundo’: preservar o ‘projeto’ genealógico de seu pai ou definir o seu próprio. Não surpreende que o potencial de conflito esteja sempre presente; especialmente quando o filho não se identifica com o desejo de seu pai e se recusa a ser ‘herdado pela herança’ (Fuller, 2018, p. 225).

Bourdieu (1996) salienta que a família é um corpo animado, que para se perpetuar cria “estratégias de reprodução estratégias de fecundidade, estratégias matrimoniais, estratégia de herança, estratégias econômicas e, por fim, estratégias educativas” (Bourdieu, 1996, p. 36). Contudo, essa continuidade do legado perpassa por atribuir aos potenciais substitutos dos progenitores a missão de realizar um ideal “mais ou menos irrealizável” (Bourdieu, 2010, p. 232), o que pode ser fonte de muitas frustrações, considerando que há disparidades entre os sonhos de pais e filhos.

Portanto, acredita-se que essa associação com o conceito de *conatus* possibilita compreender o processo sucessório sob uma perspectiva mais complexa, especialmente do ponto de vista do herdeiro. Nesse caso, o sentimento de pertença ao projeto e a sensação de obrigatoriedade à perpetuação do legado familiar são inculcados desde a infância pelos progenitores, através de práticas de educação (Bourdieu, 2010). Em empreendimentos familiares, é comum os pais integrarem os filhos desde suas infâncias no dia a dia da empresa (Blumentritt, 2016; Borges & Lima, 2012; Jaskiewics *et al.*, 2015; Lescura *et al.*, 2012; Lopes *et al.*, 2013; Parker, 2016). Desse modo, no processo de socialização do sucessor, é natural que o cotidiano da organização passe a fazer parte do imaginário, possibilitando uma transmissão natural dos valores construídos e cultivados pela família empresária. Em consonância, Kets de Vries (1993) aponta que, em vários momentos, a empresa influencia a identidade dos membros da família, que a veem como reflexo deles mesmos. Assim, são nesses contatos iniciais do sucessor com a organização que se começa a construir um sentido de identificação e de necessidade de perpetuação do *conatus*, o que oportuniza e motiva a sua apreensão no contexto empírico de uma organização familiar.

■ Procedimentos metodológicos

Para a realização do presente trabalho, optou-se pela adoção do método qualitativo. Denzin e Lincoln (2006, p. 23) explicam que a proposta desse método é “buscar soluções para as questões que realçam o modo como a experiência social é criada e adquire significado”. Com relação aos fenômenos sociais, observa-se certo consenso entre os pesquisadores de que o método qualitativo se apresenta como o mais adequado (Creswell, 2007), visto que possibilita desvendar a dimensão subjetiva das organizações, incluindo os aspectos simbólicos como emoção, afeto, cultura e valores.

Adotou-se, ainda, o estudo de caso como estratégia de pesquisa, visto o interesse do pesquisador em investigar em profundidade a organização. De acordo com Yin (2010), o estudo de caso pode ser compreendido como uma pesquisa que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. A investigação de um estudo de caso baseia-se em várias fontes de evidências e beneficia-se do desenvolvimento prévio de preposições teóricas para conduzir a coleta e análise de dados.

Para a realização do estudo de caso, optou-se pelas seguintes técnicas de coleta de dados: observação não participante e a entrevista. As entrevistas, devidamente orientadas por um roteiro com perguntas associadas ao quadro teórico da pesquisa, tinham como finalidade apreender não apenas elementos históricos da organização, mas, sobretudo, aspectos vivenciados no cotidiano dos participantes. Assim, a técnica de observação foi chave nesse processo, dado que auxiliou na percepção dos comportamentos de cada indivíduo, além da análise do próprio ambiente de trabalho.

Com relação à entrevista, observa-se que essa é uma técnica pertinente “quando o assunto a ser pesquisado é complexo, pouco explorado ou confidencial e ‘delicado’” (Godoy, 2006, p. 134). Inicialmente, planejou-se entrevistar todos os herdeiros da empresa familiar. Entretanto, isso não foi possível por diferentes motivos. Alguns herdeiros já são falecidos; outros, por não trabalharem na empresa, não tiveram interesse em participar da pesquisa; e, finalmente, algumas pessoas que atuam ativamente no negócio não aderiram ao estudo por diferentes razões (falta de vontade, indisponibilidade de tempo, desvalorização da pesquisa). Sendo assim, foi possível entrevistar um total de 18 herdeiros pertencentes à empresa. Por uma questão ética em pesquisa, foi observado e garantido o anonimato dos entrevistados. Para Yin (2010), um dos motivos para se garantir o anonimato decorre quando “o lançamento do relatório final do caso pode afetar ações subseqüentes daqueles que foram estudados” (p. 212). Por se tratar de uma pesquisa que desvela relações de poder, conflito e questões particulares, acreditou-se que expor o nome dos participantes não seria adequado. Assim, o Quadro 1 traz os atores que foram entrevistados nesta pesquisa, identificados por nomes fictícios:

Quadro 1. Caracterização dos atores entrevistados

Entrevistado	Escolaridade	Geração	Duração entrevista
Helen	Ensino Superior Incompleto	Segunda	0h e 33 min
Mauro	Ensino Superior	Segunda	1h e 28 min
Daniel	Ensino Superior	Terceira	0h e 59 min
Ludmila	Ensino Superior	Terceira	0h e 27 min
Gustavo	Ensino Superior Incompleto	Terceira	2h e 10 min
Lúcio	Ensino Superior	Segunda	0h e 52 min
Claudio	Ensino Superior	Segunda	1h e 54 min
Marta	Ensino Médio	Segunda	1h e 48 min
Gláucio	Ensino Superior	Segunda	3h e 40 min
Wagner	Ensino Superior	Segunda	1h e 49 min
Aguinaldo	Ensino Superior	Segunda	1h e 12 min
Marina	Ensino Superior	Segunda	1h e 23 min
Ricardo	Ensino Superior Incompleto	Segunda	1h e 43min
Leonardo	Ensino Médio	Segunda	2h e 20 min
Bruna	Ensino Superior	Terceira	1h e 30 min
Clara	Ensino Superior	Terceira	0h e 42 min
Rafael	Ensino Fundamental	Segunda	1h e 53min
Beatriz	Ensino Superior	Segunda	1h e 14min

Fonte: Elaborado pelos autores

A coleta de dados totalizou 1657 minutos de entrevistas, com uma média de 1h e 32 minutos cada. Após a transcrição das gravações, o material foi submetido à análise de conteúdo. Para Bardin (2001), a análise de conteúdo pode ser entendida como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (Bardin, 2001, p. 37).

A adoção desta análise não acontece por um modelo exato e rígido, entretanto, é válido lembrar que determinadas etapas precisam ser respeitadas. “A técnica tem como propósito ultrapassar o senso comum do subjetivismo e alcançar o rigor científico necessário, mas não a rigidez inválida, que não condiz mais com tempos atuais” (Mozzato & Grzybowski, 2011, p.736).

A análise de conteúdo é composta por três procedimentos: 1) a pré-análise; 2) a exploração do material; 3) o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação (Bardin, 2011, p.125). Seguindo os preceitos da *pré-análise*, inicialmente foi realizada uma leitura “flutuante”, com o propósito de se estabelecer o contato com todo o material coletado. Essa é uma forma de buscar apreender, de modo mais global, as ideias principais e seus significados gerais. Partiu-se, posteriormente, para a constituição do corpus, ou seja, dentro de todo material coletado buscou-se selecionar quais seriam submetidos aos procedimentos analíticos. Após constituir o corpus foi possível fazer a *referenciação dos índices*, que consistiu na organização do material para, em um segundo momento, ser analisado.

A segunda fase foi constituída pela *exploração do material*, que nada mais é que a aplicação sistemática das decisões tomadas. Nesse momento, foi possível selecionar as unidades de análise, através de recortes textuais que apresentavam relação com a estrutura teórica do trabalho.

Por fim, o tratamento dos resultados envolve o processo de criação de categorias de análise. Segundo Bardin (2011), “As categorias são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão das características comuns destes elementos” (p.147).

De acordo com Campos (2004), as categorias utilizadas podem ser apriorísticas ou não apriorísticas. As primeiras são categorias pré-definidas pelo pesquisador antes mesmo de ele ir a campo. Essa forma de categorização pode tornar-se engessada, na medida em que limita a abrangência de novos conteúdos que, por alguma razão, não se encaixam nessas categorias prévias. Por outro lado, a categorização não apriorística sugere que as categorias são fruto das respostas dos atores entrevistados e surgem após um processo de codificação deste conteúdo. Nesse sentido, cabe ao pesquisador realizar um exercício exaustivo de ir e vir no material para então desvendar as categorias de análise.

Este trabalho fez uso do processo de categorização não apriorístico, de modo que as categorias surgiram naturalmente por meio das falas dos sujeitos entrevistados. A seguir será apresentada com detalhes a organização pesquisada para o desenvolvimento deste trabalho.

Organização investigada

Para a determinação do objeto de investigação, privilegiou-se um empreendimento que apresentasse, além da presença da segunda geração, uma forte influência da família na condução dos negócios. Assim, o objeto investigado no presente trabalho corresponde a um grupo empresarial familiar constituído por oito empresas gerenciadas por indivíduos da primeira, segunda e terceira geração. Esse grupo familiar atua no setor alimentício e divide suas atividades entre a fabricação dos produtos e sua comercialização, que se dá em diferentes lojas espalhadas pelo estado do Rio de Janeiro. A localização dos empreendimentos, bem como maiores detalhes referentes à caracterização do objeto de estudo não poderão ser revelados em razão de, no momento da pesquisa, a organização solicitar sigilo em relação a sua identidade.

