

UNIVERSIDADE VALE DO RIO DOCE - UNIVALE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU INTERDISCIPLINAR EM
GESTÃO INTEGRADA DO TERRITÓRIO

KAÍSA MACEDO LAUAR

**AS DINÂMICAS DAS RELAÇÕES DE PODER E TERRITORIALIDADES NO
PROCESSO SUCESSÓRIO NA EMPRESA FAMILIAR**

GOVERNADOR VALADARES/MG

2025

KAÍSA MACEDO LAUAR

**AS DINÂMICAS DAS RELAÇÕES DE PODER E TERRITORIALIDADES NO
PROCESSO SUCESSÓRIO NA EMPRESA FAMILIAR**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Gestão Integrada do Território da Universidade Vale do Rio Doce como requisito parcial à obtenção do título de mestre.

Orientador: Prof. Dr. Mauro Augusto dos Santos.

Coorientador: Prof. Dr. Bernardo Gomes Barbosa Nogueira.

GOVERNADOR VALADARES/MG

2025

FICHA CATALOGRÁFICA

**Missão**

Construir e compartilhar o conhecimento por meio da formação de profissionais competentes, éticos e comprometidos com o desenvolvimento humano e regional.

Visão

Ser referência como instituição educacional inovadora, comunitária e inclusiva.

UNIVERSIDADE VALE DO RIO DOCE
Programa de Pós-graduação *Stricto Sensu* em Gestão Integrada do Território

Kaísa Macedo Lauar

“As Dinâmicas das Relações de Poder e Territorialidades no Processo Sucessório na Empresa Familiar”,

Dissertação aprovada em 15 de dezembro de 2025,
pela banca examinadora com a seguinte composição:

Documento assinado digitalmente
gov.br MAURO AUGUSTO DOS SANTOS
Data: 17/12/2025 19:24:39-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Dr. Mauro Augusto dos Santos
Orientador – GIT/UNIVALE

Documento assinado digitalmente
gov.br BERNARDO GOMES BARBOSA NOGUEIRA
Data: 17/12/2025 20:38:38-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Dr. Bernardo Gomes Barbosa Nogueira
Coorientador -GIT/UNIVALE

Documento assinado digitalmente
gov.br MURILO RAMALHO PROCÓPIO
Data: 19/12/2025 19:08:17-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Dr. Murilo Ramalho Procópio
Examinador – UFJF/GV

Documento assinado digitalmente
gov.br MARIA CELESTE REIS FERNANDES DE SOUZA
Data: 18/12/2025 05:23:02-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Dra. Maria Celeste Reis Fernandes de Souza
Examinadora – GIT/UNIVALE

Documento assinado digitalmente
gov.br SARA EDWIRGENS BARROS SILVA
Data: 17/01/2026 13:04:27-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Dra. Sara Edwrigens Barros Silva
Examinadora Suplente –UNIVALE

Campus I

Campus Armando Vieira
Rua Juiz de Paz José Lemos, 695 – Vila Bretas
CEP: 35030-280 | Governador Valadares/MG

(33) 3279-5200

Campus II

Campus Antônio Rodrigues Coelho
Rua Israel Pinheiro, 2000 – Universitário
CEP: 35020-220 | Governador Valadares/MG

(33) 3279-5500

univale.br

Dedico essa dissertação ao meu pai (*in
memorian*) pelo legado que construiu, o
qual ressoa e me inspira.

AGRADECIMENTOS

Se um dia alguém me dissesse que aquela menina que ajudava atender os clientes da mercearia “São Geraldo” chegaria até aqui, talvez eu não acreditasse. O caminho até o mestrado foi tecido com renúncias, noites em claro e a persistência de quem aprende a caminhar mesmo quando o solo é incerto.

Foram muitos os incentivos, mas o principal veio d’Aquele que sempre me amparou e guiou meus passos. N’Ele encontrei a força para seguir e o consolo nas horas em que pensei em desistir.

Ao meu pai, Rômulo (*in memoriam*), que partiu cedo demais, mas deixou em mim o legado mais precioso: o valor do trabalho, da honestidade e da fé. Esta dissertação é sobre você — sobre o que construiu, sobre o que permanece vivo em mim. À minha mãe, que me ensinou a ser inconformada e a lutar com firmeza pelos meus sonhos. Aos meus irmãos, pela caminhada fraterna e por me lembrarem que o apoio silencioso também é uma forma de amor.

À Lúcia, que mesmo distante, se fez presente nos dias em que o desânimo me visitava. À Ana Clara e à Yasmin, por serem o refrigerio em meio ao caos, a leveza que me fazia respirar quando o fardo parecia pesado demais.

À Luciana, minha parceira na vida, que suportou as ausências, compreendeu o cansaço e permaneceu ao meu lado quando o tempo parecia escasso. Quando eu pensava em desistir, era ela quem me lembrava o porquê de ter começado. Esta conquista também é sua.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Mauro Augusto dos Santos, pela amizade que levo para além da academia, e por partilhar o amor pelo Vale do Jequitinhonha, território de memórias e afetos que nos une. Ao meu coorientador, Prof. Dr. Bernardo Gomes Barbosa Nogueira, por abrir-me os olhos para um novo modo de ver o Direito — pelas lentes da literatura.

A todos que, de alguma forma, estiveram presentes neste percurso, minha mais profunda gratidão. Este trabalho é feito de muitas mãos, vozes e silêncios. É o resultado de uma travessia que, embora individual, só se tornou possível porque foi, acima de tudo, coletiva.

O pai é o sujeito e o instrumento de um “projeto” (ou melhor, de um *conatus*) que, estando inscrito em suas disposições herdadas, é transmitido inconscientemente, em e por sua maneira de ser, e também, explicitamente, por ações educativas orientadas para a perpetuação da linhagem (o que, em certas tradições, é chamada de “casa”) (Bourdieu, 2023, p. 392-393).

RESUMO

As empresas familiares ocupam posição estratégica na economia e na estrutura social brasileira, sendo responsáveis por parcela significativa da geração de empregos, renda e continuidade produtiva. Diante dessa centralidade, compreender as dinâmicas internas que asseguram sua perpetuação torna-se fundamental, especialmente no que se refere ao processo sucessório. Esta dissertação tem como objetivo geral analisar criticamente a influência das dinâmicas do poder simbólico intergeracional no processo de sucessão em empresas familiares, com especial enfoque na transmissão e incorporação do legado enquanto patrimônio imaterial. O referencial teórico fundamenta-se na sociologia de Pierre Bourdieu, as categorias de poder simbólico, capital econômico, cultural, social e simbólico, *habitus* e legitimidade, conforme desenvolvidas em *O Poder Simbólico*. No campo jurídico, o trabalho dialoga com a concepção institucional da empresa e com a literatura sobre sucessão e governança em empresas familiares, aproximando-se das contribuições de Fábio Ulhoa Coelho. Em perspectiva interdisciplinar, também estabelece interlocução com a Geografia crítica ao considerar a empresa familiar como espaço de relações de poder e construção simbólica. A metodologia adotada foi qualitativa, de natureza eminentemente bibliográfica. A pesquisa consistiu na revisão sistemática e analítica da literatura sociológica, jurídica e organizacional sobre empresas familiares e sucessão, com ênfase na aplicação das categorias bourdieusianas como ferramenta interpretativa. A análise foi desenvolvida por meio de leitura crítica e interpretação teórico-conceitual, estruturada em três eixos: a compreensão das relações de poder entre sucedido e sucessores; o exame da mobilização dos capitais nas dinâmicas familiares e organizacionais; e a identificação dos mecanismos simbólicos de transmissão e legitimação do legado. Os resultados indicam que a sucessão em empresas familiares transcende a dimensão formal e patrimonial, configurando-se como um processo marcado por disputas simbólicas, assimetrias na mobilização de capitais e tensões intergeracionais. Evidencia-se que a autoridade do fundador é reforçada pela carga simbólica associada à posição de criador do empreendimento, enquanto a legitimidade do sucessor depende de sua capacidade de ser reconhecido como portador autêntico do legado familiar. Conclui-se que a perpetuação da empresa familiar não se sustenta apenas na transferência de ativos ou no cumprimento de formalidades jurídicas, mas na consolidação de um patrimônio imaterial sedimentado

por valores, narrativas e símbolos compartilhados. Ao evidenciar a centralidade do poder simbólico no processo sucessório, a pesquisa amplia o debate para além das abordagens estritamente econômicas e normativas, oferecendo uma leitura sociologicamente orientada que contribui para o aprofundamento teórico do tema no campo do Direito e das Ciências Sociais.

Palavras-chave: Sucessão Familiar; Poder Simbólico; Legado; Patrimônio Imaterial; Interdisciplinaridade

ABSTRACT

Family businesses occupy a strategic position in Brazil's economy and social structure, accounting for a significant share of job creation, income generation, and productive continuity. Given this central role, understanding the internal dynamics that ensure their long-term sustainability becomes essential, particularly with regard to the succession process. This dissertation aims to critically analyze the influence of intergenerational symbolic power dynamics on succession in family businesses, with special emphasis on the transmission and incorporation of legacy as an intangible asset. The theoretical framework is grounded in the sociology of Pierre Bourdieu, especially his concepts of symbolic power, economic, cultural, social, and symbolic capital, habitus, and legitimacy, as developed in *O Poder Simbólico*. In the field of Law, the study engages with the institutional conception of the firm and with the literature on succession and governance in family businesses, drawing on the contributions of Fábio Ulhoa Coelho. From an interdisciplinary perspective, the research also establishes a dialogue with critical Geography by considering the family business as a space of power relations and symbolic construction. The methodology adopted is qualitative and exclusively bibliographic in nature. The research consisted of a systematic and analytical review of sociological, legal, and organizational literature on family businesses and succession, with emphasis on applying Bourdieusian categories as interpretive tools. The analysis was conducted through critical reading and theoretical-conceptual interpretation, structured around three main axes: understanding the power relations between the incumbent and successors; examining the mobilization of different forms of capital within family and organizational dynamics; and identifying the symbolic mechanisms involved in the transmission and legitimation of legacy. The findings indicate that succession in family businesses goes beyond formal and patrimonial dimensions, emerging as a process marked by symbolic disputes, asymmetries in the mobilization of capital, and intergenerational tensions. The founder's authority is reinforced by the symbolic weight associated with the role of creator and builder of the enterprise, while the successor's legitimacy depends on their capacity to be recognized as the authentic bearer of the family legacy. It is concluded that the continuity of the family business does not rely solely on the transfer of assets or compliance with legal formalities, but on the consolidation of an intangible heritage grounded in shared values, narratives, and symbols. By highlighting the centrality of

symbolic power in the succession process, this study expands the debate beyond strictly economic and normative approaches, offering a sociologically informed perspective that contributes to theoretical development in the fields of Law and Social Sciences.

Keywords: Family Succession; Symbolic Power; Legacy; Intangible Heritage; Interdisciplinarity.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
GIT	Gestão Integrada do Território
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 O TERRITÓRIO E AS EMPRESAS FAMILIARES	19
3 A CONSTRUÇÃO DO LEGADO E A CONFIGURAÇÃO SIMBÓLICA DA FAMÍLIA EMPRESÁRIA	28
3.1 A empresa familiar	28
3.2 A família como ponto de partida para a socialização	30
3.3 A Empresa Familiar e sua perspectiva a partir do Campo, <i>Habitus</i> e <i>Conatus</i>	33
3.3.1 A concepção de <i>Conatus</i>	38
3.4 O processo sucessório nas empresas e familiares	40
3.4.1 Direito das Sucessões no Código Civil de 1916	45
3.4.2 Direito das Sucessões no Código Civil de 2002	47
4 ENTRE O CONATUS E O LEGADO: A ONTOLOGIA DO PROLONGAMENTO EXISTENCIAL.....	52
4.1 O legado como perpetuação do <i>conatus</i>: o caso Tramontina.....	57
4.2 A sucessão nas Indústrias Filizola: entre a tradição e a perda de competitividade.....	63
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	69
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	73

1 INTRODUÇÃO

A empresa familiar não constitui um tipo distinto de pessoa jurídica, mas sim uma sociedade empresária como as demais, distinguindo-se, contudo, em aspectos relacionados à sua constituição e à forma de administração. Em geral, sua origem está vinculada à iniciativa de um indivíduo empreendedor, visionário e inovador, que, ao antecipar-se às demandas de seu tempo, funda e estrutura o empreendimento, imprimindo-lhe características próprias que influenciam tanto sua dinâmica organizacional quanto sua continuidade ao longo das gerações. Nesse sentido, segundo Lodi (1978), a empresa familiar nasce a partir da figura de um fundador que, por meio de sua capacidade de liderança e inovação, estabelece os valores e a cultura que tendem a nortear a trajetória do negócio.

Lodi (1978) acrescenta que o empresário é fruto da combinação de personalidade e ambiente. Muitos empresários passaram por privações materiais, morte, orfandade, enfim, algum incidente familiar, o que

(...) causou um conflito de identidade pessoal, que causou fragmentação do eu, que causou a busca de um objeto de cura, que causou a empresa como instrumento de cura. No fim desse esquema, encontramos a empresa como terapia do eu empresarial. A organização que ele fundou se torna o meio mais tangível de adquirir a auto-estima que ele procura, o reconhecimento do seu valor, a aceitação pela figura paterna (Lodi, 1978, p. 17-18).

O estudo das empresas familiares se limita às questões administrativas e jurídicas, ligadas tão somente às suas relações burocráticas. No âmbito dessas organizações se dá o encontro de dois setores importantes: família e empresa. Destaca-se a existência de estudos historiográficos e da administração de pequenas e médias empresas, restando poucos trabalhos que visualizam a empresa na sua perspectiva antropológica, cujo centro é a família ligada a alguma organização (Rosário, *et al.*, 2021).

Para Lima (1999), ao pensarmos em empresas familiares, imediatamente associamos à ideia de empreendimentos diminutos que surgem a partir da ação de um indivíduo ousado que não tendo outra alternativa senão empreender, em conjunto com alguns parentes desenvolvem um negócio que prosperou. Assim, a família detém a totalidade da empresa, considerando que até os funcionários e gestores são seus membros. Neste contexto, prevalece a fusão entre as esferas familiar e empresarial, gerando uma sobreposição de indivíduos e funções que são regidas pelos laços de

parentesco.

No Brasil, as empresas familiares ocupam posição estratégica na economia e na estrutura social, sendo responsáveis por parcela significativa da geração de empregos, renda e inovação. De acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), cerca de 90% das organizações nacionais possuem natureza familiar, respondendo por aproximadamente 75% dos postos de trabalho formais¹.

Essa participação evidencia não apenas sua relevância econômica, mas também a necessidade de se compreender as dinâmicas internas que asseguram sua continuidade ao longo do tempo. A empresa familiar, mais do que uma unidade produtiva, constitui-se em espaço de intersecção entre dimensões afetivas, culturais e simbólicas, em que a lógica da gestão empresarial se entrelaça com os vínculos de parentesco e as disputas de poder que emergem no interior da família (Lima, 1999).

De acordo com Piscitelli (2006, p. 24-25),

(...) a concentração da propriedade e administração das empresas nas mãos dos empresários e de suas famílias teria sido conjunturalmente adequada durante as primeiras fases do desenvolvimento capitalista no Brasil. Mas, à medida que ocorre o desenvolvimento econômico, as empresas crescem, sua administração torna-se complexa e faz-se necessário organizá-la em moldes impessoais e formais, isto é, dirigi-las, segundo estritos critérios de eficiência. Nesse momento, a síntese propriedade/administração em mãos de uma família transformar-se-ia em obstáculo ao processo de desenvolvimento. No Brasil, essa fase de grande expansão e necessidade de burocratização das empresas acontece na década de 1950.

Entre os múltiplos desafios que caracterizam esse tipo de organização, o processo sucessório assume posição central. A sucessão, compreendida neste estudo como a transição de liderança e de capital entre gerações, ultrapassa a simples transferência patrimonial, configurando-se como um fenômeno social, cultural e simbólico de elevada complexidade (Gersick *et al.*, 1997). O momento de transição do comando empresarial envolve negociações de autoridade, reconhecimento e legitimidade, as quais frequentemente extrapolam os aspectos formais da gestão e se expressam em disputas, explícitas ou veladas.

¹ As informações apresentadas foram extraídas dos sites da Fundação Dom Cabral e do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), uma vez que não foram localizados dados correspondentes em fontes oficiais. A utilização dessas referências justifica-se pela credibilidade institucional das referidas entidades e pela relevância das informações disponibilizadas para a presente análise.

Nesse contexto, a partir de estudos já consolidados acerca das relações de poder no âmbito das empresas familiares, especialmente aqueles que evidenciam a centralidade das dinâmicas intergeracionais, dos conflitos de autoridade e dos mecanismos de governança na definição do processo sucessório, torna-se possível reconhecer que a sucessão não se esgota em aspectos formais, jurídicos ou patrimoniais. Pesquisas desenvolvidas nas áreas da Sociologia das Organizações, do Direito Empresarial e da Administração demonstram que fatores como reconhecimento, reputação, tradição familiar e construção de legitimidade exercem influência determinante na escolha e aceitação do sucessor.

Nesse sentido, a adoção da categoria de poder simbólico, conforme formulada por Pierre Bourdieu (2021), justifica-se por sua capacidade explicativa para compreender formas de dominação que operam de maneira implícita, estruturando percepções, expectativas e critérios de legitimidade no interior do grupo familiar e da organização empresarial. O poder simbólico permite analisar como a autoridade do fundador é socialmente reconhecida e naturalizada, bem como de que modo o sucessor precisa mobilizar capitais diversos para ser reconhecido como herdeiro legítimo do legado.