O “Grupo Bourbon”, nome fictício criado com a finalidade de garantir o anonimato do empreendimento, foi fundado em 1945 e em 2020 completa 75 anos de existência. O grupo familiar conta com aproximadamente 550 funcionários que estão distribuídos nas oito lojas e na fábrica dos produtos. Durante esses 75 anos de atuação, muita coisa mudou no Grupo Bourbon, incluindo a inserção de novas tecnologias de gerenciamento, adoção de um visual moderno, de uma nova logomarca e ambientação. Além disso, houve inauguração de oito lojas e expansão na linha de produtos. Atualmente, a organização possui uma vasta linha de produtos como sanduíches, salgados, frios, doces, biscoitos, pães, embutidos. Quase tudo o que se consome nas lojas do Grupo é de fabricação própria, exceto queijos e bebidas industrializadas.

A empresa era gerenciada, inicialmente, por seis integrantes da família, que foram responsáveis pelo processo de fundação. Aos poucos, os parentes foram ingressando: primeiramente, algumas esposas dos fundadores e, posteriormente, a segunda geração. A história inicial da organização é marcada pela chegada ao Brasil de um casal de europeus que foram chave para o estabelecimento e crescimento da empresa, pois trouxeram para a organização receitas originalmente europeias que até hoje fazem grande sucesso entre os clientes. Com efeito, talvez um dos grandes diferenciais do Grupo Bourbon é o cuidado na produção, bem como a manutenção da tradição. Mesmo com o advento da tecnologia, algumas receitas ainda são produzidas artesanalmente com a garantia de conservar o sabor original. Mais recentemente, a terceira geração ingressou na empresa. Contudo, os indivíduos dessa geração ainda não atuam com plena autonomia nas atividades de gestão do negócio, visto que a empresa se encontra ainda sob o controle administrativo das gerações anteriores.

A interpretação do *conatus* pelos herdeiros do Grupo Bourbon

A pesquisa de campo foi realizada com o propósito de alcançar o objetivo geral deste artigo que é “compreender os significados que os herdeiros de um grupo organizacional familiar atribuem ao *conatus*”. Em grande parte das

entrevistas foi possível apreender esse aspecto. No entanto, houve casos em que os herdeiros não conseguiram definir de que modo eles interpretam o projeto familiar. Observa-se que os significados foram múltiplos, sendo que alguns, por apresentarem similaridade, puderam ser agrupados em categorias de análise. É interessante observar, inicialmente, que a maneira como o herdeiro interpreta o *conatus* está associada ao modo como internalizou as experiências vivenciadas no âmbito interno do Grupo Bourbon, ou seja, o significado é fruto da relação dialética entre campo e *habitus*, uma constatação consistente com as perspectivas postuladas e defendidas por Bourdieu em diferentes obras.

Fazendo uso da técnica de análise de conteúdo, foi possível construir as seguintes categorias de análise: a organização como totalidade; o encantamento ao *conatus*; a frustração com o projeto e; a sensação de estranhamento. Posteriormente, será discutido como essas categorias apresentam diferentes repercussões em torno da reprodução do *conatus* no âmbito da organização investigada, atendendo, assim, à proposta do artigo.

A organização como totalidade

Esta categoria de análise tem o intuito de expressar a importância que o projeto familiar tem para alguns herdeiros do Grupo Bourbon, sintetizado por eles nas entrevistas com o uso da palavra “tudo”. Essa palavra remete à ideia de abranger muitos aspectos, de completar algo; ademais, associa-se ao que é essencial, fundamental. Trata-se, pois, de reconhecer que o projeto familiar (Bourdieu, 2010), compreendido, neste trabalho, como um patrimônio imbuído de valores e símbolos a serem perpetuados para futuras gerações da família empresária, com um grande significado para os familiares que receberam essa herança (Fuller, 2018). A socialização, através da relação imbricada entre família e organização, possibilitou essa extrema valorização ao projeto da família. Assim, para alguns entrevistados, o *conatus* representa a casa, o trabalho, a família, enfim, o Grupo Bourbon abrange todas as dimensões da vida do indivíduo: “Tudo que eu tenho, tudo que eu sou, tudo que fiz até hoje foi para o Grupo Bourbon” (Lúcio).

A fala do entrevistado expressa que a organização faz parte da sua construção identitária, pois, desde sua infância, ele foi orientado a trabalhar no empreendimento (Borges & Lima, 2012; Dou *et al.*, 2020; Lambretch, 2005). Essa atuação laboral lhe proporcionou a aquisição de bens e a possibilidade de garantir boas condições para seus familiares. Em consonância, outro sucessor destaca a relação de carinho com o projeto familiar: “Pra mim representa tudo. Eu quero encontrar uma outra palavra, porque tudo pra mim é minha mulher e meus filhos, em segundo lugar é a empresa, sou casado com ela, ela representa tudo pra mim”. (Claudio).

O relato do entrevistado reforça a ideia de que a empresa representa “tudo” para o referido sucessor. Sua ligação com a empresa, definida como um “casamento”, fica abaixo somente da sua relação com a esposa e filhos (Chrisman *et al.*, 2012). Isso denota a centralidade que o Grupo Bourbon alcançou na vida de muitos herdeiros.

Em consonância com essa perspectiva, o próximo relato evidencia o sentimento de gratidão de uma sucessora pelo projeto familiar, destacando que a empresa propiciou aos seus familiares uma boa condição social, fruto do sucesso e lucratividade do empreendimento.

Tudo que meu pai pôde me proporcionar foi a partir do Grupo Bourbon, então é uma oportunidade que eu tenho hoje de proporcionar aos meus filhos o que meu pai pôde me dar, em termos financeiros mesmo. É óbvio que tem essa questão romantizada, de ser uma coisa que meu avô criou, que meu pai e toda geração dele deu continuidade. Então, pra mim, o Grupo Bourbon eu tenho muita gratidão porque é uma empresa que pôde me dar meu padrão de vida e a oportunidade que eu tenho de manter ela viva e saudável pra poder fazer o mesmo pelos meus filhos (Bruna).

Quando a herdeira da terceira geração revela que o projeto familiar representa tudo em sua vida, diferentemente dos outros entrevistados, ela associa a totalidade da organização aos aspectos financeiros, pois a organização, ao longo da história, ocupou um papel de provedora dos recursos necessários para o sustento da família Bourbon. A entrevistada não descarta a dimensão simbólica do projeto, envolvendo uma história organizacional/familiar construída ao longo de gerações, que deve ser perpetuada. Em consonância, outros herdeiros interpretam o *conatus* da família de maneira positiva, associando-o à ideia de encantamento.

O encantamento ao *conatus*

A segunda categoria que emergiu a partir das entrevistas consistiu no “encantamento ao *conatus*”. Na caracterização do projeto familiar (Bourdieu, 2010; Fuller, 2018), esse encantamento aparece diluído em vários aspectos, como na união dos familiares em torno da organização, na qualidade dos produtos, na criação de produtos, no respectivo segredo industrial em torno das receitas elaboradas e na própria tradição do negócio. Esses elementos, em conjunto, parecem criar em alguns herdeiros certo encantamento com o *conatus* e, conseqüentemente, despertam nesses sujeitos o desejo de dar continuidade ao que foi instituído pelos patriarcas (Blumentritt, 2016; Carr *et al.*, 2016; Tucker, 2011).

Foi possível observar que alguns entrevistados apresentavam um sentimento de orgulho ao resgatarem a história familiar/organizacional (Nordqvist, Wennberg, Bau, & Hellerstedt, 2013). O modo como o empreendimento foi construído e consolidado pelos fundadores, tornando-se uma referência no ramo de alimentação, gerou entre muitos herdeiros um encantamento que levou, nos últimos anos, a uma acirrada disputa entre membros de diferentes gerações da família que desejavam ingressar no Grupo Bourbon. Tal fato pode ser explicado em função de o empreendimento garantir estabilidade financeira aos potenciais sucessores, além da possibilidade de perpetuação de um projeto com forte valor afetivo/sentimental (Gagné, Marwick, Pontet, & Wrosch, 2019). Esse sentimento, de acordo com as entrevistas, extravasa o ambiente familiar, repercutindo, inclusive, no comportamento dos clientes da organização. O segredo das receitas, aliado ao cuidado no preparo dos produtos e à história da empresa foram elementos que construíram uma “memória afetiva” nos clientes,

garantindo a longevidade do negócio (Frank, Kessler, Rusch, Suess-Reyes, & Weismeier-Sammer, 2017). Adicionalmente, essa noção de encantamento associa-se à segurança oferecida aos herdeiros:

[A empresa] traz segurança. Apesar das situações, eu sinto muita segurança na minha vida, a empresa passa segurança. É lógico que a gente não sabe como vai ser pra frente, segurança na minha vida, não é financeiramente, eu me sinto uma pessoa bem, uma estrutura legal de família, de valores e eu fico tranquila com isso (Marina).

A entrevistada fala do sentimento de segurança que a empresa proporciona aos herdeiros, visto que, além do aparato financeiro (Berrone, Cruz, & Gomez-Mejia, 2012; Chrisman *et al.*, 2012; Daspit, Holt, Chrisman, & Long, 2016), os sucessores desfrutam da possibilidade de atuar em uma organização orientada pelos mesmos valores cultivados na família (Frank *et al.*, 2017; Lopes *et al.*, 2013; Lourenço & Ferreira, 2012). Além disso, o encantamento está associado também à história organizacional:

Superação. Porque os caras vieram do nada. A história que meu pai me conta é que meu avô tinha um cavalo, um sapato e iam pra escola. Não tinham bens, não tinham uma vida confortável. Os caras conseguiram se superar, ter uma vida boa, sustentar bem os filhos, criar bem os filhos e criar um patrimônio que dura até os dias de hoje. Eles foram perseverantes (Gustavo).

A trajetória da empresa é marcada pela superação dos fundadores, que vieram de uma cidade no interior de Minas Gerais e, através de muito trabalho, esforço, união e persistência, conseguiram fundar uma empresa no estado do Rio de Janeiro capaz de abarcar os herdeiros. Essa história produziu em alguns herdeiros um fascínio, um sentimento de pertencimento ao *conatus* e um desejo de dar continuidade a esse legado familiar (Lopes *et al.*, 2013; Tucker, 2011). Mas, para outros, o *conatus* tem o sentido de frustração.

6.3. A frustração com o projeto

Os herdeiros também significaram o *conatus* de maneira negativa. Para alguns entrevistados, o projeto familiar trouxe frustração, uma vez que esses herdeiros, inicialmente, tinham o desejo de fazer parte da história de perpetuação do empreendimento, mas, por razões adversas, optaram por não ingressar ou se desligar da empresa. A pesquisa revelou que as decisões de se distanciar do *conatus*, construindo uma carreira profissional desvincilhada do projeto familiar, estão associadas às experiências individuais de cada agente. A maneira como essas experiências foram internalizadas produziu interpretações distintas sobre a herança da família:

Pra mim tudo isso tem um lado de frustração. Porque eu de certa maneira me preparei, fiz minha vida, optei até pelos estudos, dentro disso que foi ensinado, que aquilo seria o meu caminho. Quando a política de venda de cotas foi rompida, eu me frustrei. Eu nunca ganhei mesada, sempre trabalhei e tive meu salário desde os 8 anos de idade. Eu já era empregado, já tinha um emprego, já tinha um lugar. Então é natural dar sequência àquilo. Não pensei em outra profissão. Aquilo ali foi me condicionando, a minha cabeça foi ficando condicionada a estar ali e no final, quando romperam com aquela política de inserção dos membros da família, de certa maneira, frustrou. Então eu olho praquilo...eu me excluí. Mas o fato é que toda essa coisa que parecia meu caminho natural, aos vinte e poucos anos foi rompida e eu tive que ver e sair logo da empresa para não ficar pastando. Sai fora (Wagner).

O relato denota a trajetória de um sucessor que participou do Grupo Bourbon. Esse herdeiro foi preparado para construir sua vida profissional dentro da empresa. Ainda criança, executava pequenas funções na organização, fato que reafirmava a importância em dar continuidade aos negócios da família (Lambrecht, 2005). De maneira natural, ele foi se convencendo de que aquele era o caminho profissional a ser seguido, tanto que cursou graduação em Administração a fim de se preparar para a sucessão. A frustração surgiu quando os primeiros integrantes da segunda geração entraram na empresa e houve o encerramento da política de obtenção de cotas de participação acionária. O entrevistado relata, com tom de mágoa, o rompimento com o *conatus*, pois ele estava sendo condicionado a cumprir aquela missão (Bourdieu, 2010; Fuller, 2018).

Nesse caso, verifica-se que o herdeiro abdicou da missão, negou o *conatus*, no momento em que foi recusado acesso à participação societária na empresa familiar. Ao deixar de participar da sucessão, esse sucessor mata, simbolicamente o projeto familiar. Observa-se que a *illusio* (Bourdieu, 1996; 2007), isto é, o sentido do jogo, era inerente ao herdeiro até o momento em que as “regras do jogo” foram alteradas, culminando na sua frustração e posterior abandono da empresa. Isso reforça que, em muitos casos, a família é responsável pelos maiores mal-estares vivenciado no seu interior (Bourdieu, 2010; Kubiček & Machek, 2020).

Vale mencionar que cada herdeiro reagiu de forma diferente à ruptura das vendas de cotas empresariais. No caso relatado, o possível sucessor, diante da situação apresentada, optou por prestar concurso público. Essa escolha lhe gerou bons frutos, pois, mais tarde, ele conquistou um importante cargo público e aperfeiçoou sua formação, cursando Ciências Contábeis e MBA em Finanças. Em consonância, outro herdeiro, após muitos anos de trabalho no Grupo Bourbon, optou por se desligar e atuar em outro ramo de atividade:

Eu amo o Grupo Bourbon, mas eu saí porque eu não consegui me acomodar ali. Eu tenho que ter uma realização profissional, eu tenho que me realizar. Não dá pra fechar os olhos, aí eu saí. Como as coisas não mudaram no resto da empresa, eu cheguei lá um dia e falei: ‘estou saindo, por que não aceito continuar dessa maneira, não vou continuar aqui, meu irmão vai entrar no meu lugar e vou seguir meu caminho’. Isso é uma grande mágoa que eu tenho. Eu não sei o quanto é preguiça de querer melhorar, acomodação e o quanto é esperteza. E até hoje os números são maliciosos, não há clarezas dos números (Leonardo).

Em seu relato, o entrevistado explicita o seu amor pelo projeto da família. Sua história, desde a infância, foi marcada pela presença do empreendimento. O herdeiro, socializado a assumir e perpetuar o *conatus*, ingressou efetivamente na organização e lá desenvolveu um conjunto de ações com a finalidade de informatizar o negócio. Na filial em que atuava, Leonardo passou a implementar algumas ferramentas tecnológicas destinadas ao controle de estoque das mercadorias e fluxo de caixa, revelando uma atuação de forma empreendedora no negócio (Borges & Lima, 2012; Nordqvist *et al.*, 2013). Entretanto, apesar de seu empenho, suas ações não foram aceitas por alguns integrantes que, ainda hoje, exercem o controle da empresa (Carr *et al.*, 2016). Frustrado com a situação, o sucessor optou por abandonar a empresa, pois, para ele, o trabalho deveria ser visto como fonte de realização profissional. Ao longo da entrevista, Leonardo expressou mágoa e até um

sentimento de revolta em relação ao modo como o empreendimento é administrado, pois algumas filiais, geridas pelos sucessores mais velhos da segunda geração, ainda adotam uma estrutura gerencial ultrapassada em termos de adoção de tecnologias e de padronização de visual das novas lojas do grupo.

Essa discussão vai ao encontro do paradoxo tradição versus mudança (Schuman, Stutz, & Ward, 2011), visto que um grupo (segunda geração mais velha) se apresenta com comportamento conservador frente às ideias de inovação propostas pela segunda geração mais nova e pelos jovens da terceira geração (Borges & Lima, 2012). O entrevistado questiona se essa resistência do grupo está associada à acomodação ou ao desejo de ocultar informações, uma vez que a segunda geração mais velha se demonstra como pouco confiável na visão de alguns membros da empresa. Portanto, verifica-se que os entrevistados que interpretam o *conatus* como frustração, uma vez que optaram por abandonar a empresa familiar, apesar de se reportarem ao projeto com carinho e reconhecerem a sua importância para a família. Diferentemente da frustração, outros herdeiros reconhecem o *conatus* com certo estranhamento.

A sensação de estranhamento

A última categoria de análise foi “a sensação de estranhamento”. Esta categoria faz alusão ao próprio paradoxo do que é uma empresa familiar (Lopes *et al.*, 2013; Schuman *et al.*, 2011). Algumas pessoas sentem orgulho do projeto, amam a organização e se envolvem com ela em razão da própria família. Concomitantemente, as rivalidades entre os parentes, o amorismo da gestão e as lutas pelo poder geram um desestímulo, um desejo de transformar o projeto, quando possível, ou de se desvencilhar dele:

Quando eu vim trabalhar aqui, tinha um orgulho muito grande do Grupo Bourbon. Mas a gente trabalhar com família é muito difícil, por mais que a gente tente se dar bem, é muito complicado. Eu acho que cada vez que passa fica mais complicado. Então pra eu te dizer um significado, não sei qual significado. Por que já tive vários sentimentos. Tipo assim, eu tenho muito orgulho de fazer parte da história do Grupo Bourbon. Qualquer lugar que eu vou, as pessoas acham o máximo a gente ser do Grupo Bourbon. Mas tem muitas vezes que eu tenho um desânimo de estar aqui, justamente por estar trabalhando em família. Você vê um monte de coisa errada e não pode mudar. E como eu trabalho aqui, próxima do escritório, eu acabo sabendo de muita coisa ruim que acontece na empresa. Então é difícil te falar... porque pra mim existe muita divergência de sentimentos (Clara).

A entrevistada revela que o projeto familiar já lhe despertou uma divergência de sentimentos, por isso que ela sente dificuldade de significar o *conatus*. Há uma mistura de orgulho, por pertencer à organização e lutar pela sua continuidade, com uma dose de desânimo, por se tratar de um empreendimento gerido pelos familiares e que é marcado, em alguns aspectos, por uma gestão amadora e caracterizada pelo protecionismo, elementos que prejudicam o desenvolvimento da organização, o que gera, inclusive, conflitos. No caso específico da entrevistada, as causas para a sua desmotivação estão associadas a dois aspectos: ter ciência dos problemas organizacionais e a falta de autonomia (Gagné *et al.*, 2019). Além disso,

o fato de pertencer à terceira geração a impede de atuar efetivamente no empreendimento, pois a hierarquia familiar se reproduz na relação entre as diferentes gerações. Esse sentimento de difícil definição, mas que gera um estranhamento com o projeto familiar, pôde ser percebido também entre herdeiros que não mantêm uma boa relação com os demais membros da família:

Hoje tem umas coisas muito esquisitas, é relação muito esquisita, mas o início era muito bom, ir trabalhar ali era a melhor coisa que existia no mundo. Tem 'pessoinhas' naquilo hoje, e não tinha. Perda de tempo não foi não. Porque eu curti aquilo muito, eu cresci muito. Frustração é meio pesado porque eu não me frustrei. Mas, se algumas coisas fossem mudadas na empresa, até que eu teria certa vontade de voltar, mas isso não vai mudar nunca (Gláucio).