Diante desse panorama, o problema que orienta a presente pesquisa pode ser formulado nos seguintes termos: como as dinâmicas de poder, em especial o poder simbólico entre as gerações, influenciam o processo sucessório nas empresas familiares, notadamente no que concerne à transmissão e à legitimação do legado enquanto patrimônio imaterial? Ao problematizar essa questão, busca-se superar leituras reducionistas que tratam a sucessão apenas sob viés jurídico ou econômico, ressaltando o caráter relacional, simbólico e subjetivo que permeia o processo.

Este trabalho possui ainda os seguintes objetivos específicos: (i) investigar de que forma as relações de poder entre sucedido e sucessores impactam a continuidade e a legitimidade do processo sucessório; (ii) examinar como os capitais econômico, cultural, social e simbólico são mobilizados pelas diferentes gerações ao longo da sucessão; e (iii) compreender como ocorre a transmissão do legado, entendido como patrimônio imaterial, no interior das dinâmicas familiares e organizacionais.

O estudo se justifica a partir de duas dimensões interdependentes. Em primeiro plano, destaca-se a relevância econômica das empresas familiares, a qual ocupa um espaço importante na geração de empregos, renda e continuidade

produtiva, conferindo ao fenômeno sucessório um impacto direto sobre a estabilidade e o desenvolvimento econômico nacional. A descontinuidade ou a condução inadequada da sucessão repercute não apenas na esfera privada, mas também no tecido econômico e social mais amplo.

Em segundo plano, à luz de uma bibliografia mais recente e interdisciplinar, a sucessão passa a ser compreendida como processo social complexo, que transcende a mera substituição gerencial ou reorganização societária. Estudos contemporâneos no campo das organizações familiares, dialogando com a Sociologia e com a teoria social de Pierre Bourdieu, evidenciam que a empresa familiar pode ser analisada como campo de disputas simbólicas, no qual se articulam diversos capitais e se negociam posições de autoridade e legitimidade. Nessa perspectiva, Lopes, Carrieri e Saraiva (2013) vislumbram a sucessão como processo de reconstrução de hierarquias, redefinição de papéis e reinterpretação do legado, envolvendo mecanismos de reconhecimento e de legitimação que operam para além das estruturas formais de governança.

A abordagem qualitativa foi escolhida por possibilitar uma compreensão aprofundada dos significados atribuídos pelos sujeitos às suas ações e às relações sociais estabelecidas no contexto familiar e empresarial. Segundo Minayo (2007), a pesquisa qualitativa concentra-se em uma dimensão da realidade que transcende a mensuração numérica. Seu foco reside no estudo do universo simbólico, abrangendo os significados, as motivações, as aspirações, as crenças, os valores e as atitudes dos indivíduos ou grupos. Desse modo, a metodologia qualitativa visa a elucidação da intrincada natureza de fenômenos, fatos e processos singulares e contextualmente delimitados.

Nesse sentido, a investigação busca não apenas descrever a sucessão familiar, mas interpretar as nuances simbólicas que permeiam a transferência de poder e legitimidade entre gerações.

A pesquisa também assume caráter exploratório, pois se propõe a examinar um campo ainda pouco explorado sob a perspectiva bourdieusiana, sobretudo no que tange à aplicação dos conceitos de campo, *habitus* e capital simbólico às dinâmicas de sucessão nas empresas familiares brasileiras. Assim, pretende-se ampliar a compreensão teórica e empírica sobre as relações de poder que estruturam o processo sucessório e os modos pelos quais o legado é transmitido e reconhecido.

O levantamento bibliográfico foi realizado por meio da Plataforma Periódicos CAPES, principal base de dados acadêmicos de acesso institucional no Brasil, e complementado por buscas no Google Acadêmico e Scielo, a fim de identificar produções relevantes sobre os temas “sucessão em empresas familiares”, “poder simbólico” e “legado imaterial”. Para refinar a busca, foram utilizadas palavras-chave isoladas e/ou agrupadas como: sucessão familiar, poder simbólico, capital simbólico, campo organizacional, dinâmica familiar e legado empresarial.

A seleção das fontes fundamentou-se em critérios de atualidade, rigor metodológico e relevância teórica, priorizando publicações revisadas por pares, veiculadas, predominantemente, nos últimos vinte anos. Tal recorte temporal justificase pela consolidação, nesse período, de abordagens interdisciplinares que passaram a compreender a empresa familiar não apenas sob o prisma jurídico-administrativo, mas como espaço relacional e simbólico de atuação dos agentes, em diálogo com referenciais sociológicos contemporâneos, especialmente aqueles inspirados na teoria social de Pierre Bourdieu.

A busca bibliográfica foi realizada no Portal de Periódicos da CAPES, resultando na identificação inicial de 1.266 (mil duzentos e sessenta e seis) artigos. Esse quantitativo evidencia a densidade e a expansão recente do campo de estudos sobre empresas familiares e sucessão, ao mesmo tempo em que reforça a necessidade de um tratamento analítico criterioso, voltado à seleção de produções com maior aderência ao objeto e ao referencial teórico adotado. O processo de triagem considerou critérios de pertinência temática, consistência metodológica e alinhamento conceitual com a perspectiva sociológica e interdisciplinar proposta na pesquisa.

Os materiais obtidos foram organizados, catalogados e analisados qualitativamente, permitindo a identificação das principais contribuições, convergências e lacunas existentes na literatura. Essa etapa possibilitou a definição do referencial teórico adotado e orientou a análise dos casos empíricos.

Em complemento à revisão bibliográfica, procedeu-se à análise de dois casos paradigmáticos de empresas familiares brasileiras: Tramontina e Filizola. Cumpre esclarecer que, em consonância com o delineamento metodológico adotado, a investigação manteve natureza exclusivamente bibliográfica, não havendo coleta direta de dados primários nem acesso a documentos internos das referidas organizações.

Os casos foram reconstruídos a partir de fontes secundárias de caráter científico e institucional, tais como artigos acadêmicos revisados por pares, livros especializados, estudos de caso publicados, entrevistas concedidas por membros das famílias empresárias em veículos de circulação nacional, além de registros históricos e análises organizacionais disponíveis em bases de dados e no Portal de Periódicos da CAPES. O tratamento do material seguiu abordagem qualitativa e interpretativa, orientada pelas categorias analíticas derivadas da teoria de Pierre Bourdieu.

A escolha da Tramontina justificou-se por sua recorrente referência na literatura como exemplo de continuidade bem-sucedida, marcada por mecanismos estruturados de governança e por processos consistentes de legitimação intergeracional. Já o caso da Filizola foi selecionado em razão de sua trajetória marcada por conflitos societários e rupturas familiares amplamente documentadas, permitindo a observação de tensões associadas à fragilização ou à disputa pelo reconhecimento simbólico. O contraste entre ambas possibilitou a construção de uma análise, apta a evidenciar distintos modos de mobilização do capital simbólico e diferentes estratégias de legitimação no interior das dinâmicas familiares e organizacionais, sempre a partir de fontes bibliográficas previamente publicadas e sistematizadas. A análise dos casos foi realizada a partir de fontes documentais públicas, como livros, reportagens, entrevistas, publicações institucionais, relatórios e estudos acadêmicos sobre as empresas, preservando o rigor ético e científico da pesquisa.

Desse modo, a metodologia adotada buscou articular teoria e prática, combinando o suporte conceitual da sociologia bourdieusiana com a observação empírica de realidades concretas. Essa integração visou não apenas compreender as especificidades de cada caso, mas também contribuir para a construção de um olhar mais abrangente sobre as sucessões empresariais familiares no contexto brasileiro.

A estrutura do trabalho foi organizada em três capítulos, incluindo essa introdução. O primeiro capítulo apresentou o território e as empresas familiares. No segundo capítulo foi discutida a transição da oportunidade para a família empresária. No terceiro capítulo uma abordagem acerca do *conatus* e o legado como perpetuação do capital simbólico do fundador. Por fim, nas considerações finais, foram destacadas as contribuições teóricas e práticas da pesquisa, suas limitações e as perspectivas para futuros estudos.

2 O TERRITÓRIO E AS EMPRESAS FAMILIARES

A presente seção tem como objetivo explorar a noção de território como uma categoria analítica para a compreensão da constituição e continuidade das empresas familiares. Considerando que tais organizações não se desenvolvem em um vácuo social, mas sim em espaços concretos e simbólicos densamente carregados de significados, este capítulo propõe uma análise do território em suas dimensões material e simbólica, relacionando-as diretamente às práticas, relações e desafios próprios das empresas familiares, com ênfase na dinâmica sucessória.

Para além da concepção do território meramente física ou geográfica, busca-se entendê-lo como espaço vivido, relacional, identitário e simbólico. Essa perspectiva é fundamental para o entendimento das práticas organizacionais em contextos familiares, onde a história da empresa se entrelaça com a trajetória da família fundadora e com o espaço onde essa história se desenrola.

Ao adentrar no estudo sobre território se faz necessário evocar a origem da palavra. Etimologicamente, a palavra território advém do latim *territorium*, utilizada no sistema normativo romano inserido no *jus terrendi*, cujo sentido é vinculado à porção de terra que se localizava em uma jurisdição (Haesbaert, 2011).

A geografia, como ciência que dialoga com os estudos sociais, examina a sociedade a partir de categorias como as dimensões espaciais, os limites territoriais, as paisagens e os contextos regionais e locais (Camacho, 2010). Essa interpretação vem sendo ressignificada a partir de uma pluralidade de estruturas teórico-metodológicas, abrangendo desde estudos urbanos até discursos sobre globalização e transformações culturais contemporâneas (Paula, 2011).

O espaço geográfico constitui um todo complexo e multifacetado que foi historicamente gerado por meio da interação entre as estruturas sociais e o ambiente natural, facilitada pelas relações entre os indivíduos. Especificamente, o que se observa no processo de produção espacial é a transformação da natureza primitiva em uma segunda natureza; essa transformação incorpora os processos de historicização, humanização e socialização do mundo natural (Souza, 2022).

Território e espaço são conceitos distintos e, por essa razão, esta pesquisa se fundamenta em autores que aprofundam essa distinção a partir das dimensões materiais e simbólicas. Na perspectiva material, o território é compreendido como base nas construções teóricas que o identificam como resultado das relações sociais

mediadas pelo controle, uso e apropriação dos recursos e do espaço físico. Claude Raffestin e Robert David Sack são referências centrais nesta abordagem. Contrapondo à vertente materialista, a análise da dimensão simbólica do território será explorada a partir das contribuições de Pierre Bourdieu e de Rogério Haesbaert, cuja leitura das territorialidades amplia o escopo interpretativo para além da lógica funcional.

Segundo Haesbaert (2024), independentemente da concepção adotada, há um ponto em comum entre as diferentes abordagens teóricas sobre o território: sua relação intrínseca com o poder. Esse conceito não se limita à esfera do poder estatal, sendo, na realidade, mais abrangente, pois envolve também dimensões implícitas e simbólicas da apropriação, manifestadas nas relações sociais, culturais e subjetivas que conformam os espaços territoriais.

De acordo com a vertente materialista o território surgiu a partir da construção dos Estados-Nações, como uma área de poder com limites definidos, sob controle e governança (Silva, 2009). Segundo Raffestin (1993), o território é resultado de ações intencionais e da mobilização de energia e informações por agentes que formulam e implementam estratégias. Em essência, o território é forjado pelas práticas e pelo poder daqueles que o constroem e o conduzem.

Sack (1986) compreende o território como estratégia espacial orientada ao acesso, controle ou gestão de recursos e indivíduos, mediante a delimitação e apropriação de áreas específicas. Tal estratégia não é estática, revela-se dinâmica e contingente, conforme as circunstâncias históricas, econômicas e políticas. A ênfase recai, portanto, na territorialidade enquanto prática, isto é, no conjunto de ações, intencionalidades e relações de poder que estruturam a apropriação do espaço.

A dinâmica do poder é produzida por fatores que podem ser percebidos como tangíveis – como no contexto de certas interações sociais que impactam o coletivo –, e intangíveis, abrangendo suas dimensões simbólica, cultural e psicológica. Além disso, essa conceituação incorpora um ponto de vista relacional, exemplificado pela maneira pela qual um grupo percebe a si mesmo e ao outro, que é moldada pela dinâmica de poder que restringe e facilita a interação dos grupos em relação às suas identidades, representações e comportamentos (Silva, 2009).

Para Soares Júnior e Santos (2018), o território se apresenta como um constructo em constante elaboração, resultante de múltiplas interações. Nesse sentido, configura-se como o espaço que viabiliza a manifestação da pluralidade, no

qual distintas trajetórias coexistem simultaneamente. Acrescentam ainda que na perspectiva material, o exercício das relações de poder está ligado à possibilidade de acessar recursos e informações em um espaço delimitado.

Sack (1986) ressalta que o território é um produto social e político, um recurso estratégico criado e administrado por atores que detêm poder para alcançar seus objetivos, definindo e controlando o espaço de acordo com suas vontades. Não é um dado fixo, mas sim uma construção dinâmica, resultado da vontade e do controle exercidos por quem detém o poder.

Conquanto ao exposto sobre a dimensão material, a empresa configura-se como um território delimitado onde incorporam elementos tangíveis que estruturam fisicamente o espaço da empresa, a sua localização geográfica, os recursos naturais e tecnológicos disponíveis. Além desses aspectos, há a presença do exercício de poder nas relações para regular e disciplinar o acesso ao espaço, o que configura as relações de domínio e funcionalidade, evidenciando como a materialidade do espaço intervém diretamente na dinâmica organizacional, na circulação de pessoas e bens, e na forma como a empresa se posiciona estratégica e economicamente no ambiente em que está inserida.

Nesse sentido, a organização familiar pode ser compreendida como um território material estruturado a partir de mecanismos de controle, apropriação e delimitação. O espaço da empresa não se reduz à sua localização física, mas constitui uma extensão funcional estratégica, utilizada para organizar fluxos, disciplinar acessos e otimizar os processos internos. A delimitação de fronteiras e a vigilância dos espaços corporativos são expressões práticas desse controle.

Além disso, é uma estrutura que organiza as relações de poder e influência dentro do grupo familiar. A delimitação de espaços – salas de diretoria, área de produção, escritórios de membros da família – frequentemente reflete hierarquias estabelecidas, símbolos de autoridade e controle, reforçando a ideia de que “a territorialidade para os humanos é uma estratégia geográfica poderosa para controlar pessoas e coisas controlando áreas” (Sack, 1986, p. 5). Assim, a empresa não é apenas um espaço produtivo, mas um lugar controlado, gravado de simbolismos que determinam comportamentos e decisões cotidianas.

Neste cenário, a sucessão empresarial envolve não apenas transferência de funções, mas também a reconfiguração do território material e dos significados a ele atribuídos. O herdeiro que assume a liderança pode desejar alterar disposições

espaciais, criar dinâmicas de circulação ou mudar a sede da empresa. Tais mudanças podem ser percebidas por outros membros da família como ameaça ao legado estabelecido, gerando disputas simbólicas travestidas de resistências operacionais.

É comum observar que determinados espaços físicos se tornam símbolos de autoridade do fundador, como por exemplo, a sala com circulação restrita de pessoas, a mesa que não pode ser removida de lugar, ou mesmo o galpão original mantido intacto em nome da tradição. Nesses casos, o espaço cumpre um papel funcional, e atua também como marcador da memória e da autoridade do fundador. O controle do território, portanto, traduz-se também como controle do passado e das narrativas que sustentam a legitimidade da liderança.

Dentre as definições de território, segundo Haesbaert (2011, p. 83), “as mais difundidas e que marcam a tradição do conceito são aquelas que enfatizam sua ligação com relações de poder, ou seja, sua dimensão política”, cuja acepção remete ao conceito de poder, que nesta pesquisa partirá da concepção de Bourdieu (1989).

Catani *et al.* (2017, p. 292) definem o conceito de poder sob a ótica bourdieusiana como,

(...) constructo constitui uma teoria do conhecimento do mundo social como parte da teoria política, uma vez que o ajustamento a uma ordem simbólica se dá pela imposição de estruturas estruturantes que se ajustam às estruturas objetivas do mundo social. A implicação no político refere-se ao poder simbólico enquanto “poder de construção da realidade que tende a estabelecer uma ordem, um sentido imediato do mundo social” (OPS, 9), mas também de como ele atua em um sistema de dominação contribuindo para ordenar as estruturas cognitivas de entendimento desta ordem.

Portanto, a análise do território material não se limita à descrição de elementos físicos ou ao mapeamento de infraestruturas. Ela deve considerar como esses elementos são apropriados socialmente e utilizados como instrumentos de regulação, resistência e transformação, especialmente no momento da sucessão.

Segundo Haesbaert (2024, p. 59),

Enquanto *continuum* dentro de um processo de dominação e/ou apropriação, o território e a territorialização devem ser trabalhados na multiplicidade de suas manifestações, que é também e, sobretudo, multiplicidade de poderes, neles incorporados através dos múltiplos sujeitos envolvidos – tanto no sentido de quem sujeita quanto de quem é sujeitado, tanto o sentido das lutas hegemônicas quanto das lutas subalternas de resistência -, pois poder sem resistência, por menor que ela seja, não existe. Assim, devemos primeiramente distinguir os territórios de acordo com aqueles que os constroem, sejam eles indivíduos, grupos sociais/culturais, o Estado,

empresas, instituições como a Igreja etc. Os objetivos do controle social através de sua territorialização variam conforme a sociedade ou cultura, o grupo e, muitas vezes, com o próprio indivíduo (incluindo, por exemplo, as diferenças de gênero e etário ou geracional).