Nesta fala, o herdeiro, que não atua mais no Grupo Bourbon, busca um significado para o *conatus*. Sua relação com o projeto é definida como "esquisita", diferentemente de alguns anos atrás (período de atuação da primeira geração) em que ele sentia prazer em trabalhar na organização. O herdeiro demonstra certo desprezo por alguns integrantes do Grupo Bourbon, visto que o seu desligamento da empresa decorreu de relações conflituosas na família (Qiu & Freel, 2020). Ele explicita que mantém o desejo de trabalhar na organização, mas só voltaria caso as relações se modificassem (Parker, 2016). Observa-se que o herdeiro possui a *ilusão* (Bourdieu, 1996; 2007), o desejo de fazer parte do jogo, mas, em decorrência dos conflitos, ele optou por se afastar do projeto, embora não esconda o desejo de retornar para a empresa.

Os significados do processo sucessório e a reprodução do *conatus* pelos herdeiros

Esta seção tem por objetivo explicar a relação entre os significados atribuídos pelos herdeiros e o desejo ou não de reprodução do projeto familiar. Com efeito, o significado atribuído ao *conatus* influencia o seu desejo de perpetuá-lo e transmiti-lo para as futuras gerações (Fuller, 2018). Entretanto, observa-se que, por trás dessa relação, existe um processo longo e complexo, que se inicia ainda na infância dos herdeiros (Bourdieu, 2010) e não se encerra na sucessão. Ele apresenta uma continuidade, a partir do instante em que o sucessor, após ingressar para a organização, inicia um trabalho educacional e afetivo com os próximos legatários, para que eles assumam, no futuro, o projeto familiar, garantindo, assim, a sua continuidade (Jaskiewicz *et al.*, 2015; Nordqvist *et al.*, 2013).

Na seção anterior, foi possível observar que os significados construídos pelos herdeiros estão estritamente relacionados às experiências vivenciadas com o projeto familiar. Diante disto, surgiram significados que apontam uma verdadeira adoração ao *conatus*, como o encantamento e o sentido de totalidade, demonstrando a grande importância da empresa na vida do indivíduo (Chrisman *et al.*, 2012; Powell & Eddleston, 2017). Não obstante, surgiram também sentimentos de frustração e estranhamento. A frustração é resultado de uma relação inicial intensa entre o herdeiro e o projeto que,

por alguma razão, se rompe gerando um desencantamento, uma decepção, geralmente associada à manifestação de conflitos familiares e geracionais (Carr *et al.*, 2016; Kubíček & Machek, 2020). Já o estranhamento advém da própria construção paradoxal da empresa familiar, ou seja, uma mistura de afeto, amor, solidariedade, cumplicidade com vaidades, relações parentais conflituosas, disputas de poder, entre outros aspectos (Chrisman *et al.*, 2012; Lopes *et al.*, 2013). Esse emaranhado contraditório gera em alguns herdeiros um sentimento de estranhamento ao projeto familiar, que pode ser percebido por meio da ausência de um posicionamento no que se refere a amar ou odiar o *conatus* (Fuller, 2018).

Os herdeiros que construíram significados positivos ao projeto familiar – totalidade e encantamento – apresentam um desejo declarado de perpetuar o *conatus*, passando-o para as próximas gerações:

(...) no meu caso, eu tenho um casal de filhos, né. A minha filha já entrou para a empresa, o meu filho ainda não está trabalhando no Grupo Bourbon, mas ele vai trabalhar comigo aqui, pra descansar o velho, suceder e participar (Cláudio).

O relato ilustra o caso de um sucessor que, por estar profundamente envolvido com o projeto familiar, acredita ser importante que seus filhos ingressem para a organização e garantam sua continuidade (Testom & Filippim, 2016; Zellweger *et al.*, 2012). Nessa situação específica, a sua filha mais velha já faz parte do Grupo Bourbon e seu filho está sendo preparado para sucedê-lo, pois, devido ao longo tempo de trabalho, o progenitor almeja a aposentadoria num futuro próximo (Gilding *et al.*, 2015; Umans *et al.*, 2020). Ao compreender o *conatus* como um projeto que agrega valor material e simbólico, observou-se que a perpetuação do projeto familiar está associada também ao desejo de transferir e valorizar o nome da família Bourbon (Carr *et al.*, 2016; Dou *et al.*, 2020):

E quando falo que eu sou Bourbon, tem muita gente que fica com raiva, porque eu sou Bourbon mesmo, eu não casei com nenhum Bourbon. E eu sou Bourbon porque eu cresci lá dentro, nem nome de casada eu tenho, de tamanho orgulho que eu tenho do meu sobrenome (...). Eu vi isso aqui crescer, eu lembro do forno a lenha, eu lembro de matar o porco...então, corre muito na minha veia, não posso negar. Tem muito amor. Eu tenho muito orgulho, desculpa (enxugando as lágrimas) (Beatriz).

A entrevistada relata com emoção o orgulho que tem do seu sobrenome de família. Quando ela diz “eu não casei com nenhum Bourbon”, o seu intuito é provocar os “agregados” que tiveram a oportunidade de desfrutar do projeto, sem mesmo pertencer efetivamente à família. Com efeito, a transmissão do sobrenome, conjuntamente com o sentimento de fazer parte de um *corpo unido* (Bourdieu, 1996), é compreendida como uma das estratégias de reprodução da instituição familiar (Tucker, 2011). Trata-se, então, de reconhecer o sentimento de amor pelo *conatus* da família como fruto daquilo que Pierre Bourdieu (1996) denomina de “espírito da família”. Para o autor, a família é possuidora de um espírito de coletividade capaz de unir os seus membros em torno de determinados valores considerados “sagrados” e que são inculcados por meio de um processo de socialização:

(...) qualquer coisa eu estou de olho por amor a isso aqui, pelo amor que o meu pai construiu isso aqui. Você acha que algum gerente, pode ganhar até mais do que eu, tem o mesmo amor que eu faço isso? A pessoa não absorve esses valores, não vai incorporar, não tem a ver com ela, não é dela (Rafael).

A narrativa anterior revela o sentimento de carinho que Rafael, sucessor da segunda geração, possui pela empresa. Por se tratar de um projeto construído pelo seu pai e tios, ele está imbuído de valores que só apresentam sentido para os próprios herdeiros (Jaffe & Lane, 2004; Powell & Eddleston, 2017). Por sua vez, os sujeitos que atuam na empresa, mas que não pertencem a família, certamente conduzirão o negócio destituídos desse amor familiar.

Já os herdeiros que construíram significados negativos em relação ao projeto familiar – frustração e estranhamento – revelaram, ao longo das entrevistas, que não desejam que seus filhos ingressem na empresa:

Olha, eu acho que isso tudo sofreu um processo de deterioração, a confiança, a união, a solidariedade. Isso tudo se deteriorou. Mais gente, menos possibilidade de pensamento uniforme. Eu não vejo meus filhos, por exemplo, se inserindo lá. Então nem coloco como projeto dos meus filhos, o Grupo Bourbon, o que é triste, me frustra etc., mas a realidade se impõe (Wagner).

O entrevistado acredita que a organização familiar, com o passar dos anos e com o ingresso da segunda e terceira gerações, sofreu um processo de deterioração de valores, culminando, no seu caso particular, em uma desmotivação para ingressar no negócio (Richards *et al.*, 2019). O sentimento de frustração em relação ao *conatus* gerou, conseqüentemente, um desejo de não perpetuação do projeto, pois o herdeiro não vislumbra a entrada de seus filhos para a organização (Tucker, 2011).

De maneira semelhante, dentro do Grupo Bourbon há um caso de um sucessor que ingressou na empresa, mas, por conflitos familiares, desligou-se do empreendimento. Essa experiência fez com que o sucessor construísse uma imagem negativa do projeto familiar e, por conseguinte, uma aversão no que se refere ao ingresso de seus filhos na organização (Kushins & Behounek, 2020):

O meu pai me trazia pra cá com um sentido completamente diferente do meu avô. Meu pai queria que eu não gostasse daqui. (...) ele queria que eu me formasse, fosse trabalhar fora (...). Agora ele até já entendeu, mas a questão de empresa familiar é complicada. Tiveram alguns conflitos aqui, questões que não cabem. Aí, por causa disso, ele não quis (Gustavo).

Nesse relato é interessante observar que, diferentemente dos outros herdeiros, o pai do entrevistado buscou introjetar em seus filhos um sentimento de aversão ao *conatus*. O desgosto pelo negócio gerou um trabalho de educação avesso ao que é usualmente realizado entre predecessores e sucessores de uma empresa familiar (Blumentritt, 2016; Cadieux, 2007; De Massis *et al.*, 2008; Umans *et al.*, 2020). Apesar disso, o entrevistado revelou que, independentemente do desejo de seu pai, ele optou por fazer parte da organização. Esse assunto, fonte de desentendimento entre pai e filho, evoluiu com o passar dos anos para uma maior compreensão e até aceitação do predecessor (Borges & Lima, 2012; Lambretch, 2005. Lescura *et al.*, 2012).

O caso estudado ilustra ainda como as instituições familiares ganharam uma nova configuração com o passar dos anos (Chrisman *et al.*, 2012; Holt, Pearson, Payne & Sharma, 2018; Powell & Eddleston, 2017). Na família contemporânea, é possível observar uma queda no autoritarismo entre pais e filhos, cedendo espaço para relações mais democráticas, pautadas no amor e na afetividade dos seus integrantes (Gilding, 2000; Singly, 2007). Para Machado (2001), a educação repressora passa a ser substituída pela pedagogia da negociação. Na família moderna, quando o herdeiro optava por trilhar um caminho avesso aos desejos de seu pai, geralmente essa atitude vinha acompanhada de uma série de conflitos, pois na estrutura hierárquica familiar o poder de mando se concentrava no patriarca. Em contrapartida, com a emergência de novos arranjos e a reestruturação nas relações parentais, características da família contemporânea, é possível observar que os jovens possuem maior liberdade para optarem pelo seu caminho profissional. Esse fato é claramente observado no Grupo Bourbon. Os herdeiros da segunda geração tinham menos oportunidade de escolher os seus destinos profissionais (Parker, 2016; Richards *et al.*, 2019).

Isso fica evidente no próprio processo de socialização, em que muitos deles conviviam com a organização ainda na infância, exceto as mulheres. O trabalho de inculcação da importância do *conatus* iniciava-se muito cedo, com o intuito de conscientizar o herdeiro de que ele faz parte do projeto familiar (Lambretch, 2005). Entre os membros entrevistados da terceira geração, foi possível notar que todos eles tiveram o livre arbítrio para optar pela entrada na organização ou construir uma carreira distanciada do empreendimento. Muitos deles tiveram formações desvinculadas da administração do empreendimento e iniciaram a vida profissional em outras empresas para, mais tarde, ingressar no Grupo Bourbon.

Retomando os significados dos herdeiros, aos entrevistados que descreveram um estranhamento com relação ao *conatus*, é notável uma sensação de dúvida no que se refere à perpetuação do projeto da família:

Porque pra mim existe muita divergência de sentimentos. Eu posso falar que eu tenho um orgulho grande de trabalhar aqui e de continuar fazendo parte da história, de levar isso. Agora se eu quero levar isso pros meus filhos, eu não sei (Clara).

O sentimento dúbio se reflete na questão de transferir o legado para os próprios filhos (Jaskiewics *et al.*, 2015; Tucker, 2011). Ao mesmo tempo em que a herdeira se orgulha de fazer parte da história de uma organização com longevidade de 75 anos, existe um conjunto de problemas no empreendimento, tanto de natureza emocional quanto estrutural, que colocam em xeque o desejo de transposição da herança.

Assim, a maneira como os herdeiros significam o *conatus* reflete no próprio processo sucessório, pois o ingresso do herdeiro na organização está associado, além de outros aspectos, ao sentimento de identificação com o projeto instituído pelos pais (Bourdieu, 2010; Fuller, 2018). É por essa razão que a sucessão é compreendida como um dos momentos mais delicados de organizações familiares, pois se trata de um processo que envolve elementos de natureza material e imaterial, incluindo afetos, rivalidades e toda forma de sentimento (Daspit *et al.*, 2016; Lopes *et al.*, 2013; Miller *et al.*, 2003; Richards *et al.*, 2019).

Neste sentido, a decisão do herdeiro de se tornar um sucessor decorre da formação da *illusio* (Bourdieu, 1996; 2007), pois, nesse contexto, o jogo possui um sentido e, portanto, merece ser jogado. Inicialmente, para um agente ser aceito em um campo, é necessário aderir a determinadas regras, valores e princípios que lhe foram impostos. Trazendo essa discussão para o caso investigado, verifica-se que o projeto familiar foi construído em torno de valores como trabalho, honestidade e união. Esses valores foram estabelecidos através da primeira geração e garantiram a perpetuação dos negócios até os dias atuais. No processo de construção do *habitus* (Bourdieu, 1996), os agentes incorporaram esses princípios tidos como basilares para a manutenção do *conatus* familiar. Entretanto, com a atuação da terceira geração, verifica-se que a união foi um dos valores que sofreu, gradativamente, um processo de diluição. Elementos como disputas entre os herdeiros de diferentes gerações evidenciaram que a empresa vivencia uma espécie de “união conveniente”, expressão dada pelos próprios entrevistados. Essa união que não se expressa através do amor e da afetividade, decorre da necessidade de constituir um corpo unido com o intuito garantir a continuidade do *conatus* (Bourdieu, 2010).

Além desses valores, observou-se que a qualidade dos produtos, o segredo das receitas, a relação de parceria com os funcionários e a tradição organizacional são aspectos que caracterizam o projeto familiar, por terem garantido a sua perpetuação ao longo dos anos. Portanto, quando os herdeiros estabelecem os primeiros contatos com a empresa, logo são inculcados esses princípios norteadores do *conatus*. Os herdeiros destacaram nas entrevistas que estes aspectos e os valores anteriormente mencionados constituem os fundamentos da longevidade do empreendimento (Zellweger *et al.*, 2012).

Observa-se que, atualmente no Grupo Bourbon, há disputas para manter ou modificar o *conatus*. Isso quer dizer que existem herdeiros que lutam pela conservação dos valores e princípios que nortearam a organização ao longo dos anos, como há também aqueles que estão dispostos a transformar o projeto familiar. No primeiro cenário, os sucessores da segunda geração da família empresária são aqueles que criam mecanismos com o propósito de conservar os elementos que caracterizam o *conatus*. É possível verificar em seus discursos uma postura conservadora no que refere a qualquer mudança organizacional:

Eu sei lá, acho que é um conceito bastante antigo até, mas no time que se está ganhando não se mexe. A gente tá bem, estamos tranquilos, não tem também aquela ganância de querer crescer. Nesse ponto acho que a gente está até meio acomodado, mas está bom do jeito que está. Talvez seria uma acomodação, mas é o que eu falo, time que está ganhando não se mexe. Acho que está muito bom, a firma está sólida, não deve um tostão a ninguém (Lúcio).

O entrevistado alega não ter ambição e parte do seguinte princípio para justificar seu posicionamento conservador: “time que está ganhando não se mexe”. A segunda geração de integrantes mais velhos tem sido “acusada” por alguns entrevistados de engessar a organização, impossibilitando a implementação de ferramentas tecnológicas e a expansão do empreendimento (Blumentritt, 2016). No entanto, esse cenário de estabilidade foi rompido com

a entrada dos herdeiros da terceira e os mais novos da segunda geração, que buscaram agregar novas práticas, novas tecnologias e inovações diversas às operações e à gestão da empresa (Basco, Calabrò & Campopiano, 2019; Nordqvist *et al.*, 2013).

Adicionalmente, entre os elementos que caracterizam o *conatus* no caso investigado, a segunda geração mais velha ainda luta por manter os valores de trabalho e honestidade, a qualidade dos produtos, a relação de parceria com os funcionários, o segredo das receitas e a tradição organizacional. Nesse conjunto de aspectos, a união, conforme foi mencionada, sofreu um processo de deterioração, tanto que atualmente a organização conta com seis núcleos familiares que se relacionam de maneira conflituosa, devido principalmente a uma divisão desigual de capital econômico. Para alguns entrevistados, esse é um ponto extremamente delicado, pois foi a união dos fundadores que possibilitou o surgimento do Grupo Bourbon:

(...) essa união que teve dos primeiros irmãos, isso foi muito favorável. Isso que fez 'O Grupo Bourbon'. Essa coisa do desprendimento material, até de você chamar o parceiro e dar oportunidade dele ter participação na empresa (Leonardo).

O entrevistado aponta que a união e o desprendimento material contribuíram para a criação do projeto familiar. Contudo, com o ingresso de muitos herdeiros, esse valor foi se diluindo ao longo dos anos. Para Dawson (2012), a união, decorrente dos laços de parentesco, pode propiciar a prática do altruísmo nas empresas familiares. Isso acontece com a contratação de membros da família com a finalidade de manter um bom convívio, concedendo oportunidade a todos. No Grupo Bourbon, essa era uma prática corriqueira, isto é, para ingressar na empresa o sucessor não era avaliado em relação às suas competências e habilidades, apenas considerava-se o laço de parentesco (Richards *et al.*, 2019).

Discordando dessa postura, alguns integrantes da terceira geração acreditam que a empresa precisa adotar uma estratégia que garanta a permanência somente de indivíduos capacitados para administrar o negócio da família:

(...) eu acho que tem pessoas da família que não são pessoas pra administrar uma loja, tem pessoas que não tem capacidade. Eu acho que não precisa ser necessariamente da família para trabalhar no Grupo Bourbon. É preferível ele ficar em casa recebendo, do que na empresa atrapalhando. Enquanto medida de mudança, eu tiraria essas pessoas que não tem capacidade de administrar (Ludmila).

A entrevistada destaca que existem muitos integrantes da família que atuam no empreendimento, mas não são aptos para tal tarefa. Se lhe fosse dada autonomia, a primeira medida de transformação na empresa seria desligar os sócios que não possuem capacidade para administrar a organização. Mais ainda, como existem muitas rivalidades no interior do Grupo Bourbon, percebe-se, no discurso dos entrevistados, um desejo de eliminar os indivíduos considerados oponentes.

Contrariamente à postura conservadora da segunda geração, os membros da terceira possuem um espírito transformador. Sendo assim, o campo de poder é delineado por agentes que buscam conservar e outros que desejam modificar o projeto familiar (Kushins & Behounek, 2020).

A terceira geração mantém os valores de trabalho e honestidade, cunhados pelos fundadores. Aspectos como qualidade dos produtos e segredo das receitas também são mantidos por esses jovens. Entretanto, no momento da pesquisa, a empresa vivenciava um dilema referente à abertura de franquias. Esse é um desejo de muitos integrantes, especialmente os mais novos. Mas a dificuldade de realizá-lo está justamente no modo como os alimentos são fabricados no Grupo Bourbon. A produção semiartesanal é o que garante a exclusividade dos produtos da empresa. Com a expansão, através da abertura de franquias, o segredo das receitas pode ficar comprometido, pois a confecção dos alimentos não ficará mais centralizada na pequena indústria, localizada junto à matriz da organização. O próprio processo semiartesanal também pode não se tornar mais viável, pois com o aumento da produção será necessário a implementação de um maquinário capaz de atender à demanda.