Com efeito, circunscrever a análise do território empresarial familiar unicamente à concepção materialista importaria em um reducionismo prejudicial à compreensão da complexidade inerente a essas organizações e às relações que as atravessam. A perspectiva puramente materialista, ao conceber a empresa familiar como uma entidade estática e inflexível, obscurece sua capacidade de adaptação, transformação e negociação interna.

Em contrapartida, cumpre reconhecer que a gênese e a trajetória dessas organizações se entrelaçam profundamente com as particularidades das relações familiares, as quais constituem a força motriz de suas nuances e peculiaridades, e não meros apêndices de sua estrutura material.

Diante disso, percebe-se que a empresa familiar, mais do que um espaço físico delimitado e instrumentalizado por estratégias de controle, é também um território carregado de sentidos subjetivos e afetivos. As relações de poder, longe de se esgotarem na esfera da materialidade, estão profundamente imbricadas às experiências, memórias e símbolos que permeiam o cotidiano organizacional. A visão utilitarista do território é diminuta para as principais divergências na atualidade (Haesbaert, 2011). É nesse contexto que se torna necessário compreender a empresa familiar como território simbólico.

Ao considerar o território apenas por sua dimensão material, corre-se o risco de negligenciar as camadas intangíveis que o constituem enquanto espaço vivido, narrado e significado pelos sujeitos que o habitam. As empresas familiares, por sua própria natureza, estão enraizadas em um conjunto de representações simbólicas que envolvem a história do fundador, as dinâmicas afetivas da família, os vínculos identitários com o local de origem e a memória coletiva construída ao longo do tempo.

Desse modo, a compreensão das narrativas construídas ao longo das gerações, dos rituais que reforçam os laços e da influência das dinâmicas afetivas revela-se crucial para desvendar a complexidade do território empresarial familiar e sua capacidade de adaptação e resiliência (Lopes; Carrieri; Saraiva, 2013).

O território deixa de ser meramente um cenário ou suporte físico da atividade econômica para se tornar um espaço relacional onde se expressam valores, afetos,

crenças e disputas simbólicas, enfim, as territorialidades. Conforme propõe Haesbaert (2021), o território deve ser compreendido como um processo múltiplo e contraditório, em que coexistem diversas territorialidades – formações simultâneas e sobrepostas de sentido que são constantemente (re)negociadas.

Segundo Davel e Colbari (2000), a família emerge como o epicentro de significados que moldam o território empresarial. Sua história, seus valores e suas tradições, marcados na essência da organização, conferem uma identidade única transmitida através das gerações. Os laços de parentesco não apenas definem a estrutura de propriedade e gestão, mas também permeiam as relações de trabalho, as decisões estratégicas e a própria cultura organizacional. Rituais familiares, celebrações e até mesmo as narrativas compartilhadas constroem um capital simbólico que influencia a percepção da empresa pelos seus membros e pelo mundo exterior, atuando como um fator de coesão interna e de diferenciação no mercado. Compreender a centralidade da família e suas dinâmicas é, portanto, fundamental para desvendar as camadas de significado que constituem esse território simbólico e sua resiliência ao longo do tempo.

A família empresária configura-se como um microcosmo de relações e dinâmicas que irradia influências para a esfera organizacional. Segundo Capelão (2000), a figura paterna assume um papel centralizador, autoritário e, às vezes paternalista com os seus subordinados. Essa convergência de poder configura o chamado “mito do fundador”, no qual todas as decisões deverão partir dessa figura central, como um sistema regulatório. Contudo, a análise sob uma lente holística transcende a centralidade de um único ator, reconhecendo a complexidade das interações familiares e a pluralidade de influências que moldam o território simbólico da empresa. Ao considerar a rede de relações, as histórias compartilhadas e os legados transmitidos, emerge uma compreensão mais profunda da singularidade da empresa familiar e de sua capacidade de adaptação e perpetuação no tempo.

Na empresa familiar, as territorialidades configuram-se a partir da tensão estrutural entre tradição e mudança, expressando o permanente entrelaçamento entre a preservação do legado construído ao longo das gerações e as demandas de renovação impostas pela dinâmica econômica e organizacional (Lodi, 1978). Essas territorialidades materializam-se nas práticas de gestão, na definição de papéis, na distribuição de autoridade e nos processos decisórios, revelando disputas simbólicas e estratégias de afirmação de legitimidade (Grzybovski; Tedesco, 1999).

A preservação do legado atua como elemento estruturante das posições ocupadas pelos agentes no interior da organização, ao passo que a necessidade de inovação e adaptação redefine fronteiras, reconfigura hierarquias e provoca rearranjos nas formas de apropriação do espaço organizacional. Assim, a territorialidade na empresa familiar não se apresenta como dado fixo, mas como processo relacional continuamente (re)construído, no qual tradição e transformação operam de modo simultâneo e interdependente.

A sucessão empresarial, para além de suas questões legais e administrativas, é um episódio significativo em que o território simbólico ganha centralidade. É um rito de passagem carregado de significados: quem está apto a assumir? Quem detém a benção do fundador? Quem é o reconhecido pelos demais como legítimo sucessor? Tais decisões, ainda que revestidas de elementos técnicos e estratégicos, estão permeadas por um substrato simbólico que remonta à história familiar e a hierarquia dos afetos construídos ao longo dos anos.

Nessa tessitura simbólica, a transmissão intergeracional não se limita à herança de ativos tangíveis; abrange, sobretudo, a perpetuação de um legado intangível que molda a cultura organizacional e a relação da empresa com seu entorno. Os nomes, as marcas, os símbolos e até mesmo os espaços físicos carregam consigo camadas de significado construídas ao longo do tempo, influenciando as decisões estratégicas e a forma como a empresa é percebida interna e externamente (Davel; Colbari, 2000). A análise desses elementos simbólicos permite desvelar as fontes de legitimidade, os mecanismos de coesão, potenciais tensões que coexistem no território empresarial familiar, oferecendo uma compreensão mais profunda de sua singularidade e de seus desafios.

Para Haesbaert (2024, p.78), o território simbólico é constituído por “conjuntos de significações e práticas que criam vínculos de pertencimento, exclusão e identidade entre sujeitos e espaço”. Assim, a apropriação simbólica de um território pode se dar não apenas pelo controle material, mas também pelo reconhecimento social e afetivo que um sujeito detém sobre ele. No ambiente da empresa familiar, é comum que determinados membros sejam vistos como “sucessores naturais” de certos espaços, mesmo que juridicamente não o sejam – um reconhecimento simbólico que, frequentemente, sobrepõe ao formal.

Parte-se da concepção de território como um espaço vivido, que abriga vínculos, memórias e disputas de poder, sendo fundamental para compreender a

dinâmica sucessória e a permanência do legado do fundador. Nas empresas familiares, o território é tecido pelas relações interpessoais, pelos valores fundacionais e pelas práticas cotidianas que moldam tanto a cultura organizacional quanto os modos de ocupação e continuidade do espaço empresarial. Assim, ao abordar o território das empresas familiares, pretende-se evidenciar como ele se configura como lugar sobretudo de pertencimento, de construção de identidades e de articulação entre gerações, revelando-se essencial para a análise das relações de poder e das subjetividades que permeiam o processo de sucessão.

A análise desenvolvida no decorrer deste capítulo evidencia que o território, enquanto categoria analítica, oferece uma lente para compreender a constituição, a dinâmica interna e os processos sucessórios das empresas familiares. Ao afastar a perspectiva materialista, a proposta é uma leitura do território a partir das relações, experiências e significados.

Enquanto território material, este se manifesta por meio da gestão de recursos e da delimitação dos espaços produtivos. Contudo, nas empresas familiares esses elementos não operam isoladamente, são permeados de relações de poder que organizam o acesso, disciplinam comportamentos e sustentam hierarquias (Capelão, 2000).

Na dimensão simbólica, o território se expressa como espaço de pertencimento, memória e identidade, sendo constantemente (re)significado pelas narrativas familiares, pelas disputas sucessórias e pelas hierarquias afetivas (Souza; Souza; Cembranel, 2020). A empresa, nesse sentido, torna-se mais que um lugar de trabalho: é um *locus* de reprodução de valores, de transmissão de legados e de negociação permanente entre tradição e mudança.

Conforme Grzybovski e Tedesco (1999, p. 45),

Assim, a empresa familiar é, em si, uma contradição, produto de uma confluência de dois sistemas opostos, cujo encontro resulta num conflito. Ao tentar resolver o conflito, é praticamente impossível proteger a empresa, na sua racionalidade e impessoalidade, da sua carga emotiva trazida pela família. Os líderes preferem ignorar a realidade da situação por meio da negação e da idealização; os fatos são ignorados, e a história é reescrita. Essa forma de não lidar com a verdade tem sua origem na crença de que *o mundo é um lugar basicamente perigoso e que é preferível ficar juntos e não balançar o pote*.

A sucessão, enquanto processo, surge nesse cenário de inflexão para a continuidade das organizações familiares. Não se trata apenas de alterar quem ocupa

o cargo formal, mas de redefinir quem possui legitimidade para ocupar, simbolicamente, os espaços de autoridade.

Reconhecer o território como instrumento de mediação entre o espaço vivido e as estruturas de poder permite avançar na compreensão das empresas familiares como construções sociais complexas. Ao integrar as contribuições de autores como Haesbaert, Raffestin, Sack e Bourdieu, esta análise delineia um campo de investigação sensível às dimensões invisíveis que constituem essas organizações.

Nos capítulos seguintes, esta reflexão será aprofundada por meio da análise das relações intergeracionais no contexto sucessório, destacando como os significados atribuídos ao território — e às territorialidades construídas a partir do território vivido — interferem diretamente na continuidade ou ruptura dos projetos familiares e empresariais.

3 A CONSTRUÇÃO DO LEGADO E A CONFIGURAÇÃO SIMBÓLICA DA FAMÍLIA EMPRESÁRIA

3.1 A empresa familiar

A empresa familiar não nasce apenas de um plano de negócios ou de uma análise de mercado. Muitas vezes, ela emerge do encontro entre a necessidade e a oportunidade, entre o instinto de sobrevivência e o desejo de construir um negócio. Neste cenário, a família deixa de ser apenas um núcleo afetivo para assumir um papel estruturante na dinâmica empresarial. A formação da família empresária envolve, portanto, mais do que a criação de uma atividade econômica: trata-se da edificação de um projeto coletivo que integra afetos, interesses e identidades. Este capítulo tem como propósito analisar o processo de transição da iniciativa empreendedora à constituição da família empresária, reconhecendo os elementos que a definem e a distinguem de outros modelos organizacionais.

A identificação e a categorização de empresas familiares no campo dos estudos organizacionais carecem de critérios unívocos e bem delimitados. As fronteiras conceituais que separam essas organizações de seus pares não familiares se mostram frequentemente imprecisas. Diante dessa extensão de definições, segundo Oliveira, Albuquerque e Pereira (2012), a literatura especializada tem convergido para a identificação de atributos que se resumem na dimensão do controle acionário, envolvimento na administração e a sucessão empresarial.

Segundo Donnelley (1967), define-se como familiar a empresa que demonstra um vínculo intergeracional de, no mínimo, duas sucessões, simultaneamente à presença de laços familiares que exercem influência significativa sobre a formulação de suas diretrizes estratégicas, seus interesses corporativos e os objetivos nucleares da família proprietária.

Concomitantemente, para Lodi (1978), a empresa familiar é a organização cuja diretoria está ligada ao aspecto hereditário, bem como a identificação dos valores institucionais estejam ligados com um sobrenome da família ou ao seu próprio fundador. O autor enfatiza ainda que não se consideram familiares as empresas onde a família é investidora, bem como a empresa de fundador sem herdeiros.

Para Oliveira, Albuquerque e Pereira (2012), as empresas familiares podem ser caracterizadas pela intersecção de familiares e relações empresariais que não se restringem somente à administração, mas também para além da gestão, sobretudo, a

aquisição de patrimônio. Em sentido oposto, Litz (1985) adota, como critério definidor de empresa familiar, o grau de participação e engajamento de uma família empresária tanto na estrutura de propriedade quanto nos processos de gestão da organização.

Entre as diversas definições existentes, algumas com ênfase em aspectos econômicos e outras centradas na participação da família, este estudo adota a concepção proposta por Donnelley (1967), já exposta anteriormente: empresa com a presença de, no mínimo, duas gerações da mesma família no exercício do controle organizacional. Na ausência dessa continuidade intergeracional, não se configura, segundo essa perspectiva, uma empresa familiar propriamente dita.

A empresa familiar, embora tenha algumas semelhanças operacionais com outras organizações, se destaca por estar ligada a um grupo familiar que exerce uma influência na sua administração. Isso por vezes resulta na passagem de valores e estratégias de geração para geração. Para entender melhor essa realidade, é importante considerar não apenas os aspectos empresariais, mas também as dinâmicas e os laços que conectam a família ao negócio. Essa relação especial confere à empresa uma identidade e um caminho únicos no cenário organizacional.

Donnelley (1967) detecta fatores que, estando presentes, determinam a empresa familiar, sendo eles: a) existência de uma relação familiar quanto à sucessão empresarial; b) amplo conhecimento dos valores institucionais, seja por publicações ou por tradições da organização; c) a influência direta dos membros da família na gestão da empresa; e d) ao menos um membro da família deverá se relacionar notoriamente com a empresa.

Em suma, a análise dos constructos explorados nesta pesquisa permite a identificação de dois elementos centrais e interconectados: família e empresa. Evidencia-se que as dinâmicas relacionais familiares exercem influência significativa sobre as decisões estratégicas organizacionais, imbuindo-as de aspectos afetivos e emocionais. Conforme ressalta Lopes, Carrieri e Saraiva (2013, p. 227) “não existem organizações desprovidas de sentimentos, posto que não há ambientes organizacionais sem serem humanos, e estes portam consigo, de forma imanente, a possibilidade de relacionamentos”, e nas empresas familiares, esses relacionamentos são mais intensos.

A próxima seção analisa o conceito de família como um sistema social complexo e multifacetado. Serão exploradas diferentes perspectivas teóricas que ajudam entender sua estrutura, dinâmicas internas e o papel que desempenha na

formação de valores, e na transmissão de legados. Em especial, o foco será nas relações familiares como o universo empresarial, afinal é o que se busca com esta pesquisa.

3.2 A família como ponto de partida para a socialização

A família sempre foi um tema central nas pesquisas acadêmicas, especialmente desde o surgimento das ciências sociais. No século XIX, o debate sociológico trouxe duas visões bem diferentes sobre o que é a família. De um lado, temos a perspectiva naturalista, que vê a família como uma entidade fixa e biológica, algo que já existe antes mesmo de qualquer organização social. Do outro lado, a visão historicista considera o casamento e a família como construções que evoluem ao longo da história, estando profundamente ligadas a fatores econômicos, sociais e culturais. Essa segunda abordagem teve um impacto significativo na teoria evolutiva da família, desde suas origens até o surgimento do patriarcado. Todavia, a investigação sociológica se depara com diversas referências, sendo que as dispostas neste estudo não excluem as demais perspectivas.

Em uma visão sociológica, para Giddens (2005, p. 151), família “é um grupo de pessoas diretamente unidas por conexões parentais, cujos membros adultos assumem a responsabilidade pelo cuidado das crianças”. O conceito de família sofreu profundas mudanças ao longo da história, sendo certo que, no presente estudo, não se limitará a considerar família somente aquele núcleo familiar formado por um homem e por uma mulher que se unem por meio do casamento e se reproduzem.

Por esta razão, família tem a definição ampliada, sendo mais apropriado utilizar, segundo Giddens (2005), o termo “famílias”, cujo sentido enfoca a pluralidade de formas familiares e, não somente, naquele núcleo familiar por tanto tempo considerado.

No campo jurídico, esclarece Venosa (2025), que dentre os vários sistemas sociais, antropológicos e jurídicos, a família é o constructo que mais sofreu alterações no decurso do tempo.

No direito romano, a família era ordenada a partir do princípio da autoridade, não restringindo este poder aos indivíduos que se encontravam sob a soberania do pai. Essa figura, era ao mesmo tempo, pai, chefe político, sacerdote e juiz. Conforme Pereira (2024), na estrutura familiar patriarcal, o pai (*pater*) detinha a responsabilidade

pela condução dos ritos religiosos domésticos, cumulativamente ao exercício de amplos direitos sobre seus descendentes. Tal poder manifestava-se na capacidade de aplicar, inclusive punições corporais, bem como a prerrogativa de alienar os filhos, entre outras formas de controle. Em contrapartida, à mulher cabia a esfera do cuidado doméstico, permanecendo em condição de completa submissão à autoridade paterna.

A contar do século IV, na era do Imperador Constantino, a definição de família partindo-se da visão cristã, ou seja, voltado para as questões morais, restringia a autoridade patriarcal apenas no seu âmbito familiar, deixando para o Estado os demais encargos.

As dinâmicas familiares contemporâneas experimentam transformações estruturais, configurando-se como um fenômeno em curso e de contornos ainda fluidos, dada a sua tensão entre diferentes anseios sociais e individuais. Todavia, a complexidade deste processo não implica uma desestruturação da família enquanto instituição. Compreendida como um organismo social resiliente, a família persiste em suas funções essenciais, enquanto, no plano jurídico, observa-se a emergência de novas formas de organização e reconhecimento. Nesse contexto, o Estado estende sua proteção à união estável entre homem e mulher, elevando-a à categoria de 'entidade familiar', bem como a uniões homoafetivas (Pereira, 2024).

Embora a presente análise não se detenha na exploração detalhada das concepções sociológicas, antropológicas e jurídicas concernentes à definição de família, torna-se imprescindível registrar a pertinência dessas perspectivas teóricas. As referidas abordagens frequentemente evidenciam a diversidade de papéis, significados e singularidades inerentes ao ambiente familiar, elementos que exercem influência na constituição social do indivíduo e em seus processos de socialização. Compreender a complexidade multifacetada da família, portanto, ancora a análise que se desenvolverá nas seções subsequentes.

As empresas familiares demonstram peculiaridades singulares capazes de defini-la em uma categoria distinta das demais organizações societárias (Volta; Borges; Cappelle, 2022).

O campo de estudos sobre empresas familiares remonta à década de 1950, conforme apontam Davel e Colbari (2000). Contudo, foi a partir da década de 1980 que se verificou maior sistematização e expansão das pesquisas, com predominância das abordagens situadas nas áreas da Administração e do Direito, centradas em temas como estrutura societária, governança, sucessão patrimonial e

profissionalização da gestão. Nas últimas décadas, entretanto, observa-se um alargamento do horizonte analítico, com crescente interesse por problemáticas que transcendem a dimensão estritamente patrimonial, incorporando discussões relativas às dinâmicas intergeracionais, aos conflitos simbólicos, à identidade organizacional e às relações de poder que permeiam a articulação entre família e empresa. Essa diversidade analítica evidencia a complexidade da empresa familiar enquanto objeto de estudo, reconhecendo-a não apenas como unidade econômica, mas como espaço social no qual se articulam dimensões jurídicas, econômicas, culturais e simbólicas.

Um dos objetivos desta investigação reside na compreensão das dinâmicas das empresas familiares e na análise da influência exercida por seus membros sobre a organização. O processo de transição de um núcleo familiar para a condição de agente empresarial configura-se como um fenômeno complexo e heterogêneo, cuja delimitação se mostra desafiadora.

No contexto das empresas familiares, existe reunião de fatores afetivos caracterizados por laços emocionais profundos, que surgem de relações de parentesco que antecedem o empreendimento comercial; as expressões subjetivas de autoridade e governança são exibidas de maneira distinta (Lopes, Carrieri e Saraiva, 2013). Esta intersecção se dá em virtude da presença indissociável de família e profissional.

Segundo Davel e Colbari (2000, p. 48),

O referencial simbólico e ideológico da matriz familiar foi decisivo na sedimentação de uma moral do trabalho e na construção das identidades empresariais e profissionais, sendo consequentemente incorporado pelas empresas na elaboração de uma cultura corporativa e nos padrões de gestão do trabalho, incluindo as estratégias de poder. Esta presença do “familismo” nas estratégias empresariais é classicamente representada pelo paternalismo – predominante no interior das organizações no início da industrialização - impregnando, ainda hoje, as modalidades mais modernas de gerenciamento.

As relações familiares e profissionais dos indivíduos envolvidos na operação da empresa se interpenetram de forma perene, uma vez que acontecem em diferentes contextos de práticas e interesses dos envolvidos. Percebe-se, portanto, uma contínua sobreposição entre os membros da família e os participantes da empresa, originando um gerenciamento de variados interesses (Lima, 1999).

Embora a análise da empresa familiar sob os enfoques organizacional e administrativo conte com um corpo teórico já consolidado, o presente estudo propõe

uma abordagem diferente da funcionalista, considerando a complexidade das relações estabelecidas no âmbito empresarial. A investigação se debruça sobre a empresa familiar enquanto território relacional, marcado por vínculos interpessoais complexos que não apenas moldam a dinâmica administrativa cotidiana, mas influenciam de forma significativa o processo de sucessão e a continuidade do empreendimento entre as gerações.

Para entender melhor essas dinâmicas de relacionamento, apoiamos na ideia de “campo”, a partir das perspectivas de Pierre Bourdieu. O campo é visto como um espaço social estruturado, com suas próprias regras e disputas por diferentes tipos de capital — econômico, social, simbólico e cultural (Bourdieu, 2021).

3.3 A Empresa Familiar e sua perspectiva a partir do Campo, *Habitus* e *Conatus*

Para aprofundar a análise da empresa familiar como um espaço onde se misturam dimensões simbólicas, afetivas e estruturais, este capítulo propõe uma leitura a partir da concepção de território com base na teoria de Pierre Bourdieu. Longe de uma definição materialista do território, esse é visto como um campo social — um espaço relacional onde se definem posições, se acumulam diferentes tipos de capital e ocorrem disputas por poder e legitimidade (Bourdieu, 2021). Ao adotar essa perspectiva, busca-se entender como as relações familiares nesse território moldam estratégias, influenciam decisões e impactam de forma crucial os processos de sucessão e continuidade empresarial.

Nesse sentido, considerar a empresa familiar como um campo social permite evidenciar que o território onde ela se desenvolve não é neutro ou homogêneo, mas sim um espaço estruturado por relações de força entre os agentes que o compõem. Cada membro da família ocupa uma posição específica dentro desse campo, determinada não apenas por sua função formal na gestão do negócio, mas também pela posição ocupada no seio familiar. Essas posições influenciam a forma como os indivíduos percebem e agem dentro da empresa. Assim, o território família-empresa emerge como uma instância complexa, na qual os vínculos afetivos se entrelaçam com lógicas próprias de poder e interesses materiais.

Longe de compreender a família como um espaço neutro e harmônico, a perspectiva bourdieusiana permite vislumbrá-la como um espaço de disputa, reprodução de desigualdades e permanências estruturais, muitas vezes naturalizadas

sob o manto da tradição.

Para Bourdieu (2021, p. 136) a sociologia pode representar o mundo social sob a forma de espaços constituídos, sendo cada um desses espaços “construído na base de princípios de diferenciação ou de distribuição constituídos pelo conjunto de propriedades que atuam no universo social”. Cada entidade está situada dentro de um *locus* definido, ou seja, dentro de um determinado domínio espacial, e não se pode habitar simultaneamente dois domínios espaciais contraditórios.

O campo social para Bourdieu (2021, p. 137-138) é

“(...) um espaço multidimensional de posições tal que qualquer posição atual pode ser definida em função de um sistema multidimensional de coordenadas cujos valores correspondem aos valores das diferentes variáveis pertinentes: os agentes distribuem-se assim nele, na primeira dimensão, segundo o volume global de capital que possuem e, na segunda dimensão, sendo a composição do seu capital – quer dizer; segundo o peso relativo das diferentes espécies no conjunto das suas posses”.

Outrossim, a concepção bourdieusiana acerca do campo social é aplicável no contexto das empresas familiares. Os indivíduos envolvidos na organização se distribuem em um espaço multidimensional, cujas posições são determinadas tanto pelo capital que detêm quanto pela composição deste. Além disso, o espaço simbólico pode ser visualizado como uma intersecção de diferentes formas de capital – econômico, social, cultural e simbólico – concentradas ao longo da trajetória familiar e empresarial (Bourdieu, 1996).

Enquanto microcosmo relativamente autônomo, o campo social se organiza segundo suas próprias regras e lógicas internas. No entanto, enquanto parte integrante de um universo mais amplo, ele permanece permeado por influências externas, não estando, portanto, totalmente imune às interferências do contexto social mais abrangente. Em outras palavras, embora possua certa autonomia estrutural, o campo está inserido em uma rede de relações que o expõe constantemente às pressões e dinâmicas do espaço social global (Volta; Borges; Cappelle, 2021).

Bourdieu (1996, p. 24), afirma que:

Construir o espaço social, essa realidade invisível, que não podemos mostrar nem tocar e que organiza as práticas e as representações dos agentes, é ao mesmo tempo possibilitar a construções de *classes teóricas* tão homogêneas quanto possível da perspectiva dos dois principais determinantes das práticas e de todas as propriedades que daí decorrem.

Nesse contexto relacional entre família e empresa, a posição ocupada por cada indivíduo não se fundamenta exclusivamente no capital econômico, mas também no capital simbólico, no reconhecimento social e no acúmulo de experiências socialmente legitimadas ao longo da trajetória no interior da organização. De igual modo, no processo de transição de poder, os conflitos não decorrem, necessariamente, da ausência ou insuficiência de capital, mas das disputas entre capitais de naturezas distintas, cuja mobilização assimétrica incide de maneira significativa sobre as relações interpessoais, evidenciando e reconfigurando as dinâmicas de poder que estruturam o espaço organizacional.

No interior de um campo, os agentes não agem de maneira acidental, suas práticas são orientadas por interesses específicos e pela busca de manutenção ou melhoria de sua posição. Essa disputa permanente pelo reconhecimento e pelo controle dos recursos disponíveis caracteriza a lógica do campo. Assim, o campo é, ao mesmo tempo, um espaço de enfrentamento e de hierarquização, onde o poder se propaga de modo dinâmico.

A organização familiar, concebida como um campo social, constitui um espaço de diferenciações, no qual se delineiam construções tanto individuais quanto, sobretudo, coletivas — manifestadas por meio da cooperação ou do conflito. A posição ocupada nesse espaço social, no contexto da empresa familiar, está relacionada à distribuição desigual dos diversos tipos de capital, os quais orientam as representações desse campo e influenciam as tomadas de posição nas disputas por sua conservação ou transformação (Bourdieu, 1996).

O papel e o funcionamento do campo, segundo Bourdieu, significa pensá-lo no que diz respeito ao capital vinculado ao poder, que nesta pesquisa está relacionado com o fundador da organização de onde emana toda a autoridade, enquanto gestor e também autoridade paterna no âmbito familiar. Necessário considerar que nesse contexto, as forças incidentes sobre os indivíduos são determinadas pelo capital simbólico (Vieira; Passos, 2021).

Bourdieu (1996) desenvolve a noção de campo como um instrumento analítico para compreender o comportamento humano. Contudo, o conceito de campo social, considerado isoladamente, revela-se insuficiente do ponto de vista explicativo. Diante disso, o autor formulou uma estrutura teórica integrada, composta por três conceitos interrelacionados — campo, capital e *habitus* — os quais são fundamentais para a apreensão das complexidades que permeiam a dinâmica da vida social.

O conceito de *habitus*, central na teoria sociológica de Pierre Bourdieu, designa um sistema de disposições duráveis e incorporadas que orientam as práticas dos indivíduos em contextos sociais específicos (Bourdieu, 2015). Tais disposições não são conscientes ou escolhidas deliberadamente, mas resultam de um longo processo de socialização, no qual o sujeito internaliza normas, valores, esquemas perceptivos e formas de agir que refletem as estruturas do mundo social em que está inserido.

Segundo Bourdieu (2015, p. 191):

Em termos metodológicos rigorosos, a construção da lógica peculiar a cada um dos sistemas imbricados de relações relativamente autônomas (o campo do poder e o campo intelectual) constitui a condição prévia de construção da trajetória social como sistema dos traços pertinentes de uma biografia individual ou de um grupo de biografia. O terceiro e último momento corresponde à construção do *habitus* como sistema das disposições socialmente constituídas que, enquanto estruturas estruturadas e estruturantes, constituem o princípio gerador e unificador do conjunto das práticas e das ideologias características de um grupo de agentes.

Assim, *habitus* pode ser compreendido como uma estrutura de regulamentações implícitas que surge da assimilação interna de estruturas objetivas e que – como um lugar geométrico de determinismos e determinações objetivas, do futuro objetivo e das aspirações subjetivas – está inclinada a gerar práticas e, conseqüentemente, trajetórias profissionais objetivamente alinhadas com as estruturas estabelecidas (Bourdieu, 2015).

A concepção bourdieusiana de “campo do poder” Catani (2017, p. 75), “é usada como sinônimo da expressão “classe dominante”. Assim, o campo do poder pode ser compreendido como o espaço relacional no qual se define a hierarquização e o valor relativo das distintas espécies de capital, responsáveis por conferir aos agentes capacidade de influência sobre a dinâmica e o funcionamento dos diversos campos sociais. O *habitus* engloba tanto o conhecimento adquirido quanto serve como um ativo valioso (Cappelle; Melo; Brito, 2011).

Nas empresas familiares, o *habitus* se manifesta de forma particularmente complexa e densa, na medida em que os espaços de socialização primária (a família) e secundária (a organização) frequentemente se sobrepõem. Os membros da família não apenas compartilham vínculos consanguíneos, mas também são introduzidos, desde cedo, em uma cultura empresarial específica, marcada por valores como continuidade, tradição, honra, sacrifício e pertencimento. Assim, os sucessores não

internalizam apenas como administrar uma empresa, mas, sobretudo, a viver um modo de ser-empresa, desenvolvendo maneiras particulares de se relacionar com o trabalho, com o tempo, com o poder e com os demais membros da família (Bourdieu, 1996).

No contexto da empresa familiar, o *habitus* é marcado pela socialização primária e pela convivência no seio da família empresária. Desde cedo, os membros da família são expostos a valores, narrativas e práticas que compõem a cultura empresarial do grupo, internalizando modos específicos de perceber o mundo dos negócios e de como atuar. Esse processo de internalização não é neutro, reproduzindo, frequentemente, as hierarquias estabelecidas e legitimando os papéis tradicionalmente ocupados pelos agentes no campo familiar-empresarial.

O *habitus* opera, portanto, como um guia que norteia as decisões e posturas no cotidiano da empresa, mesmo quando estas escapam à racionalização consciente. Segundo Bourdieu (1996, p. 144),

O *habitus* preenche uma função que, em uma outra filosofia, confiamos à consciência transcendental: é um corpo socializado, um corpo estruturado, um corpo que incorporou as estruturas imanentes de um mundo ou de um setor particular desse mundo, de um campo, e que estrutura tanto a percepção desse mundo como a ação nesse mundo.

Assim, as disposições herdadas podem induzir, à aceitação naturalizada da autoridade do fundador ou à resistência em alterar práticas administrativas obsoletas que, embora ineficazes sob uma ótica gerencial, possuem forte carga simbólica e afetiva. Do mesmo modo, o *habitus* pode condicionar a percepção de quem é visto como um “legítimo herdeiro” da empresa, articulando critérios técnicos com atributos familiares e morais.

Outrossim, o *habitus* não é um mecanismo rígido ou determinista. Ele está em permanente interação com as estruturas objetivas dos campos e pode se transformar diante de novas experiências ou mudanças na posição ocupada pelos agentes. É inerente ao indivíduo, em sua subjetividade, podendo ser externalizado por meio de estilo de vida, práticas cotidianas, rituais, dentre outras formas. No entanto, por sua durabilidade e profundidade, tende a reproduzir as disposições sociais já existentes, o que explica, em parte, a resistência a mudanças observada em muitas empresas familiares.

Entre os agentes que compõem um determinado campo, existe a aplicação do Poder simbólico. Isso constitui uma forma de poder imperceptível, semelhante a uma influência quase mágica, que facilita a aquisição de resultados que, de outra forma, exigiriam coerção física ou econômica. Esse poder só se manifesta em contextos em que existe um acordo tácito entre aqueles que o exercem e aqueles sujeitos à sua influência. Consequentemente, o poder simbólico possui a capacidade de gerar efeitos tangíveis sem o gasto necessário de esforço, e a aplicação arraigada dessa perspectiva predominante transparece por meio de um mecanismo conhecido como violência simbólica (Lescura; Borges; Cappelle, 2012).

Compreender esse conceito no âmbito da empresa familiar é essencial para analisar como os sujeitos reproduzem ou repelem as estruturas de poder e os modos de gestão. Ao reconhecer que as práticas empresariais são, em grande medida, moldadas por estruturas lógicas incorporadas, torna-se compreensível as tensões e contradições que emergem em momentos críticos, como os processos de sucessão e reestruturação organizacional.

Por fim, é fundamental considerar as diferentes formas de capital que circulam e são disputadas dentro da empresa familiar. O capital econômico, referente aos bens e recursos financeiros; o capital social, constituído pelas redes de relacionamento e confiança; o capital cultural, representado pelos saberes, formações e experiências; e, por fim, o capital simbólico, relacionado ao prestígio e reconhecimento social, compõem o arsenal pelo qual os sujeitos tentam legitimar sua posição dentro do campo familiar-empresarial.

Nesse cenário, a violência simbólica assume um papel fundamental. Trata-se de uma forma de dominação exercida de modo sutil e naturalizado, sem recorrer à coerção direta. É possível identificar expressões dessa violência quando o herdeiro é escolhido sem a consulta aos demais, quando se espera que certos membros assumam ou abdicuem de responsabilidades com base em critérios simbólicos – como gênero, afinidade com o fundador ou conformidade com os valores tradicionais da família. Ao aceitar essas imposições como naturais, os sujeitos contribuem para a perpetuação de uma ordem que pode marginalizar determinadas vozes e restringir a pluralidade de trajetórias possíveis.

3.3.1 A concepção de *Conatus*

Esta seção tem como objetivo explorar a Temática central desta pesquisa: a concepção de *conatus* como expressão do legado construído pelo fundador de uma empresa familiar. O termo *conatus* foi empregado por pensadores como Leibniz, Descartes e Spinoza, cada um conferindo-lhe sentidos distintos (Volta; Borges; Cappelle, 2021). Nesta investigação, o *conatus* será analisado a partir da perspectiva de Bourdieu (2023), sendo compreendido como um projeto instituído pela família, cuja continuidade se orienta para a sua transmissão às gerações futuras.

Antes de aprofundar no projeto familiar, é crucial trazer a concepção de família segundo Bourdieu (1996, p. 124),

A definição de família, dominante, legítima, da família normal (...) apoia-se em uma constelação de palavras – casa, unidade doméstica, *house*, home, *household* – que, sob a aparência de descrevê-la, de fato constroem a realidade social. De acordo com essa definição, família é o conjunto de indivíduos aparentados, ligados entre si por aliança, casamento, filiação, ou, excepcionalmente, por adoção (parentesco), vivendo sob um mesmo texto (coabitação).