A relação de parceria com os funcionários foi outro elemento que está se perdendo gradualmente no Grupo Bourbon. A primeira e a segunda gerações criaram laços de afetividade com os funcionários, que se expressam na amizade, cumplicidade e no cuidado em lidar com os empregados. Os funcionários que foram ouvidos nesta pesquisa fizeram questão de enfatizar essa relação de carinho. Os fundadores e os sucessores da segunda geração realizaram um trabalho muito especial com os colaboradores do Grupo Bourbon, pois eles se preocupavam em oferecer boas condições a toda família dos trabalhadores:

(...) o marido da Helen (Alberto) pagava todo material do colégio dos meus filhos, eu não ganhava um salário assim alto, nem nada, mas tinham as ajudas que compensavam o salário. Inclusive eu tenho uma televisão lá em casa que eu ganhei dele. Eu não desfaço dela por nada, ele era atencioso procurava agradar a gente (João).

O entrevistado comenta que recebia várias formas de recompensas dos integrantes da empresa, como o material escolar para os seus filhos. Isso aponta que as relações entre patrão e empregado extravasam as fronteiras da organização, pois essas ações não constituíam uma política de recompensas formal da empresa, sendo consideradas como maneiras de valorizar e reconhecer o trabalho executado pelos funcionários. No entanto, diferentemente do que se praticava há alguns anos, hoje a essa relação se apresenta de modo muito mais distanciado:

Essa coisa deu meio que uma afastada. Essa coisa não prevalece hoje, o camarada não sabe mais nem onde mora o empregado, nunca tomou um café na casa do empregado (Glaucio).

Atualmente, os sócios proprietários, especialmente os da terceira geração, não possuem laços de afetividade com os funcionários. As relações são pautadas no profissionalismo, devido à expansão e ao grande número de funcionários que fazem parte da empresa. Entretanto, vale ressaltar que o Grupo Bourbon, em razão da sua tradição e do modo de produção semiartesanal, necessita dos funcionários não apenas no atendimento aos clientes, mas no processo produtivo e no cuidado com a qualidade e manutenção da originalidade dos produtos.

Outro elemento que está se perdendo no Grupo Bourbon é a tradição organizacional. Foi possível observar, na coleta dos dados, que a maioria

dos membros da terceira geração não tem a preocupação em resgatar a memória da empresa, pois alguns deles optaram por não participar da pesquisa, justamente porque envolveria a reconstituição da história organizacional. Pelas entrevistas realizadas, é notável que a terceira geração pouco conhece a história dos fundadores. Houve um caso de a entrevistada se opor a responder as perguntas referentes ao início da organização. Diante desses fatos, acredita-se na possibilidade de essa memória se perder com o passar dos anos. A proposta de profissionalização, defendida por alguns integrantes da família, pode colocar em risco essa espécie de patrimônio imaterial que são os elementos intangíveis, relacionados aos valores, à cultura e à tradição do Grupo Bourbon.

Para que o processo sucessório aconteça com êxito, é necessário transferir ao herdeiro não somente os bens patrimoniais. A transferência conjunta de um legado ideológico é uma forma de atribuir maior valor e reconhecimento ao projeto instituído pelo fundador (Blumentritt, 2016; Dou *et al.*, 2020; Jaskiewics *et al.*, 2015; Parker, 2016; Tucker, 2011). Como retratado, a terceira geração entrou para a organização de uma forma distinta da segunda geração. Eles não tiveram um convívio constante com a organização na infância. Além disso, esses herdeiros optaram por atuar em outro ramo profissional, no início de suas carreiras, fato que afastou ainda mais os herdeiros do projeto familiar. Essa relação distanciada fez com que os jovens ingressassem na empresa visando adquirir os bens materiais da família, negligenciando os aspectos simbólicos que constituem a essência do *conatus*. Atualmente, a organização vive um momento bastante delicado, visto que a empresa conta com a gestão simultânea das três gerações, lembrando que as viúvas da primeira geração possuem uma pequena participação acionária no empreendimento.

Por fim, observa-se que as lutas em torno da manutenção e modificação do *conatus* da família caracterizam a situação instável do empreendimento multigeracional. Para Schuman *et al.* (2011), as empresas familiares são estruturas paradoxais, que carregam em seu interior um conjunto de elementos contraditórios. Com efeito, o paradoxo tradição e mudança é um desafio para muitas organizações familiares, principalmente aquelas que vivenciam um período de transição e sobreviveram a muitas gerações:

Cada geração precisa decidir o que preservar do passado e o que deixar para trás. Grandes dilemas (por exemplo, continuar ou não a fabricar o produto original da empresa, onde construir novas instalações ou qual deve ser o tamanho total da equipe) forçam a empresa familiar a ter conversas difíceis sobre tradição e mudança (Schuman *et al.*, 2011, p. 54).

Certamente, o resultado das disputas relacionadas à conservação ou modificação do *conatus* vai determinar os próximos anos do Grupo Bourbon. A perpetuação do projeto está associada à maneira como os novos integrantes da terceira geração irão gerir a organização, em sua instância material - estrutural e financeira - e imaterial - aspectos simbólicos relacionados à cultura e à tradição, assim a maneira como irão impactar em sua competitividade e longevidade.

Conclusões e recomendações

O presente artigo teve o objetivo de compreender os significados que os herdeiros de um grupo organizacional familiar atribuem ao *conatus*. Inicialmente, observou-se que as pesquisas destinadas à compreensão dos aspectos simbólicos de organizações familiares e de seus processos sucessórios são incipientes, fato que oportuniza a realização de estudos direcionados ao aprofundamento de aspectos sociais, emocionais, próprios da dimensão familiar. Uma das principais preocupações deste trabalho foi apresentar a empresa familiar como um tipo de organização particular, que possui uma dinâmica distinta, fruto da interação entre família e organização. Com efeito, a presença da instância familiar altera significativamente a gestão desses empreendimentos. Para isso, a fim de avançar e trazer novas contribuições para o campo de estudos sobre empresas familiares, optou-se por estabelecer um diálogo com as teorias sociológicas de Pierre Bourdieu, especialmente o conceito de *conatus*, compreendendo que poderia ser perfeitamente aplicável à realidade dessas empresas.

Por meio da análise de conteúdo dos dados, emergiram quatro significados: a organização como totalidade; o encantamento ao *conatus*; a frustração com o projeto e; a sensação de estranhamento. Nota-se a relação dicotômica entre os dois primeiros significados e os dois últimos. A maneira como os herdeiros significaram o *conatus* está estritamente relacionada com as experiências particulares vivenciadas com o projeto familiar. As experiências positivas geraram o sentimento de que a organização ocupa um grande espaço na vida do indivíduo. O encantamento pelo *conatus* advém da relevância do projeto, além dos aspectos simbólicos que nele se encontram imbuídos, como a história dos fundadores e a tradição organizacional. Esses significados vieram acompanhados de um desejo do herdeiro em perpetuar o *conatus*, transmitindo para as futuras gerações o legado instituído pelos familiares. Contrariamente, o sentimento de frustração e o estranhamento expressam uma relação menos satisfatória, muitas vezes conflituosa, entre o herdeiro e o projeto familiar. Esses significados acarretaram um desejo de não continuidade, o que, para Bourdieu (2010), significa matar simbolicamente, em seu próprio princípio, o projeto construído pelos pais.

Assim, constatou-se a reprodução do *conatus*, verificando que, atualmente, no Grupo Bourbon, alguns indivíduos lutam pela conservação e outros pela transformação do projeto familiar. Essas disputas e suas particularidades criam uma instabilidade para a empresa, gerando incertezas no que se refere ao futuro da organização. Portanto, conclui-se que houve, no caso estudado, diferentes meios de construção, apropriação, negação e reprodução do *conatus*, com diferentes repercussões sobre os processos sucessórios e sobre a própria natureza da organização familiar e da família empresária.

Por fim, ressalta-se que este trabalho teve o intuito de contribuir com o campo científico das empresas familiares, apresentando um novo olhar para a compreensão dessas organizações, outrora visualizadas com desprezo pelo *mainstream* da Administração, como se a presença da família nesses empreendimentos resultasse, necessariamente, em uma gestão pouco

efetiva. A aplicação de uma abordagem sociológica traz uma melhor compreensão da dimensão familiar, possibilitando constatar o quanto a família é capaz de influenciar na gestão e até mesmo na longevidade desses empreendimentos. Portanto, assume-se a necessidade de que os pesquisadores recorram a outros campos disciplinares, de modo a compreender, com maior densidade e profundidade, a natureza complexa das organizações familiares.

Com relação aos obstáculos encontrados na realização desta pesquisa, destaca-se a dificuldade na coleta dos dados. Por se tratar de uma temática na qual envolve a investigação de aspectos pessoais dos atores pesquisados, houve uma grande dificuldade de conseguir uma organização que estivesse disposta a participar do presente estudo. Além disso, pôde-se observar, em muitos momentos, certo desconforto dos entrevistados ao narrarem questões pessoais e polêmicas vivenciadas no Grupo Bourbon.

Esta pesquisa permitiu revelar a dinâmica de uma organização familiar, portanto, não é possível afirmar que a mesma realidade seja encontrada em outros contextos. Existem empresas familiares que apresentam similaridades ou diferenças em relação ao Grupo Bourbon, entretanto, esse estudo não permite produzir generalizações. Os próprios resultados encontrados no Grupo Bourbon podem não ser os mesmos daqui a alguns anos, isso porque a realidade desses empreendimentos não é algo determinável, uma vez que os significados desvelados em um dado momento não são estáveis, pois estão suscetíveis à relação produzida entre campo e *habitus*. A própria proposta bourdieusiana parte do pressuposto de que a realidade é construída e reconstruída pelos agentes que constituem os campos, fato que dinamiza a sua concepção de estrutura, sendo esta entendida como um “produto de uma gênese social dos esquemas de percepção, de pensamento e de ação” (Thiry-Cherques, 2006, p.28).