Acrescenta-se, ainda, a concepção segundo a qual a família é compreendida como uma entidade que ultrapassa a mera soma de seus integrantes, configurando-se como instância transpessoal dotada de dinâmica própria, identidade coletiva e visão particular de mundo. Nessa perspectiva, a família assume contornos de um universo social relativamente autônomo, orientado por mecanismos de reprodução simbólica e empenhado na manutenção de suas fronteiras internas, bem como na construção e idealização de uma coesão voltada à preservação de sua continuidade histórica e identitária (Bourdieu, 1996).

O conceito de *conatus* é mobilizado nesta análise para compreender o processo de transferência da herança, frequentemente marcado por situações de crise, em virtude da presença de elementos imateriais, como afetos, rivalidades e outras expressões emocionais. Para Bourdieu (1996, p. 175), a unidade familiar é constantemente ameaçada pela lógica econômica, uma vez que “o verme do cálculo corrói os sentimentos”. Ainda que essa lógica não implique, necessariamente, a corrupção da família, ela evidencia tensões que emergem no interior do núcleo familiar. Em especial nos momentos de sucessão e transferência de poder, as relações de rivalidade e disputa podem se sobrepor aos vínculos afetivos. Contudo, a manutenção do equilíbrio nas relações familiares exige a mobilização de esforços coletivos em prol da preservação do espírito fraterno, visando à continuidade da

organização (Lescura; Borges; Cappelle, 2012).

Para Bourdieu (1996, p. 126), a família não deve ser compreendida como um termo isolado, mas sim como uma categoria social, um “princípio coletivo de construção de realidade coletiva”. No contexto das empresas familiares, os integrantes são submetidos a um processo de socialização que ocorre dentro de uma estrutura permeada por divisões e papéis familiares. Esse princípio estruturante está intimamente relacionado ao *habitus*, entendido como uma estrutura cognitiva que, ao ser incorporada pelos indivíduos socializados de maneira específica, articula simultaneamente dimensões individuais e coletivas. Trata-se de um princípio regulador implícito de percepção e ação, que sustenta a compreensão compartilhada do mundo social e orienta as práticas dentro do espaço familiar e organizacional.

Segundo Bourdieu (2023, p. 392-393),

O pai é o sujeito e o instrumento de um “projeto” (ou melhor, de um *conatus*) que, estando inscrito em suas disposições herdadas, é transmitido inconscientemente, em e por sua maneira de ser, e também, explicitamente, por ações educativas orientadas para a perpetuação da linhagem (o que, em certas tradições, é chamada de “a casa”). Herdar é transmitir essas disposições imanentes, perpetuar esse *conatus*, aceitar tornar-se instrumento dócil desse “projeto” de reprodução. A herança bem-sucedida é um assassinato do pai consumado a partir de sua própria injunção, uma superação dele destinada a conservá-lo, manter seu “projeto” de superação que, enquanto tal, está na ordem das sucessões. A identificação do filho com o desejo do pai como de ser continuado faz o herdeiro sem história”.

Assim, não se pode tratar da sucessão em empresas familiares sem colocar os pais — fundadores da organização — no centro da discussão, uma vez que foi a partir de suas trajetórias que a empresa foi constituída. No entanto, para que a continuidade da organização seja viabilizada, o sucessor frequentemente precisa se desvincular da figura do sucedido, superando-o ou, em certa medida, negando-o simbolicamente. Esse processo, contudo, é marcado por tensões. Como observa Lodi (1978), ocorre uma confusão de identidades – o empresário sucedido frequentemente vincula sua autodeterminação à empresa, de modo que qualquer iniciativa que ameace seu controle sobre a organização tende a ser recebida com resistência.

3.4 O processo sucessório nas empresas e familiares

O fenômeno da sucessão é comum nas relações jurídicas e transcende o âmbito específico do Direito das Sucessões. No contexto sociocultural brasileiro,

observa-se a presença de representações simbólicas que tendem a evitar a tematização explícita da morte, especialmente no âmbito familiar. Ainda que sua inevitabilidade seja racionalmente reconhecida, a verbalização do tema é frequentemente revestida de significados negativos, sendo associada, em determinados grupos e contextos, à ideia de mau presságio ou antecipação indesejada do evento. Tal postura revela a atuação de construções culturais e crenças socialmente compartilhadas que influenciam a forma como a finitude é percebida, discutida e integrada às dinâmicas familiares e patrimoniais.

A palavra sucessão é um termo multívoco, que permite vários significados, não se restringindo apenas ao âmbito da transmissão de herança (Farias; Rosenvald, 2016). Do ponto de vista etimológico, o termo "sucessão" tem sua origem no latim *sucessio*, derivado do verbo *succedere* (composto por *sub* + *cedere*), que remete à ideia de substituição. Essa concepção implica a noção fundamental de algo ou alguém que ocupa a posição de outro em uma sequência temporal.

Ao convergir a análise para o contexto específico de uma relação jurídica, é essencial evocar que toda relação oriunda da natureza é constituída por um sujeito, um objeto e o vínculo que os conecta. Nesse sentido, tanto o sujeito quanto o objeto podem, em determinadas circunstâncias, ser substituídos por outro sujeito ou objeto, configurando o fenômeno sucessório. Assim, a sucessão consiste na substituição de um dos elementos de uma relação jurídica (Farias; Rosenvald, 2016). Quando essa substituição ocorre em relação ao objeto, tem-se a sub-rogação real, caracterizada pela troca do objeto da relação jurídica por outro, sem que haja modificação na essência do vínculo jurídico originalmente estabelecido.

Em outro sentido, a substituição do sujeito na relação jurídica pode ocorrer por ato *inter vivos*, como em uma relação contratual, o que não é objeto deste estudo. Para além deste sentido, é possível a sub-rogação pessoal decorrente da morte do seu titular, é neste momento que o direito das sucessões se aplica nesta pesquisa.

O direito sucessório possui origens históricas remotas, estando intrinsecamente associado à noção de continuidade tanto das tradições religiosas quanto da estrutura familiar (Gonçalves, 2025). No ordenamento jurídico romano, vigia o princípio da continuidade da pessoa do *de cuius* pelo herdeiro. Este não apenas o sucedia na totalidade das relações jurídicas patrimoniais, como também assumia as obrigações extrapatrimoniais, notadamente o múnus religioso consubstanciado na manutenção do culto doméstico (Venosa, 2025).

Segundo Fustel de Coulanges (1998), essa configuração decorre do fato de o direito de propriedade ter sido inicialmente concebido como um meio de assegurar a perpetuação de um culto hereditário, razão pela qual não poderia ser extinto com o falecimento de seu titular. Era imprescindível a existência de um sucessor responsável pela continuidade da religião doméstica, garantindo, assim, a preservação do culto e a integridade do patrimônio.

No direito romano, a filha não herda do pai, pois esta, ao casar-se, adota o culto do seu marido, transmitindo-se de varão para varão, pois o sentido é a transmissão do culto doméstico – fogo sagrado (Coulanges, 1961). Além disso, admite-se duas formas de sucessão hereditária.

Os herdeiros classificados como necessários *heredes sui et necessarii* adquiriam automaticamente a herança, independentemente de qualquer ato de sua parte, mesmo que não tivessem consciência do fato ou expressassem oposição. Em contrapartida, os demais herdeiros necessitavam de um ato voluntário, denominado *additio*, condição esta imprescindível para concretizar a transmissão. No segundo caso, o patrimônio não era imediatamente transferido do falecido para o herdeiro, mas passava por três fases distintas. Inicialmente, com a morte, a sucessão era considerada aberta. Somente após manifesta a aceitação (*acquisitio*), o herdeiro consolidava sua titularidade sobre a herança. Entre esses dois momentos, a herança permanecia em uma condição intermediária denominada jacência (*hereditas iacens*), durante a qual era dotada de representação jurídica e capacidade para demandar em juízo, o que levou parte da doutrina a lhe atribuir personalidade jurídica, concepção esta não pacificada, enfrentando objeções substanciais (Pereira, 2024).

Na Idade Média instituiu-se a devolução dos bens do servo falecido ao seu senhor, a transferência dos bens para os herdeiros somente se efetivava após o pagamento de certa quantia para efetivar a posse dos mesmos nos bens.

Segundo Pereira (2024), as decisões do direito costumeiro francês salvaguardavam a transmissão dos bens aos herdeiros imediatamente após a morte do falecido. Assim, ao contrário do direito romano, no direito francês consagrou-se o *droit de saisine* – direito de *saisine*.

O princípio da *saisine* foi introduzido no direito português pelo Alvará de 9 de novembro de 1754, que determina a transmissão imediata da posse e da propriedade da herança aos sucessores legítimos e testamentários no exato momento da abertura da sucessão, sem a necessidade de qualquer procedimento adicional (Diniz,

2024). Sob a influência do *droit de saisine*, o artigo 1.784 do Código Civil de 2002 estabelece que aberta a sucessão se transmite a herança aos herdeiros legítimos ou testamentários.

A sucessão, sob essa perspectiva, representa um fenômeno relevante, considerado, portanto, um fato jurídico cuja consumação deflagra efeitos no campo jurídico, qual seja, a transmissão de direitos e obrigações do sucedido para os seus sucessores (Gagliano; Pamplona, 2026). A essência deste momento é a morte natural determinando a abertura do processo sucessório, dado que não há sucessão hereditária de pessoa viva.

O direito sucessório constitui uma das mais antigas manifestações normativas da organização social, refletindo a própria evolução das estruturas familiares e patrimoniais ao longo da história. Desde os primórdios das civilizações ocidentais, observa-se uma preocupação constante com a transmissibilidade dos bens após a morte, uma vez que tal fenômeno impacta diretamente a estabilidade econômica e social dos grupos familiares. Esta mudança de entendimento apresentou-se fundamental para a continuidade das relações jurídicas patrimoniais do sucedido pelos seus sucessores, proporcionando a continuidade do legado cultivado pelo fundador/sucedido.

Independentemente do período histórico ou do sistema de crenças adotado, o ser humano sempre demonstrou a convicção, ou ao menos a expectativa, de ultrapassar as limitações impostas pela finitude da existência. Conforme exposto anteriormente, a personalidade jurídica tem início com o nascimento e se extingue com a morte. Porém, quanto ao direito sucessório, as relações jurídicas estabelecidas pelo morto em vida, transcendem após a morte (Venosa, 2025).

Para uma compreensão precisa da dinâmica sucessória, é fundamental distinguir entre sucessão objetiva e sucessão subjetiva, categorias que delineiam, respectivamente, os aspectos patrimoniais e pessoais da transmissão hereditária.

A sucessão no seu viés objetivo refere-se à transmissão dos bens, direitos e obrigações do falecido aos seus sucessores. Trata-se, portanto, do objeto material da herança, abrangendo tanto os direitos reais quanto os direitos obrigacionais, desde que compatíveis com a transmissibilidade prevista em lei (Rizzardo, 2019). A herança, assim, é considerada um todo unitário antes da partilha, de modo que os herdeiros são titulares de uma universalidade de bens, conforme o disposto no artigo 1.791 do Código Civil de 2002. Essa universalidade patrimonial perdura até a efetiva partilha

dos bens, fase em que as frações pertinentes a cada herdeiro serão definidas, com os quinhões hereditários passando a integrar o patrimônio particular de cada herdeiro.

Por outro lado, sob a perspectiva subjetiva, a sucessão refere-se à identificação dos sujeitos legalmente habilitados a herdar, ou seja, daqueles que possuem legitimidade para suceder o *de cuius*.

O artigo 1.829 do Código Civil de 2002 dispõe a ordem de vocação hereditária. Nele se delimita quem são os herdeiros necessários – descendentes, ascendentes e o cônjuge ou companheiro, garantindo-se, ainda, a existência da herança testamentária para aqueles que não pertencem à linha sucessória legítima. A sucessão subjetiva pode, portanto, ser legítima, quando decorre da lei, ou testamentária, quando resulta da manifestação de vontade do falecido, respeitados os limites impostos pela legislação (Gagliano; Pamplona, 2026).

Além dos sucessores, a herança cumpre papel importante no direito sucessório, consistindo no conjunto de bens, direitos e obrigações deixados pelo falecido que serão transmitidos aos seus herdeiros. Considerada indivisível até o momento da partilha, ocasião em que ocorrerá a partilha dessa entre os herdeiros.

Ao longo da pesquisa, busca-se evidenciar como as transformações jurídicas moldaram o panorama sucessório, especialmente no que tange à proteção dos herdeiros e à continuidade empresarial. Esse panorama histórico-normativo é fundamental para compreender as dinâmicas sucessórias atuais e sua relação com a estabilidade e perpetuidade patrimonial, inclusive das empresas familiares.

A finitude do indivíduo se dá com a morte natural disposta no artigo 6º do Código Civil de 2002, cuja constatação é certificada por profissional da Medicina, mediante à presença do corpo, ressalvada a possibilidade de ser atestada por duas testemunhas, na falta do profissional, cujo fato será levado a registro, em conformidade com os artigos 77 a 88 da Lei dos Registros Públicos - Lei 6.015/73 (Gagliano; Pamplona, 2024).

Não obstante no Direito das Sucessões os conceitos convergirem para a transmissibilidade de bens, direitos e obrigações do *de cuius* para seus herdeiros e legatários, a sua abordagem não se limita apenas ao aspecto objetivo e econômico da herança, como também na sua abordagem legislativa.

Embora, no âmbito do Direito das Sucessões, os conceitos se concentrem predominantemente na transmissibilidade dos bens, direitos e obrigações do *de cuius*

aos herdeiros e legatários, essa abordagem não se limita ao plano jurídico-patrimonial. No contexto das empresas familiares, a sucessão envolve também aspectos subjetivos, simbólicos e relacionais, que extrapolam a dimensão econômica da herança e refletem na dinâmica de poder, nos vínculos afetivos e nas territorialidades construídas entre os membros da família. A própria legislação, ainda que focada na normatização objetiva da transferência patrimonial, não pode ser dissociada das complexas relações interpessoais que permeiam o processo sucessório.

A sucessão transcende a materialidade dos bens, inserindo-se em uma dimensão subjetiva que envolve relações interpessoais, dinâmicas de poder, questões psicológicas e simbologias familiares.

3.4.1 Direito das Sucessões no Código Civil de 1916

O regime jurídico das sucessões no Código Civil de 1916 representou um marco na consolidação do direito sucessório brasileiro, estabelecendo normas detalhadas para a transmissão do patrimônio do *de cujus* a seus herdeiros e legatários. Inspirado no modelo do Código Civil francês de 1804, o diploma normativo buscou equilibrar o princípio da autonomia da vontade com a proteção legítima dos herdeiros necessários, assegurando a continuidade patrimonial dentro do núcleo familiar.

A sucessão, segundo o Código de 1916, podia ocorrer de duas formas: legítima ou testamentária. A sucessão legítima era disciplinada pelos artigos 1.572 a 1.631, determinando a ordem de vocação hereditária com prioridade para os descendentes, ascendentes, cônjuge e colaterais, nesta ordem. Já a sucessão testamentária, prevista nos artigos 1.632 a 1.710, permitia ao testador dispor de seu patrimônio, desde que respeitada a legítima dos herdeiros necessários, garantindo-se, assim, um percentual mínimo da herança para determinadas classes de sucessores.

No que concerne à sucessão legítima, o Código estabelecia uma rígida hierarquia. Os descendentes possuíam primazia sobre os ascendentes, enquanto o cônjuge supérstite² – ou seja, o cônjuge do indivíduo que faleceu – só concorria com

² Cônjuge supérstite é o termo jurídico para o cônjuge sobrevivente, ou seja, o parceiro que continua vivo após o falecimento do outro. A expressão é usada em contextos formais, principalmente em questões legais como herança, pensões, benefícios e direitos de propriedade.

ascendentes e colaterais, não tendo direitos sucessórios quando havia descendentes. Esse modelo refletia a concepção patrimonialista da época, em que a sucessão hereditária se destinava prioritariamente a preservar a continuidade do patrimônio dentro da linhagem familiar.

A legítima, por sua vez, compreendia metade do acervo hereditário, da qual o testador não poderia dispor livremente. Assim, os herdeiros necessários, que incluíam descendentes, ascendentes e, posteriormente, o cônjuge, estavam resguardados contra eventuais liberalidades excessivas do *de cujus*. Esse mecanismo visava impedir a desproteção dos membros da família, resguardando um núcleo mínimo de bens transmitidos obrigatoriamente a esses sucessores.

A sucessão testamentária, embora prevista, encontrava limitações substanciais no Código Civil de 1916. O testador podia dispor apenas da parte disponível de seu patrimônio, observando as regras de capacidade testamentária e as formas solenes previstas na legislação. Além disso, as disposições testamentárias podiam ser anuladas caso ferissem a legítima ou apresentassem vícios formais e materiais, como erro, dolo ou coação.

A sucessão dos herdeiros colaterais era permitida até o quarto grau, sendo excluídos parentes mais distantes. Caso não houvesse herdeiros legítimos, o patrimônio era destinado ao Estado, conforme o instituto da herança jacente e vacante. Esse mecanismo impedia a dispersão desordenada dos bens e reforçava a concepção patrimonialista do direito sucessório vigente.

O Código Civil de 1916 também tratava da indignidade e deserdação, hipóteses em que um herdeiro poderia ser excluído da sucessão. A indignidade ocorria em casos de atentado contra a vida ou honra do falecido, enquanto a deserdação exigia previsão expressa em testamento, baseada em causas taxativamente previstas na legislação. Esses dispositivos tinham como objetivo punir condutas gravemente ofensivas à moral e à integridade do falecido.