Destaca-se ainda que o processo sucessório, por se constituir em um elemento crítico nessas empresas, sempre será objeto de pesquisas. Mesmo sendo um dos temas mais explorados pelos pesquisadores da área, acredita-se que a sucessão continua oportunizando novas problematizações científicas e novos estudos, uma vez que as realidades de organizações familiares e de famílias empresárias são múltiplas e encontram-se em constante mudança. Assim, estudos futuros poderiam explorar, sob um ponto de vista subjetivo e simbólico, aspectos como os desejos e motivações de herdeiros em assumir a empresa familiar, as habilidades dos sucessores para a gestão dos negócios e para a longevidade do projeto familiar, bem como as diferenças em torno da sucessão e das diferentes gerações de famílias empresárias em termos de empreendedorismo, gestão, cultura, valores e comprometimento.

Adicionalmente, estudos futuros poderiam ser realizados considerando a aplicação do quadro teórico-analítico aqui explorado no âmbito da sucessão em empresas familiares que atuem em outros setores de atividade e em outros contextos regionais/culturais. Pesquisas futuras também poderiam ser desenvolvidas para lançar luzes sobre organizações familiares que apresentem dinâmicas distintas de interação entre membros da família (casais empreendedores e seus filhos, empresas familiares multigeracionais,

empresas multifamiliares etc.), o que permitiria considerar situações associadas à heterogeneidade entre tipos específicos de empresas familiares e famílias. Logo, se, por um lado, nos casos em que o herdeiro escolhe não dar continuidade ao projeto familiar, a opção de se profissionalizar o negócio pode ser uma solução menos dramática do que partir para o encerramento dos negócios. Por outro lado, constata-se que a longevidade de muitas empresas familiares reside na perpetuação não apenas dos aspectos materiais, mas na transmissão de um legado simbólico, constituído pelos valores e tradições inerentes à organização, que se manifesta através do *conatus* familiar.

Referências

- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. (3ª ed.). Lisboa: Edições 70.
- Basco, R., Calabrò, A., & Campopiano, G. (2019). Transgenerational entrepreneurship around the world: implications for family business research and practice. *Journal of Family Business Strategy*, 10(4), 442-69. doi: 10.1016/j.jfbs.2018.03.004
- 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. doi: 10.1177/0894486511435355
- Bika, Z., Rosa, P., & Karakas, F. (2019). Multilayered socialization processes in transgenerational family firms. *Family Business Review*, 32(3), 233-258. doi: 10.1177/0894486519827435
- Blumentritt, T. P. (2016). Bringing successors into the fold: the impact of founders' actions on successors. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(6), 1261-1267. doi: 10.1111/etap.12245
- Borges, A. F., & Lescura, C. (2012, setembro). Sucessão em empresas familiares: um olhar sobre a pesquisa brasileira. *Anais do Encontro Nacional da Associação de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 36.
- Borges, A. F., & Lima, J. B. (2012). O processo de construção da sucessão empreendedora em empresas familiares: um Estudo Multicaso. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 1(1), 131-154. doi: 10.14211/regepe.v1i1.17
- Borges, A. F., & Volta, C. L. C. C. (2020, outubro). Evolução da pesquisa sobre empresas familiares no Brasil: análise da produção científica no período 2010-2019. *Anais do Encontro Nacional da Associação de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Porto Alegre, RS, Brasil, 44.
- Borges, A. F., Lescura, C., & Oliveira, J. L. (2012). O campo de pesquisas sobre empresas familiares no Brasil: análise da produção científica no período 1997-2009. *Organizações & Sociedade*, 19(61), 315-332. doi: 10.1590/S1984-92302012000200008
- Bourdieu, P. (1996). *Razões práticas: sobre a teoria da ação*. São Paulo: Papirus.
- Bourdieu, P. (2007). *Meditações pascalianas*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.

- Bourdieu, P. (2010). As contradições da herança. In A. M. Nogueira & A. Catani (Orgs.). *Escritos da educação* (11 ed., vol. 1, cap. 9, pp. 231-247). Petrópolis: Vozes.
- Brockhaus, R. H. (2004). Family business successions: suggestions for future research. *Family Business Review*, 17(2), 165-177. doi: 10.1111/j.1741-6248.2004.00011.x
- Cadieux, L. (2007). Succession in small and medium-sized family businesses: toward a typology of predecessor roles during and after instatement of the successor. *Family Business Review*, 20(2), 95-109. doi: 10.1111/j.1741-6248.2007.00089.x
- Carr, J. C., Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Steier, L. P. (2016). Family firm challenges in intergenerational wealth transfer. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(6), 1197-1208. doi: 10.1111/etap.12240
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Pearson, A. W., & Barnett, T. (2012). Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2), 267-293. doi: 10.1111/j.1540-6520.2010.00407.x
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39. doi: 10.1177/104225879902300402
- Combs, J. G., Shanine, K. K., Burrows, S., Allen, J. S., & Pounds, T. W. (2020). What do we know about business families? Setting the stage for leveraging family science theories. *Family Business Review*, 33(1), 38-63. doi: https://doi.org/10.1177/0894486519863508
- Creswell, J. W. (2007). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. (2a ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Daspit, J. J., Holt, D. T., Chrisman, J. J., & Long, R. G. (2016). Examining family firm succession from a social exchange perspective: a multiphase, multistakeholder view. *Family Business Review*, 29(1), 1-21.
- Davel, E., & Colbari, A. (2000). Organizações familiares: por uma introdução a sua tradição, contemporaneidade e multidisciplinaridade. *Organizações & Sociedade*, 7(18), 45-64. doi: 10.1590/S1984-92302000000200006
- Dawson, A. (2012). Human capital in family businesses: Focusing on the individual level. *Journal of Family Business Strategy*, 3(1), 3-11. doi: 10.1016/j.jfbs.2011.12.001
- De Massis, A., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2008). Factors preventing intra-family succession. *Family Business Review*, 21(2), 183-199. doi: 10.1111/j.1741-6248.2008.00118.x
- De Massis, A., Kotlar, J., Campopiano, G., & Cassia, L. (2015). The Impact of family involvement on SME's performance: theory and evidence. *Journal of Small Business Management*, 53(4), 924-948. doi: 10.1111/jsbm.12093
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. (2006). *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. Porto Alegre: Artmed.
- Donnelley, R. G. (1964). The family business. *Harvard Business Review*, 42(4), 94-105. doi: 10.1111/j.1741-6248.1988.00427.x
- Dou, J., Su, E., Shengxiao, L., & Holt, D. T. (2020). Transgenerational entrepreneurship in entrepreneurial families: what is explicitly learned and what is successfully transferred? *Entrepreneurship and Regional Development*, in press. doi: 10.1080/08985626.2020.1727090

- Dyer Junior, W. G., & Dyer, W. J. (2009). Putting the family into family business research. *Family Business Review*, 22(3), 216-219. doi: 10.1177/0894486509333042
- Everett, J. (2002) Organizational research and the Praxeology of Pierre Bourdieu *Organizational Research Methods*, 5(1), 56-80. <https://doi.org/10.1177/1094428102051005>
- Faria, A., & Wanderley, S. (2013). Fundamentalismo da gestão encontra a descolonialidade: repensando estrategicamente organizações familiares. *Cadernos EBAPE.Br*, 11(1), 569-587. doi: 10.1590/S1679-39512013000400007
- Frank, H., Kessler, A., Rusch, T., Suess-Reyes, J., & Weismeier-Sammer, D. (2017). Capturing the familiness of family businesses: development of the family influence familiness scale. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(5), 709-742. doi: 10.1111/etap.12229
- Frezatti, F., Bido, D. S., Mucci, D. M., & Beck, F. (2017). Estágios do ciclo de vida e perfil de empresas familiares brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, 57(6), 601-619. doi: 10.1590/s0034-759020170607
- Fuller, S. (2018). Conatus. In M. Grenfell (Ed.). *Pierre Bourdieu: conceitos fundamentais* (Vol. 1, cap. 9, pp. 221-233). Petrópolis: Vozes.
- Gagné, M., Marwick, C., Pontet, S. B., & Wrosch, C. (2019). Family business succession: what's motivation got to do with it? *Family Business Review*, in press. doi: 10.1177/0894486519894759
- Gilding, M. (2000). Family business and family change: individual autonomy, democratization, and the new family business institutions. *Family Business Review*, 13(3), 239-249. doi: 10.1111/j.1741-6248.2000.00239.x
- Gilding, M., Gregory, S., & Cosson, B. (2015). Motives and outcomes in family business succession planning. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(2), 299-312. doi: 10.1111/etap.12040
- Godoy, A. S. (2006). Estudo de caso qualitativo. In C. K. Godoi, R. Bandeira-de-Mello, & A. B. da Silva (Orgs.). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos* (Vol. 1, cap. 4, pp. 115-146). São Paulo: Saraiva.
- Hammond, N. L., Pearson, A. W., & Holt, D. T. (2016). The quagmire of legacy in family firms: definition and implications of family and family firm legacy orientations. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(6), 1209-1231. doi: 10.1111/etap.12241
- Handler, W. C. (1989). Methodological issues and considerations in studying family businesses. *Family Business Review*, 2(3), 257-276. doi: 10.1111/j.1741-6248.1989.00257.x
- Holt, D. T., Pearson, A. W., Payne, G. T., & Sharma, P. (2018). Family business research as a boundary-spanning platform. *Family Business Review*, 31(1), 14-31. doi: 10.1177/0894486518758712
- Hoy, F., & Sharma, P. (2006). Navigating the family business education maze. In P. Z. Poutziouris, K. X. Smyrniotis, & S. B. Klein, S. B. (Orgs.). *Handbook of Research on Family Business* (Vol 1, chap. 2, pp. 11-24). Cheltenham: E. Elgar.
- Ip, B., & Jacobs, G. (2006). Business succession planning: a review of the evidence. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(3), 326-350. doi: 10.1108/14626000610680235