Apesar de sua relevância histórica, o regime sucessório do Código de 1916 foi objeto de diversas críticas, sobretudo quanto à rigidez na proteção da legítima e à ausência de direitos sucessórios amplos para o cônjuge. Essas questões foram parcialmente sanadas com o advento do Código Civil de 2002, que ampliou a participação do cônjuge e flexibilizou a disposição patrimonial, acompanhando as transformações sociais e familiares do século XXI.

Em suma, o regime jurídico das sucessões no Código Civil de 1916 refletia a estrutura patrimonialista e familiar da época, priorizando a transmissão hereditária dentro do núcleo consanguíneo e impondo restrições significativas à autonomia do testador. Embora tenha desempenhado um papel fundamental na consolidação do direito sucessório brasileiro, suas limitações evidenciaram a necessidade de uma evolução normativa, que se materializou na reforma promovida pelo Código Civil de 2002.

3.4.2 Direito das Sucessões no Código Civil de 2002

Desde o Código Civil de 1916 até o Código Civil de 2002, a morte marca o fim da personalidade jurídica do indivíduo e inaugura o processo sucessório, pelo qual seus bens, direitos e obrigações são transmitidos aos herdeiros legítimos ou testamentários.

Enquanto para a Filosofia a morte é uma experiência subjetiva que orienta a existência, no Direito ela se traduz em um marco regulatório que assegura a continuidade das relações jurídicas anteriormente estabelecidas.

A sucessão patrimonial, estruturada ao longo da história do direito brasileiro, não apenas organiza a transmissão da herança, mas reflete a necessidade social de estabilidade e segurança jurídica diante da finitude humana.

A morte põe fim aos vínculos jurídicos, seja no âmbito personalíssimo, seja nas questões patrimoniais. Enquanto nas obrigações personalíssimas, isto é, aquele ônus a ser cumprido pela pessoa a quem foi atribuída, sem a possibilidade de ser transmitida a outra pessoa, se extinguem dado o seu caráter de pessoalidade, no caso dos vínculos patrimoniais, esses são transferidos aos herdeiros legítimos ou testamentários (Madaleno, 2020).

As relações patrimoniais subsistem ao indivíduo falecido, cuja continuidade dos vínculos jurídicos será conferida aos herdeiros, não se encerrando em razão do óbito, sendo que tanto os créditos quanto os débitos são transmitidos aos herdeiros, não se tornando coisas sem dono ou abandonadas.

Esta sucessão se dá por meio do princípio da saisine, advindo do Direito Francês, cuja posse da herança é transmitida aos herdeiros a partir do exato momento que ocorre o falecimento do autor da herança, correspondendo ao artigo 1.784 do Código Civil, independentemente de procedimento judicial (Madaleno, 2020).

Quando o indivíduo se torna herdeiro, esta herança é composta por bens distintos entre si, de categorias diversas, abrangendo não somente bens corpóreos, como também aqueles de natureza incorpórea, relativos, por exemplo, “à *propriedade de um fundo de comércio*, relativa ao direito de explorar os elementos corpóreos e incorpóreos ligados ao estabelecimento mercantil” (Tepedino; Nevares; Meireles, 2025).

Ademais, a mudança de paradigma após a Constituição Federal de 1988 altera significativamente a concepção da herança, conquanto, tendo a elevado a direito fundamental e permitindo que patrimônios de natureza heterogênea componham o espólio.

Segundo Tepedino, Nevares e Meireles (2024, p. 4),

De fato, a tutela proprietária tem sido estendida a situações assimiláveis a ela pelo valor socioeconômico e também a situações que superaram a propriedade, por sua importância econômica e repercussão social. Daí a possibilidade de tais situações serem absorvidas pela sucessão hereditária, que tem lugar diante de patrimônios cada vez mais heterogêneos e complexos, sendo certo que, atualmente, a economia gira predominantemente em torno da riqueza mobiliária, traduzida em títulos de crédito, ações de grandes empresas, na propriedade industrial, artística, científica e literária, nos fundos de comércio, nas fontes de energia, entre outras, sem contar nos bens digitais, que se referem a conteúdos encontrados na Internet conectados a um usuário falecido.

Outrossim, devido à diversidade das espécies de patrimônio, o fundo de comércio ou, como atualmente é definido pela literatura empresarial, o estabelecimento empresarial – instrumento pelo qual o empresário ou sociedade empresária exerce a atividade empresarial – integra a herança do sucedido.

No contexto brasileiro, a legislação desempenha um papel central na regulamentação da sucessão, estabelecendo os limites e as possibilidades para a transmissão de bens e gestão entre gerações.

Para compreender a complexidade desse processo, cabe analisar a evolução histórico-normativa do ordenamento jurídico nacional, desde o Código Civil de 1916, que inaugurou as primeiras bases legais sobre herança e sucessão, até o Código Civil de 2002, que trouxe inovações para o planejamento sucessório e a governança nas empresas familiares.

Neste estudo, o estabelecimento empresarial será compreendido por meio do olhar de Coelho (2015, p. 164) o qual entende ser o “conjunto de bens que o empresário reúne para a exploração de sua atividade econômica”.

No universo das sociedades empresárias, a empresa, além de um empreendimento comercial, configura-se juridicamente como um patrimônio passível de sucessão, sendo objeto de transmissão aos herdeiros ou sucessores legítimos. No âmbito do direito empresarial e do direito sucessório, a proteção desse patrimônio exige planejamento jurídico adequado, a fim de evitar disputas e assegurar a continuidade das atividades empresariais. Segundo Gersick *et al.* (2017, p. 194) “a sucessão não é uma coisa, mas muitas. Não é um evento único que ocorre quando um velho líder se aposenta e passa a tocha a um novo líder, mas um processo movido por um “relógio” de desenvolvimento”.

No contexto das empresas familiares, a sucessão empresarial não se limita à mera transferência da titularidade dos bens, mas envolve a transmissão de direitos, obrigações e, sobretudo, do controle societário.

O ordenamento jurídico prevê instrumentos como testamentos, doações em vida, holdings familiares³ e acordos de sócios para disciplinar a sucessão e evitar litígios entre herdeiros. A ausência de um planejamento sucessório estruturado pode resultar na fragmentação do patrimônio empresarial, comprometendo sua viabilidade, estabilidade e, conseqüentemente, a sua longevidade.

Além do planejamento, o regime jurídico societário também desempenha papel crucial na sucessão de empresas familiares, sobretudo na definição de regras claras para a entrada e saída de herdeiros na sociedade. Acordos de quotistas ou acionistas podem estabelecer cláusulas de preferência, impedindo a diluição da participação familiar e assegurando a governança. Para além disso, a implementação de um protocolo familiar pode definir diretrizes sobre a gestão do negócio, evitando conflitos entre os sucessores.

Outrossim, o processo sucessório nessas empresas familiares é uma temática que ultrapassa questões econômicas, abrangendo aspectos jurídicos, culturais e sociais que interferem, sobremaneira, na continuidade e na sustentabilidade dessas organizações.

O processo sucessório não se trata apenas de transferir bens materiais. Nesse quesito, o ordenamento jurídico brasileiro o faz implementando cada vez mais instrumentos, o que possibilita o sucedido se valer de inúmeras formas legais de promover a sucessão empresarial. Diferentemente, se dá a sucessão de valores,

³ Empresas constituídas para gerir participação societária em outras empresas, ou para centralizar a administração do patrimônio familiar.

princípios, preceitos, crenças, o que pode ser resumido em apenas uma palavra – legado.

Contrapondo a sucessão de bens materiais que se dá por meios formais e juridicamente regulamentados, a transmissão de valores, princípios, preceitos e crenças — que compõem a dimensão simbólica da herança — ocorre de maneira mais sutil e subjetiva.

A sucessão nas organizações familiares se destaca por ser um momento de transição complexa, pois compreende elementos de várias categorias, quer seja material onde habita o Direito, quer seja imaterial que transcende a dogmática jurídica, buscando estudar a partir do ponto de vista subjetivo, segundo Volta, Borges e Cappelle (2022, p. 93):

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.

A dimensão imaterial da organização familiar, consolidada nos valores, nas crenças, nos afetos, etc., nesta pesquisa será intitulado de “legado”. O vocábulo legado advém do latim *legatum*, traduzido como algo deixado em testamento. De acordo com o dicionário Michaelis (2015, s. n.), legado é “aquilo que se passa de uma geração a outra, que se transmite à posteridade”.

Nesse sentido, a compreensão da sucessão nas empresas familiares exige um olhar ampliado para além dos enfoques jurídicos e administrativos. A figura do fundador é capaz de instituir valores, crenças, símbolos, culturas e linguagens, componentes que atuam como uma simbologia poderosa e hábil para influenciar decisões e comportamentos dos sucessores (Davel; Colbari, 2000).

Empresas familiares, apesar da sua natureza jurídica como as demais, possui peculiaridades consoantes à sua organização e dinâmica que contemplam uma dimensão empresarial associada à dimensão familiar, resultando em um sistema contínuo e recíproco, reforçando os comportamentos, sentimentos, afetos, etc. (Volta; Borges; Cappelle, 2021).

Outrossim, o fundador da organização familiar é quase uma figura mitológica para os que dela fazem parte, uma vez que está associado à origem, aos êxitos, ao trabalho exaustivo, à persistência e, sobretudo, à identidade organizacional. Essa

idealização pode gerar um processo de identificação por parte dos sucessores, como também a imposição de uma responsabilidade, ainda que simbólica, difícil de sustentar ou questionar (Lopes; Carrieri; Saraiva, 2013).

A transição entre o sucedido e os sucessores não representa apenas a transferência de poder formal, mas, sobretudo, uma reconfiguração das relações de autoridade, pertencimento e continuidade da organização familiar. Segundo Grzybowski e Tedesco (1999), o conhecimento concebido adquirido na prática pelo fundador há de se perder, total ou parcialmente, quando ocorre a transferência da direção empresarial ao sucessor.

Os sucessores enfrentam o desafio de legitimar suas próprias trajetórias diante da presença simbólica do fundador, mesmo após sua saída da gestão ou falecimento. Isso revela que a sucessão envolve não apenas decisões estratégicas, mas também processos subjetivos de construção de sentido, o que reforça a necessidade de abordagens interdisciplinares que articulem elementos da psicologia, sociologia e antropologia organizacional.

O legado pode ser tanto um facilitador quanto um agravante na transição, a depender da forma como foi construído e transmitido ao longo do tempo. Assim, torna-se fundamental considerar a dimensão subjetiva das relações familiares, os vínculos afetivos e as narrativas construídas em torno da figura do fundador, os quais moldam as expectativas, os conflitos e as estratégias no processo de sucessão.

Nesse processo, os conflitos geracionais emergem como um dos grandes desafios da sucessão, especialmente quando o sucedido resiste em transferir o poder, assim como em não intervir no processo de introdução de novas estratégias e visões por parte dos herdeiros (Gersick *et al.*, 2017). Enquanto isso, os sucessores sentem-se convocados a preservar o legado como forma de honrar a trajetória familiar e manter a coesão organizacional. Entretanto, por outro lado, compreendem a necessidade de inovar e garantir que a empresa continue competitiva no mercado.

Essa tensão entre tradição e inovação pode gerar resistências, inseguranças e até rupturas, caso não seja mediada com diálogo e reconhecimento mútuo. Para Gersick *et al.* (1997), a sucessão bem-sucedida depende da capacidade da família empresária em transformar o legado em um alicerce flexível, que oriente, mas não aprisione as novas lideranças. Assim, o equilíbrio entre continuidade e renovação torna-se essencial para a sustentabilidade das empresas familiares ao longo das gerações.

4 ENTRE O CONATUS E O LEGADO: A ONTOLOGIA DO PROLONGAMENTO EXISTENCIAL

As relações empresariais no seio das famílias constituem um campo de análise complexo. A idealização de uma família isenta de conflitos e na qual prevalece a harmonia absoluta contrasta com a realidade concreta das interações humanas. Enquanto grupo inserido na sociedade, a família está sujeita a divergências de interesses, falhas de comunicação e tensões de ordem moral, social e política. Nesse contexto, a presença do Direito revela-se essencial, seja para prevenir o surgimento de disputas, seja para oferecer mecanismos adequados de resolução de conflitos.

Bittar (2024, p. 45) afirma que “o conflito é uma marca da vida em sociedade”. E é em virtude da existência da desordem que o Direito existe para regular o comportamento humano. Ainda segundo o autor, os conflitos não são apenas uma característica da convivência social, mas também possuem diversas naturezas, dentre elas as psicológicas, afetivas, morais, intelectuais e espirituais.

O Direito, sob a ótica positivista, reduzia-se a uma operação lógica e dedutiva, em que o magistrado se limitava a conectar os fatos à norma, declarando uma consequência jurídica que já se encontrava previamente delimitada (Barroso, 2019). Tal perspectiva, ao pretender conferir imparcialidade e objetividade à atividade jurisdicional, ignorou a complexidade das relações humanas e a dimensão social do conflito. A crença na suficiência da norma escrita revelou-se, nesse sentido, não apenas restritiva, mas também ineficaz diante de situações em que o direito posto não oferece respostas adequadas e eficazes. Nessas circunstâncias, torna-se indispensável reconhecer que o Direito não é um fim em si mesmo, devendo buscar subsídios em outros campos das ciências sociais aplicadas – como a economia, a psicologia e a sociologia – a fim de propor soluções mais justas, efetivas e alinhadas à realidade social.

Com esta mudança de paradigma diante da heterogeneidade das relações jurídicas cotidianas, as quais se potencializam no âmbito das empresas familiares, a restrita aplicação do Direito se torna insuficiente para regular os interesses – que não se restringem aos bens materiais – do fundador e dos sucessores na fase de transmissão do patrimônio.

A continuidade de uma empresa familiar por gerações não pode ser compreendida apenas em termos econômicos ou jurídicos. Mais do que estruturas

organizacionais e a transferência da administração, se observa um processo contínuo de incorporação de valores, crenças, sentidos e disposições que garantem a perpetuidade do empreendimento no tempo.

Se as empresas familiares são constituídas como qualquer outra organização, o que faz delas especiais? A prevalência das empresas familiares em contraste com sua singularidade como organizações constitui um paradoxo notável. A intersecção entre as esferas familiar e profissional pode ser compreendida a partir da ideia de que as relações afetivas e laborais constituem dimensões centrais da experiência humana, influenciando diretamente a dinâmica e a sustentabilidade das organizações familiares. (Gersick, *et al.*, 2017).

Essa perspectiva sugere que as organizações que integram esses dois aspectos centrais da existência humana, a esfera familiar e a esfera laboral, exercem uma influência poderosa e abrangente sobre todos os seus membros. Consequentemente, a participação em uma empresa familiar transcende a mera relação de emprego, moldando a experiência de todos os envolvidos.

A presente pesquisa propõe-se a examinar o processo sucessório nas empresas familiares a partir da articulação da noção de *conatus*, compreendida como o impulso essencial de autopreservação e de continuidade inerente aos sujeitos e às coletividades. Tal conceito é mobilizado como fundamento ontológico da persistência e da expansão vital, permitindo interpretar a sucessão não apenas como evento organizacional, mas como manifestação de uma dinâmica mais profunda de conservação e projeção no tempo.

Sob essa perspectiva, o processo sucessório revela-se como expressão concreta desse impulso de perpetuação, na medida em que envolve a transferência de posições, responsabilidades e sentidos que asseguram a continuidade da organização e do projeto familiar. O *conatus*, assim, oferece base teórica para compreender a sucessão como movimento orientado à manutenção da existência social da empresa familiar, articulando dimensões materiais, simbólicas e identitárias em um mesmo horizonte de continuidade histórica.

No contexto das empresas familiares, esse impulso se manifesta no fundador, cuja energia vital supera o plano individual e se materializa na organização que institui. Assim, a empresa não apenas representa um empreendimento econômico, mas representa a extensão da identidade do fundador, incorporando seus valores, simbolismos, reconhecimento, prestígio e reputação, todos associados à trajetória

peçoal. Ao fim desse processo, torna-se difícil delimitar onde termina a figura do fundador e onde se inicia a própria identidade da empresa, uma vez que ambas se entrelaçam de forma simbólica, afetiva e patrimonial.

A teoria de Bourdieu permite uma socialização dessa dinâmica ao revelar como disposições subjetivas se objetivam em práticas e estruturas sociais. O *habitus*, nesta pesquisa entendido como “sistemas de disposições incorporadas” (Bourdieu, 2021, p. 60) que orientam as percepções e ações dos agentes, manifesta o acúmulo de experiências sociais e modela o estilo organizacional.

Esse *habitus* não se restringe à individualidade do fundador, torna-se parte constitutiva da cultura corporativa. A noção de *illusio* é compreendida como um enorme entusiasmo de estar inserido em um campo e de acordo com o *habitus* incorporado (Mezzaroba; Bassani, 2022). No caso da empresa familiar, os sucessores internalizam essa dimensão de dedicação, que ultrapassa a esfera puramente racional.

Adriana Piscitelli (2006, p. 161) afirma

A preocupação com a continuidade da obra do fundador, questão importante nos relatos sobre os pioneiros, é um aspecto fundamental das histórias que as empresas contam sobre elas mesmas. Noções de permanência e mudança são, também, centrais nas narrativas pelas quais as empresas estão ligadas a famílias se auto-apresentam. Em parte, importante dessas histórias, a ideia de continuidade é evocada por imagens que aludem ao parentesco.

Em um campo específico, um dos fatores atuantes é o poder simbólico, concebido como uma força invisível ou quase-sobrenatural que detém a capacidade de gerar efeitos análogos aos alcançados pelo uso da coerção física ou do capital econômico. Para aqueles que o exercem manifesta-se de forma natural, por meio de um processo denominado violência simbólica (Volta; Borges; Cappelle, 2021). Assim, a família, concebida como unidade, exerce, continuamente, uma força simbólica, moldando o *habitus* dos sucessores desde a infância.

De acordo com o conceito acima mencionado, Bourdieu (1996) postula que um dos componentes fundamentais da violência simbólica é a reconfiguração das relações de dominação em afiliações afetivas, ou mais precisamente, a metamorfose do poder em carisma, um fascínio do subjugado pelo dominador. Essa dinâmica de amor e afeto é claramente articulada entre agentes conectados por meio de laços geracionais. Isso diz respeito à noção de que a autoridade exercida na capacidade

parental sobre uma criança é constituída pela violência simbólica, na qual o indivíduo, condicionado desde cedo a concordar com as diretrizes impostas por seus responsáveis, torna-se suscetível às restrições impostas a eles. Mesmo discordando dessas restrições, aqueles que são submetidos frequentemente as internalizam de uma maneira que parece natural, devido à presença de uma conexão emocional.

Para Bourdieu (1996, p. 35-36),

As famílias “são corpos (corporate Bodies) animados por uma espécie de conatus, no sentido de Spinoza, isto é, uma tendência a perpetuar seu ser social, com todos os poderes e privilégios, que é a base das estratégias de reprodução, estratégias de fecundidade, estratégias matrimoniais, estratégias de herança, estratégias econômicas e, por fim, estratégias educativas.

A família pode ser compreendida como uma categoria social objetiva, operando como uma estrutura estruturante que organiza e molda as relações sociais. Ao mesmo tempo, é justaposta em uma categoria social subjetiva, como uma estrutura estruturada ou um esquema mental internalizado, que a partir de um trabalho técnico e ritualístico visa instituir em seus membros, comportamentos e sentimentos direcionados a perpetuar ao longo da história (Bourdieu, 1996).

Nessa perspectiva, esta interlocução revela uma profunda relação entre as estruturas sociais e as ações individuais. Ao considerar a família como um campo social definido, com suas próprias regras, hierarquias e jogos de poder, é razoável compreendê-la como a autoridade do fundador, a tradição cultural e a ideia de coesão familiar se articulam na escolha e na imposição do sucessor.

É importante ressaltar que o poder exercido pelo fundador, nem sempre se configura como resultado de sua vontade, mas de uma tradição cultural, nesta perspectiva pode ser traduzida pela lente do *habitus*, enquanto sistema de disposições duráveis e internalizadas que molda a percepção, o pensamento e a ação dos agentes sociais. Assim, a decisão do fundador, mesmo que se apresenta como uma escolha individual, é na verdade mediada por um conjunto de disposições e valores que foram internalizados ao longo da sua trajetória no campo familiar e empresarial.

Em meio a esses apontamentos, se apresenta o *conatus*, o qual não se resume apenas no anseio de perpetuar a empresa, mas na tentativa de conservar a

história do fundador, de um *ethos*⁴ familiar específico no campo econômico. Trata-se de um esforço contínuo de reprodução simbólica do que foi conquistado, envolvendo tanto as estruturas objetivas (normas, cargos, sucessões) quanto as estruturas subjetivas (identificação com o papel de sucessor, compromisso com o nome da família e fidelidade a um modo de fazer).

Outrossim, o processo sucessório em empresas familiares envolve a transmissão de valores, representações e significados historicamente vinculados à trajetória do fundador. Neste estudo, a perspectiva simbólica é interpretada com base na categoria bourdieusiana de capital simbólico, entendido como a forma de reconhecimento social, que confere legitimidade às posições ocupadas no interior de determinado campo – empresa (Bourdieu, 1989).

Entretanto, Bourdieu (1996) afirma que o capital simbólico não é um ativo adquirido de forma natural, mas uma concepção social sujeita a disputas e negociações. No âmbito da sucessão, a transmissão desse capital não ocorre de forma autônoma nem neutra; ao contrário, trata-se de um processo em que ele é reafirmado e atualizado para garantir sua eficácia. Essa dinâmica, entretanto, tende a reforçar estruturas de poder já existentes, no sentido de permanecer eficaz no campo econômico. Essa exigência gera tensões internas: para alguns sucessores, o legado é visto como um fardo que limita a liberdade de inovação; para outros, representa recurso estratégico indispensável para assegurar a continuidade da empresa e sua posição competitiva.

O sucessor, por sua vez, absorvido pelo *habitus*, atua, a partir de então, como um guardião do legado. Esse movimento se apresenta como sendo as exterioridades interiorizadas pelo indivíduo de acordo com as suas experiências sociais no território da empresa familiar. Nesse caso, o indivíduo que se torna legitimado pelo fundador sente que a continuidade da empresa é também um *continuum*⁵ de si mesmo, de sua identidade e de seu pertencimento.

Segundo Bourdieu (2023, p. 392-393),

⁴ Para Bourdieu, o *habitus* apresenta-se por meio de dois componentes: o *ethos*, correspondente aos valores interiorizados que direcionarão a conduta do agente, e a *hexis*, ligada à linguagem e à postura corporal. *Hexis* e *ethos*, constituídos dentro de determinado contexto social, revelam, respectivamente, as especificidades do indivíduo e as da classe social a que pertence.

⁵ Uma coisa (p ex, extensão ou duração) absolutamente contínua e homogênea, que só se pode descrever por referência a outra coisa (p ex, números). Alguma coisa em que um caráter comum fundamental é discernível entre uma série de variações imperceptíveis ou indefinidas.

O pai é o lugar e o instrumento de um “projeto” (*conatus*) que, estando inscrito em suas disposições herdadas, é transmitido inconscientemente em e por sua maneira de ser e também, explicitamente, por ações educativas orientadas para a perpetuação da linhagem (que em algumas tradições é chamada “a casa”). Herdar é revezar essas disposições imanentes, perpetuar esse *conatus*, aceitar fazer-se instrumento dócil desse “projeto” de reprodução.

Nas empresas familiares, os sucessores se tornam responsáveis pela continuidade do legado do fundador, isto é, “encarregados de realizar, em seu lugar e, de alguma forma, por procuração, um eu ideal mais ou menos irrealizável” (Bourdieu, 2023 p. 394). No entanto, esse ideal pode ser causa de sofrimento nos sucessores, pois há uma distância entre a expectativa do fundador e o que será executado.

Bernhoeft e Martinez (2011) afirmam que muitas empresas com mais de cem anos de história aprenderam, ao longo do tempo, que é fundamental preparar bem os sucessores para assumirem o papel de acionistas. Embora hoje isso pareça algo bastante natural e óbvio, nem sempre foi uma prioridade ou uma ideia clara para a maioria das empresas familiares. Considerando que a transmissão da participação societária cria vínculos entre os sucessores, uma das maiores dificuldades em garantir a continuidade do legado residia no despreparo desses para assumirem esse novo papel.

Com base nos elementos apresentados, destaca-se a importância do *conatus* na sucessão de empresas familiares. Um aspecto importante nesse processo é entender qual o significado que os herdeiros atribuem a esse projeto familiar. Além disso, é importante refletir sobre a preparação dos sucessores e se esse esforço conseguiu despertar neles um sentimento de pertencimento ao *conatus*. Pode parecer que, no começo, o mais importante seja preparar o herdeiro para exercer funções administrativas, garantindo uma transição mais tranquila e bem-sucedida. No entanto, propõem-se apresentar que a sucessão em empresas familiares envolve questões diferentes das que ocorrem em empresas que não são familiares e que, talvez, a origem dessa diferença esteja justamente no *conatus* e no significado que ele tem para os herdeiros.

4.1 O legado como perpetuação do *conatus*: o caso Tramontina

A noção de legado no âmbito das empresas familiares pode ser compreendida, em grande medida, pela categoria de capital simbólico, conforme desenvolvida por Bourdieu. Para o autor, o capital simbólico se constitui como a forma reconhecida e legitimada de outros capitais — econômico, cultural ou social — na medida em que adquire valor social e prestígio dentro de um determinado campo (Bourdieu, 1989). Em empresas familiares, o legado do fundador, marcado por sua trajetória de lutas, conquistas e valores, não se reduz a um patrimônio econômico, mas também a uma herança imaterial que orienta práticas e expectativas de continuidade.

Nessa perspectiva, o legado atua como um elemento estruturante da identidade organizacional. Bourdieu (1996) aponta que o *habitus* produzido no interior de determinado espaço social tende a se perpetuar, conferindo durabilidade às disposições que orientam as práticas. No caso das empresas familiares, os sucessores não apenas recebem ativos financeiros, mas também um *habitus* empresarial transmitido por meio de narrativas, valores e símbolos construídos pelo fundador. Trata-se de uma transmissão simbólica que, ao legitimar a autoridade do sucessor, reforça a coesão do grupo e mantém a empresa enraizada no campo econômico e social em que atua.

Estudos sobre empresas familiares brasileiras têm destacado justamente a relevância dessa dimensão simbólica. Gersick, *et al.* (2017) observam que a perenidade das empresas familiares depende da capacidade de transmitir valores e de transformar a herança do fundador em capital social e cultural para os sucessores. Nesse sentido, o legado constitui um ativo invisível, mas essencial para assegurar a legitimidade da nova geração frente a empregados, clientes e parceiros.

No Brasil, pesquisas realizadas por Bernhoeft e Martinez (2011) já demonstravam que muitas empresas familiares enfrentam dificuldades não pela escassez de recursos econômicos, mas pela ausência de mecanismos eficazes de transmissão do capital simbólico, entendido como a cultura organizacional e os valores que sustentam a identidade empresarial. Assim, a continuidade da empresa passa necessariamente pela capacidade de ressignificar esse legado no contexto de novos desafios econômicos e sociais.

Atualmente, a Tramontina figura entre as mais reconhecidas indústrias brasileiras no cenário global, com presença em mais de 120 países e um portfólio superior a 20 mil produtos. Tal expressão internacional não se limita ao êxito de

práticas mercadológicas, mas reflete a existência de um projeto familiar que atravessa gerações e reafirma, em cada etapa sucessória, a centralidade do vínculo simbólico entre empresa e família⁶.

O nome Tramontina, inscrito na marca, tornou-se ao longo do tempo não apenas um signo de qualidade industrial, mas também a materialização de um legado transmitido e atualizado pelos herdeiros. Nesse sentido, o capital simbólico da família, entendido como “uma forma de ser percebido que implica da parte daqueles que percebem um reconhecimento daquele que é percebido” (Bourdieu, 2020, p. 111), converteu-se em um dos elementos estruturantes da longevidade empresarial.

O percurso da empresa, entretanto, remonta ao ano de 1911, quando o imigrante italiano Valentin Tramontina estabeleceu uma pequena ferraria na cidade de Carlos Barbosa, no Rio Grande do Sul. Segundo Clóvis Tramontina (2021, p. 46), neto do fundador da empresa e seu presidente de 1992 a 2021,

A história da Tramontina é a história desse meu avô, Valentin, um artesão de Santa Bárbara que, como todo jovem, inconformado em morar em um lugar afastado, ouve falar de uma cidade onde o trem está chegando e vai pra lá. No trem, ele vê a possibilidade de progresso. Ele monta uma ferraria, mas faz coisas bem diferentes, inovadoras. Ele foi o primeiro ferreiro que não tinha moinha com roda de água. Ele terceirizava a batida do aço para pessoas que tinham moinho.

Em 1920, Valentin Tramontina contraiu matrimônio com Elisa De Cecco, igualmente descendente de imigrantes italianos. Dessa união nasceram três filhos: Henrique, Nilo e Ivo. A ferraria, que constituía o núcleo das atividades laborais da família, localizava-se na parte frontal da residência. Nesse espaço, Valentin, auxiliado por seu irmão Luiz e por um colaborador, dedicava-se à execução de pequenos reparos, bem como à produção de ferraduras e facas (Tramontina, 2021). Inserido em um território marcado pela colonização italiana, Valentin iniciou a sua produção imprimindo desde o início a marca do trabalho artesanal aliado à identidade familiar. Essa origem corrobora a ideia de Bernhoeft e Martinez (2011), para quem a empresa familiar constitui simultaneamente um empreendimento econômico e um projeto simbólico, enraizado na cultura da família e na memória coletiva do território em que se insere.

⁶ Informações extraídas do sítio eletrônico da empresa, sendo: <https://global.tramontina.com/nossa-historia>. Acesso em: 15 de nov de 2025.

Durante a gestão de Valentin, a ferraria enfrentou seu primeiro revés significativo, decorrente da perda de seu principal cliente, que se transferira para Porto Alegre-RS. Diante dessa adversidade, Valentin recorreu à sua criatividade e, após um período de aperfeiçoamento técnico, lançou em 1939 aquele que se tornaria o produto mais fabricado pela empresa: o canivete Santa Bárbara, costume dos seus antepassados de portarem esse utensílio. Contudo, a trajetória do fundador foi marcada por infortúnios pessoais, pois seus dois filhos mais velhos faleceram antes dele, fato que abalou profundamente sua saúde (Tramontina, 2021).

Em consequência desse quadro, Valentin adoeceu e veio a falecer precocemente no mesmo ano de 1939, deixando a esposa, Elisa De Cecco, responsável pela continuidade do empreendimento, a qual assumiu a direção com o propósito de “não retornar à pobreza dos antepassados” (Tramontina, 2021, p. 49). Nesse período, o filho mais novo, Ivo Tramontina, ainda criança, passou a ser inserido no cotidiano da empresa, assumindo responsabilidades ligadas à produção, o que ocasionou uma separação natural das funções internas, com a matriarca, Elisa de Cecco Tramontina, dedicando-se à gestão administrativa e comercial dos negócios.

A aplicação de uma multa de grande vulto revelou as fragilidades decorrentes da ausência de uma estrutura administrativa e contábil organizada, notadamente no âmbito fiscal, devido às vendas dos produtos. Tal carência estava intrinsecamente ligada à gestão familiar e a inexperiência dos seus membros. Paradoxalmente, esse episódio configurou-se como um marco para o início do processo de profissionalização da gestão, uma vez que impulsionou a contratação de Ruy Scmazzon para a condução da área contábil. A partir desse movimento, observa-se uma transição gradual de uma administração essencialmente familiar e empírica para um modelo mais técnico e estruturado, inaugurando uma nova etapa na trajetória da Tramontina, na qual a formalização de procedimentos passou a constituir um elemento central para a sustentabilidade do negócio.

Assim, a profissionalização da empresa se deu a partir de 1949, com o seu primeiro contrato social, sob a razão social de Viúva Valentin Tramontina Cutelaria & Cia Ltda. A partir desse momento Ivo Tramontina e Ruy Scmazzon foram elevados a sócios da companhia. Em 1961, Elisa Tramontina falece, efetivando a sucessão empresarial para a segunda geração da família, no caso, Ivo Tramontina, sendo mantida a sociedade com Ruy Scmazzon.

A partir desse momento, a empresa passa a adotar a estrutura de sociedade anônima, submetendo sua administração a critérios mais rigorosos e às exigências jurídicas inerentes a essa modalidade societária. Ampliaram o alcance produtivo, diversificaram linhas de fabricação e estabeleceram padrões de governança mais estruturados, mantendo, contudo, a referência constante ao *ethos* familiar. Essa fase intermediária reforçou o entendimento de que a empresa não se sustentava apenas em processos racionais de gestão, mas também em valores transmitidos de geração em geração, associados ao trabalho, à qualidade e à honra do nome familiar.

Ivo Tramontina e Ruy Scmazzon tornaram-se sócios da empresa, cabendo a Ivo, em 1949, assumir o controle da companhia. Em 1992, esse posto foi transferido a seu filho, Clóvis Tramontina, configurando um processo de sucessão que ultrapassa o aspecto meramente administrativo, pois envolve a manutenção e a atualização do poder simbólico no âmbito da organização familiar. Nessa perspectiva, a transmissão da direção não se restringe à continuidade da gestão empresarial, mas representa também a legitimação de uma herança imaterial, na qual valores, práticas e a própria identidade da marca são reafirmados e incorporados pela nova geração (Bourdieu, 1996). Assim, o exercício do poder, ao mesmo tempo simbólico e prático, assegura a permanência da autoridade e a reprodução das estruturas que sustentam a trajetória da Tramontina no cenário empresarial.

A continuidade intergeracional observada na Tramontina revela, portanto, a inseparabilidade entre território simbólico, sucessão e legado. A empresa, ao mesmo tempo que expande mundialmente, preserva sua essência, o caráter de patrimônio familiar. A trajetória da Tramontina, ao longo de mais de cem anos, constitui exemplo de como empresas familiares podem consolidar uma narrativa de sucesso econômico fundada na preservação e atualização constante de seu legado.

Em 2021, Clóvis Tramontina afastou-se do cargo de presidente da companhia, transferindo-o a seu então vice-presidente, Eduardo Scmazzon, filho de Ruy Scmazzon. Nesse contexto, as duas famílias formalizaram um modelo de governança corporativa segundo o qual, a partir de 2022, a presidência será ocupada alternadamente por representantes de cada núcleo familiar, em ciclos de três anos (Tramontina, 2021).