- Jaffe, D. T., & Lane, S. H. (2004). Sustaining a family dynasty: key issues facing complex multigenerational business- and investment-owning families. *Family Business Review*, 17(1), 81-98. doi: 10.1111/j.1741-6248.2004.00006.x
- Jaskiewics, P., Combs, J. G., & Rau, S. B. (2015). Entrepreneurial legacy: toward a theory of how some family firms nurture transgenerational entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 30(1), 29-49. doi: 10.1016/j.jbusvent.2014.07.001
- Kets De Vries, M. F. R. (1993). The dynamics of family-controlled firms: the good and the bad news. *Organizational Dynamics*, 21(1), 59-71. doi: 10.1016/0090-2616(93)90071-8
- Kubíček, A., & Machek, O. (2020). Intrafamily conflicts in family businesses: a systematic review of the literature and agenda for future research. *Family Business Review*, in press. doi: 10.1177/0894486519899573
- Kushins, E. R., & Behounek, E. (2020). Using sociological theory to problematize family business research. *Journal of Family Business Strategy*, 11(1), 1-9, 2020. doi: 10.1016/j.jfbs.2020.100337
- Lambrecht, J. (2005). Multigenerational transition in family businesses: a new explanatory model. *Family Business Review*, 18(4), 267-282, 2005. doi: 10.1111/j.1741-6248.2005.00048.x
- Lescura, C., Brito, M. J., Borges, A. F., & Cappelle, M. C. A. (2012). Representações sociais sobre as relações de parentesco: estudo de caso em um grupo empresarial familiar. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(1), 98-117. doi: 10.1590/S1415-65552012000100007
- Lima, G. C. O., Soares, A. S., & Carrieri, A. P. (2008). Família e empresa: trajetórias que se cruzam e se desviam no percurso do mercado. In A. P. Carrieri, L. A. Saraiva, & D. Grzybovski (Orgs.). *Organizações familiares: um mosaico brasileiro* (Vol 1, cap. 5, pp. 125-152). Passo Fundo: Ed. Universidade de Passo Fundo.
- Litz, R. A. (2008). Two sides of a one-sided phenomenon: Conceptualizing the family business and business family as a möbius strip. *Family Business Review*, 21(3), 217-236. doi: 10.1177/08944865080210030104
- Lopes, F. T., Carrieri, A. P., Saraiva, L. A. S. (2013). Relações entre poder e subjetividade em uma organização familiar. *Organizações & Sociedade*, 20(65), 225-238. doi: 10.1590/S1984-92302013000200003
- Lourenço, C. D. S., & Ferreira, P. A. (2012). Cultura organizacional e mito do fundador: um estudo de caso em uma empresa familiar. *Gestão & Regionalidade*, 28(84), 61-76. doi: 10.13037/gr.vol28n84.1630
- Lourenço, C. D. S., Oliveira, V. A. R., & Ferreira, P. A. (2010, setembro). O antes e o depois do processo de sucessão: uma análise fundamentada nos tipos de dominação weberianos. *Anais do Encontro Nacional da Associação de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 34.
- Machado, L. Z. (2001). *Famílias e individualismo: tendências contemporâneas no Brasil*. Brasília: Departamento de Antropologia da Universidade de Brasília.
- Miller, D., Steier, L., & Breton-Miller, I. (2003). Lost in time: intergenerational succession, change, and failure in family business. *Journal of Business Venturing*, 18(1), 513-531. doi: 10.1016/S0883-9026(03)00058-2

- Misoczky, M. C. A. (2003) Implicações do uso das formulações sobre Campo de Poder e Ação de Bourdieu nos estudos. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(esp.), 9-30. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552003000500002>
- Mozzato, A. R., & Grzybovski, D. (2011). Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(4), 731-747. doi: 10.1590/S1415-65552011000400010
- Neubaum, D. O., Kammerlander, N., & Brigham, K. H. (2019). Capturing family firm heterogeneity: how taxonomies and typologies can help the field move forward. *Family Business Review*, 32(2), 106-130. doi: 10.1177/0894486519848512
- Nordqvist, M., Wennberg, K., Bau, M., & Hellerstedt, K. (2013). An entrepreneurial process perspective on succession in family firms. *Small Business Economics*, 40(4), 1087-1122. doi: 10.1007/s11187-012-9466-4
- Parker, S. C. (2016). Family firms and the “willing successor” problem. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(6), 1241-1259. doi: 10.1111/etap.12242
- Pereira, A. C. S., Vieira, A., Garcia, F. C., & Roscoe, M. T. A. (2013). Desconstrução do mito e sucessão do fundador em empresas familiares. *Revista de Administração Contemporânea*, 17(5), 518-535. doi: 10.1590/S1415-65552013000500002
- Powell, G. N., & Eddleston, K. A. (2017). Family involvement in the firm, family-to-business support, and entrepreneurial outcomes: an exploration. *Journal of Small Business Management*, 55(4), 614-631. doi: 10.1111/jsbm.12252
- Qiu, H., & Freel, M. (2020). Managing family-related conflicts in family businesses: a review and research agenda. *Family Business Review*, 33(1), 90-113. doi: 10.1177/0894486519893223
- Queiroz, V. S. (2008). The good, the bad and the ugly: estudo sobre pequenas e médias empresas familiares brasileiras a partir da Teoria da Ação de Bourdieu. *Cadernos EBAPe.Br*, 6(1), 1-17. doi: 10.1590/S1679-39512008000100006
- Rau, S. B., Schneider-Siebke, V., & Günther, C. (2019). Family firm values explaining family firm heterogeneity. *Family Business Review*, 32(2), 195-215. doi: 10.1177/0894486519846670
- Richards, M., Kammerlander, N., & Zellweger, T. (2019). Listening to the heart or the head? Exploring the “willingness versus ability” succession dilemma. *Family Business Review*, 32(4), 330-353, 2019. doi: 10.1177/0894486519833511
- Rovelli, P, Ferasso, M., De Massis, A., & Kraus, S. (2021). Thirty years of research in family business journals: status quo and future directions. *Journal of Family Business Strategy*, in press. doi: 10.1016/j.jfbs.2021.100422
- Rutherford, M. W., & Kuratko, D. F. (2016). Toward the validation of family legacy orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(6), 1233-1239. doi: 10.1111/etap.12244
- Schuman, A., Stutz, S., & Ward, J. L. (2011). *A empresa familiar como paradoxo*. Porto Alegre: Bookman.
- Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family Business Review*, 17(1), 1-36. doi: 10.1111/j.1741-6248.2004.00001.x

- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Gersick, K. E. (2012). 25 years of family business review: reflections on the past and perspectives for the future. *Family Business Review*, 25(1), 5-15. doi: 10.1177/0894486512437626
- Short, J. C., Sharma, P., Lumpkin, G. T., & Pearson, A. W. (2016). Oh, the places we'll go! Reviewing past, present, and future possibilities in family business research. *Family Business Review*, 29(1), 11-16. doi: 10.1177/0894486515622294
- Sieweke, J. (2014). Pierre Bourdieu in management and organization studies – A citation context analysis and discussion of contributions. *Scandinavian Journal of Management*, 30(4), 532-543. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2014.04.004>
- Simione, A. A., & Matos, F. (2017). O campo em Bourdieu e a produção científica em administração pública no Brasil. *Espacios*, 38(11), 1-14.
- Singly, F. (2007). *Sociologia da família contemporânea*. Rio de Janeiro: FGV.
- Teston, S. F., & Filippim, E. S. (2016). Perspectivas e desafios da preparação de sucessores para empresas familiares. *Revista de Administração Contemporânea*, 20(5), 524-545. doi: 10.1590/1982-7849rac2016150033
- Thiry-Cherques, H. R. (2006) Pierre Bourdieu: a teoria na prática. *Revista de Administração Pública*, (1), 27-55.
- Tucker, J. (2011). Keeping the business in the family and the family in business: what is the legacy? *Journal of Family Business Management*, 1(1), 65-73. doi: 10.1108/20436231111122290
- Umans, I., Lybaert, N., Steijvers, T., & Voordeckers, W. (2021). The influence of transgenerational succession planning process: the moderating role of high-quality relationships. *Journal of Family Business Strategy*, in press. doi: 10.1016/j.jfbs.2018.12.002
- Umans, I., Lybaert, N., Steijvers, T., & Voordeckers, W. (2020). Succession planning in family firms: family governance practices, board of directors, and emotions. *Small Business Economics*, 54(1), 189–207. doi: 10.1007/s11187-018-0078-5
- Volta, C. L. C. C., Borges, A. F., & Cappelle, M. C. A. (2021). Succession in family business: an analysis through the concept of conatus. *Revista de Administração Contemporânea*, 25(4), 1-14. doi: 10.1590/1982-7849rac2021200021.en
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. São Paulo: Bookman.
- Zellweger, T. M., Nason, R. S., & Nordqvist, M. (2012). From longevity of firms to transgenerational entrepreneurship of families: introducing family entrepreneurial orientation. *Family Business Review*, 25(2), 136-155. doi: 10.1177/0894486511423531

ⁱ Agradecemos aos avaliadores pelas valiosas contribuições e sugestões apresentadas ao nosso artigo. Consideramos que os apontamentos foram bastante pertinentes, nos oportunizando aprimorar este trabalho para publicação.