Sob a perspectiva bourdieusiana, a alternância de poder entre as famílias Tramontina e Scmazzon pode ser compreendida como uma manifestação das estruturas estruturantes que regem o campo da empresa familiar a partir das

estruturas estruturadas. Essas estruturas, internalizadas pelos agentes por meio do *habitus*, orientam práticas e decisões que, embora apresentadas como estratégias racionais de governança, estão enraizadas em disposições históricas e culturais que regem o campo.

Nesse sentido, a escolha por um modelo de alternância da presidência não apenas garante a continuidade administrativa, mas reproduz simbolicamente a autoridade legitimada pela tradição de ambas as famílias, naturalizando a sucessão como algo dado e incontestável. A transmissão do cargo, ao ser vinculada ao pertencimento familiar, evidencia como o capital simbólico — derivado da herança de nome, prestígio e legitimidade — atua como princípio estruturante que assegura a permanência da autoridade no interior das famílias. Assim, a governança alternada constitui-se menos como ruptura e mais como reprodução das estruturas estruturantes, reafirmando a lógica de continuidade que sustenta a identidade e a estabilidade histórica da companhia.

Outrossim, pode-se afirmar que o legado da Tramontina representa a objetivação de um *habitus* fundador — na acepção bourdieusiana do termo — como um sistema de disposições duráveis, incorporado pelos agentes e reproduzido na prática, transmitido e continuamente atualizado pelas gerações sucessoras. Nesse caso, a forma como os descendentes de Valentin Tramontina conduziu a expansão da empresa, preservando valores como austeridade, proximidade comunitária e qualidade, demonstra a capacidade de transformar disposições herdadas em estratégias de reprodução simbólica e econômica. Compreender o legado como capital simbólico é reconhecer que a perenidade das empresas familiares está menos vinculada à simples transmissão de bens e mais ao processo de institucionalização de valores e práticas, que possibilitam a perpetuação do empreendimento ao longo das gerações.

A trajetória da Tramontina evidencia como o capital simbólico opera como mediação entre tradição e futuro. Ao mesmo tempo em que a sucessão envolve tensões, de um lado a necessidade de preservar o legado e, simultaneamente, promover a inovação com a manutenção dos valores fundadores atuando como princípio de legitimidade. A marca não é apenas o resultado de estratégias mercadológicas, mas a cristalização de um legado reconhecido e valorizado socialmente.

Esse caso ilustra, portanto, que a compreensão do legado em empresas familiares demanda mais do que uma análise econômico-estrutural: exige o reconhecimento de que a continuidade organizacional se ancora em capitais simbólicos que conferem sentido às práticas empresariais. Como observa Bourdieu (1996), o poder simbólico reside justamente na capacidade de transformar crenças e valores em reconhecimento coletivo. Quanto à Tramontina, tal poder é condição fundamental para a perpetuação intergeracional e para a consolidação de uma identidade organizacional que transcende a figura do fundador.

Assim, o exame da Tramontina permite compreender que o legado do fundador não é uma categoria meramente abstrata, mas sim uma forma concreta de capital simbólico que organiza as práticas de sucessão, legitima a liderança dos herdeiros e consolida, por meio do *conatus* a posição da empresa no campo econômico.

Esse caso reforça a tese de que a perpetuação das empresas familiares exige a compreensão da dimensão simbólica da herança, sob pena de reduzir a sucessão a uma mera transferência de ativos materiais. Em última instância, o legado, enquanto capital simbólico, está entre os principais vetores de continuidade e sustentabilidade das empresas familiares.

4.2 A sucessão nas Indústrias Filizola: entre a tradição e a perda de competitividade

Se, por um lado, a trajetória da Tramontina demonstra como a sucessão familiar pode ser conduzida de maneira estruturada, articulando capital simbólico e estratégias de governança capazes de assegurar a continuidade do empreendimento, por outro, a experiência das Indústrias Filizola revela os riscos e fragilidades de uma sucessão mal sucedida.

A trajetória empresarial de Vicente Filizola iniciou com a sua chegada ao Brasil em 1882, a bordo do navio *Île de France*, no porto do Rio de Janeiro. Aos 14 anos, o jovem imigrante italiano, portador de recomendações de parentes e conterrâneos já estabelecidos, permaneceu por dois anos na capital fluminense, trabalhando como auxiliar em casas de ferragens e adquirindo proficiência na língua portuguesa.

Em 1884, Vicente Filizola transferiu-se para São Paulo a fim de procurar um conterrâneo, o Sr. Pedro Gaetano, que o auxiliou na montagem de uma pequena

oficina de serralheria. Inicialmente, a produção da empresa foi focada na produção de fechos e, posteriormente, de fechaduras e trincos.

Um marco crucial ocorreu no início de 1886, quando Filizola foi solicitado a reparar uma balança tipo Roberval, importada da França. Embora inicialmente hesitante, devido ao desconhecimento da técnica construtiva, a insistência do proprietário o levou a aceitar o serviço. O sucesso no reparo estimulou Filizola a retardar a devolução do equipamento para efetuar a cópia detalhada da balança.

Esse processo culminou na confecção do primeiro modelo da balança Filizola, inaugurando a produção nacional desse equipamento. A aceitação imediata no mercado deveu-se à precisão do produto, equivalente a dos modelos importados, e ao custo significativamente inferior. Em face da crescente demanda, inicialmente atendida por encomendas, o empreendimento exigiu a expansão das instalações para a residência de Filizola, localizada na Rua da Consolação.

Dessa forma, em 5 de abril de 1886 nascia a V. Filizola & Gaetano, que logo tornou-se Filizola & Co. Ltda, primeira indústria de balanças do Brasil (Schiavon, 2021). A consolidação do patrimônio e o fortalecimento da posição da indústria no mercado nacional foram garantidos pela sucessão familiar. Os filhos de Vicente Filizola integraram-se progressivamente à gestão. Nicolau Filizola, engenheiro formado pela Escola Politécnica e responsável pelo projeto da nova planta industrial, foi o primeiro a colaborar, seguido por Pedro Aurélio. Em virtude do crescimento exponencial, as instalações originais da Rua da Consolação tornaram-se insuficientes. Consequentemente, em 1920, foi inaugurada uma nova e ampliada fábrica no bairro do Canindé, em São Paulo.

Os procedimentos de sucessão gerencial nas Indústrias Filizola foram historicamente balizados pelo critério etário para a designação de sucessores e a distribuição de cargos de diretoria. Essa metodologia tornou-se evidente em 1942 com o falecimento do fundador, Vicente Filizola, quando a presidência da companhia foi transferida para seu filho mais velho, Nicola (posteriormente conhecido como Nicolau).

Em decorrência desse mesmo princípio, o segundo filho do fundador ascendeu à segunda posição hierárquica mais relevante da empresa, assumindo o posto de Diretor Superintendente. Inicialmente, essa ordem sucessória pautada na diferença de idade revelava-se coerente com o tempo de experiência acumulado pelos herdeiros na organização.

A partir de 1966, a Filizola iniciou um rearranjo de sua estrutura física impulsionado por demandas logísticas. A unidade produtiva foi realocada do Canindé, local onde operava desde 1920, para um novo complexo de 20 mil metros quadrados no bairro do Pari, em São Paulo. Em 1970 Nicolau Filizola faleceu após anos desempenhando a função de liderança da organização.

A vanguarda tecnológica da empresa foi marcada em 1979 pelo lançamento do modelo 1005, a balança de natureza eletrônica. A década de 1980 foi marcada pela expansão do portfólio com a inclusão de dispositivos de automação comercial, notadamente, leitores e impressoras de códigos de barras.

Posteriormente, em 2004, a empresa efetuou a modernização da identidade visual que, simultaneamente preservou os valores intrínsecos à sua história. Com o intuito de potencializar sua vantagem competitiva, o período de 2004 a 2005 foi estratégico, com a implantação de duas novas fábricas em Campo Grande/MS.

A empresa tornou-se referência no segmento de balanças no Brasil, mas enfrentou sérias dificuldades no processo de transição entre gerações. A ausência de mecanismos eficazes de governança, somada a conflitos internos entre herdeiros e à incapacidade de adaptar-se às novas exigências do mercado, resultou em uma perda progressiva de competitividade e, posteriormente, na venda do controle da companhia. Esse contraste evidencia que o poder simbólico pode tanto reforçar a legitimidade da sucessão quando bem administrado, quanto também pode se converter em fonte de disputas e fragmentação, quando não acompanhado de práticas organizacionais sólidas.

A partir de 2008, com a chegada da quarta geração da família à frente dos negócios, a empresa tentou fazer uma reestruturação e tornar sua gestão mais profissional. No entanto, devido à crise econômica global, a situação financeira do grupo começou a ficar difícil. Em 2012, com 280 funcionários e duas fábricas em Campo Grande/MS, a Filizola entrou em recuperação judicial. Dois anos depois, com uma dívida de R\$ 25 milhões, a companhia foi declarada falida, encerrando um ciclo de quatro gerações e 128 anos de liderança no setor de pesagem.

Ao todo, foram produzidas mais de 2,5 milhões de balanças ao longo desse tempo. É comum encontrar um equipamento Filizola em qualquer lugar do Brasil, seja na padaria, no açougue ou em outro tipo de estabelecimento comercial. Essa história continuará viva por muitos anos, mantendo o legado de Vicente Filizola, aquele imigrante italiano com 14 anos de idade que desembarcou no Rio de Janeiro cheio de

sonhos e muita vontade de trabalhar.

Atualmente, a marca Filizola ocupa um lugar de memória no imaginário empresarial brasileiro. Embora sua atuação como empresa tenha se reconfigurado a partir de processos de crise e de falência, o nome ainda remete a um símbolo de confiabilidade e tradição no setor de balanças comerciais e industriais. Essa permanência simbólica atesta que, mesmo diante das dificuldades enfrentadas em sua estrutura societária, a Filizola deixou um legado que extrapola os limites econômicos, permanecendo como referência histórica e cultural do desenvolvimento industrial no Brasil.

Esse êxito esteve fortemente associado à gestão familiar, que conduziu a expansão da empresa com base em valores transmitidos ao longo de gerações, como a ênfase na qualidade dos produtos, na confiança na marca e no compromisso com a inovação. O sobrenome Filizola, inscrito nos equipamentos e nas campanhas publicitárias, converteu-se em um ativo simbólico que garantia não apenas o reconhecimento mercadológico, mas também a identificação cultural da marca com o cotidiano dos brasileiros. Nesse sentido, como destaca Bourdieu (1996), o capital simbólico não é apenas a reputação acumulada, mas também uma forma de poder que legitima posições e garante continuidade, mesmo em contextos de crise.

Na fase de maior consolidação, a empresa incorporou novos métodos produtivos e ampliou sua rede de distribuição, o que lhe permitiu sustentar posição de destaque por décadas. Entretanto, a centralidade da família no comando da organização também revelou limites, sobretudo no que se refere ao processo sucessório e às disputas internas que acompanharam a transição entre gerações. Como observam Gersick, *et al.* (2017), a sucessão em empresas familiares raramente é um evento isolado e linear; trata-se de um processo complexo, permeado por disputas de poder, expectativas e tensões que podem tanto assegurar a continuidade quanto comprometer o futuro do empreendimento.

Ao revisitar essa trajetória, constata-se que a Filizola não se configura apenas como empreendimento de êxito econômico em determinado período histórico, mas como território simbólico de pertencimento familiar e comunitário. Sua consolidação enquanto marca reconhecida socialmente produziu uma territorialidade específica, estruturada por relações de identificação, confiança e reputação, que extrapolaram a dimensão estritamente mercadológica. Ainda que o empreendimento tenha falido, o seu legado permanece inscrito na memória social, associado a atributos de solidez,

precisão e credibilidade, revelando a permanência de uma territorialidade simbólica que subsiste para além da materialidade organizacional.

A trajetória da Filizola evidencia que, em empresas familiares, o processo sucessório não redefine apenas estratégias empresariais, mas reconfigura territorialidades que influenciam a forma como o legado imaterial é preservado, disputado ou ressignificado pelas gerações subsequentes. Conforme sintetiza Lodi (1989), a sucessão não se limita à substituição do comando, mas implica a transferência de um projeto familiar que, ao ser reinterpretado e atualizado, mantém ativo o sentido do legado. Nesse contexto, a territorialidade opera como elemento estruturante da continuidade simbólica, articulando memória, identidade e reconhecimento social no interior e no entorno da organização.

Alinhado à formulação teórica de Pierre Bourdieu (1989), o poder simbólico manifesta-se como modalidade de dominação não ostensiva, alicerçada no reconhecimento coletivo e na incorporação de esquemas socialmente construídos de percepção e valoração. Essa compreensão foi confirmada pela análise das fontes bibliográficas, as quais indicam que a legitimidade do sucessor não decorre exclusivamente da transferência formal de ativos ou da investidura jurídica na posição de comando, mas depende fundamentalmente de sua capacidade de ser socialmente reconhecido como representante legítimo e intérprete autorizado do legado familiar e organizacional.

Tal compreensão encontra respaldo na literatura especializada, que caracteriza o processo sucessório como etapa particularmente sensível no ciclo de vida da empresa familiar, por envolver negociações complexas relativas à autoridade, à identidade e à continuidade organizacional, conforme assinalam Gersick *et al.* (2017). Nessa perspectiva, extrai-se que a sucessão pode ser analisada como fenômeno simultaneamente social e psicológico, no qual a legitimidade do sucessor não se fundamenta apenas em mecanismos formais de substituição da gestão, mas na internalização e na aceitação de papéis socialmente construídos e historicamente sedimentados no interior da família e da organização.

Diante desse enquadramento teórico, evidencia-se que a sucessão em empresas familiares deve ser compreendida como processo relacional complexo, no qual se entrelaçam dimensões jurídicas, econômicas e, sobretudo, simbólicas. A transição de comando não representa simples reorganização estrutural, mas momento de reconfiguração das territorialidades, redistribuição dos capitais e de

redefinição das posições de poder no interior do campo organizacional. A legitimidade do sucessor, portanto, consolida-se na medida em que consegue articular reconhecimento social, continuidade identitária e capacidade de mobilização de recursos materiais e imateriais, assegurando não apenas a manutenção do empreendimento, mas a preservação e atualização do legado familiar que lhe confere sentido histórico e simbólico.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo objetivou analisar a influência das dinâmicas do poder simbólico intergeracional sobre o processo sucessório em empresas familiares, com especial foco na transmissão e incorporação do legado enquanto patrimônio imaterial. Para atingir o objetivo geral, a pesquisa foi estruturada em torno de eixos específicos: a compreensão das relações de poder entre sucedido e sucessores; o exame da mobilização dos capitais econômico, cultural, social e simbólico; e a identificação dos mecanismos de transmissão e legitimação do legado nas dinâmicas familiares e organizacionais.

A mobilização dos capitais econômico, cultural, social e simbólico permitiu compreender como os agentes, no interior da empresa familiar, disputam posições, constroem legitimidade e estruturam hierarquias. Esses capitais não operam de forma isolada, mas de maneira relacional e interdependente, sendo convertidos e acionados conforme as circunstâncias históricas e organizacionais. A articulação entre tais capitais conforma a própria dinâmica do poder, influenciando processos decisórios, critérios de reconhecimento e estratégias de permanência no espaço organizacional.

A territorialidade emerge como dimensão integradora dessas mobilizações, na medida em que expressa os modos pelos quais os agentes delimitam, ocupam e legitimam espaços de atuação no interior da organização. A transmissão e legitimação do legado não se reduzem à sucessão formal de bens ou cargos, mas envolvem a consolidação de uma territorialidade simbólica sustentada pela circulação e reconhecimento dos capitais. Assim, capitais, legado e territorialidade entrelaçam-se em um mesmo processo relacional, no qual a continuidade da empresa familiar depende da capacidade dos sucessores de mobilizar recursos materiais e imateriais para assegurar pertencimento, autoridade e reconhecimento no campo organizacional.

Os resultados convergiram para a constatação de que a sucessão em empresas familiares transcende a dimensão estritamente formal ou patrimonial, configurando-se como um processo marcado por intensas tensões simbólicas e disputas por legitimidade. Evidenciou-se, ainda, que a mobilização dos capitais — econômico, cultural, social e simbólico, conforme a matriz bourdieusiana — ocorre de forma assimétrica entre as gerações, sendo a autoridade do fundador frequentemente reforçada pela carga simbólica inerente ao seu papel de criador e mantenedor do

empreendimento.

Em consonância com a perspectiva de Bourdieu (1989), o poder simbólico demonstrou operar como uma forma de dominação invisível, sustentada pelo reconhecimento social e pela internalização de esquemas de percepção e apreciação. Tal premissa foi corroborada pela análise documental, que evidenciou que a legitimidade do sucessor é determinada não apenas pela transmissão formal do patrimônio, mas, essencialmente, pela sua capacidade de ser reconhecido como o portador autêntico do legado familiar e organizacional.

Essa constatação dialoga diretamente com a literatura especializada, a qual define o processo sucessório como um dos momentos mais delicados da empresa familiar, por englobar complexas negociações de autoridade, identidade e continuidade (Gersick, *et al.*, 2017). Dessa forma, reitera-se a necessidade de conceber a sucessão como um processo social e psicológico, onde o reconhecimento do sucessor não advém de meros mecanismos formais de substituição de gestão, mas sim da aceitação de papéis socialmente construídos ao longo do tempo.

Nesse sentido, a análise dos dois casos empresariais estudados, Tramontina e Filizola, permitiu mostrar como as dinâmicas de poder simbólico influenciam diretamente o êxito ou o fracasso da sucessão.

No caso da Tramontina, observou-se um processo de sucessão bem-sucedido, sustentado pela sólida transmissão do capital simbólico construído ao longo das décadas. A empresa conseguiu integrar as novas gerações à gestão sem romper com os valores fundacionais de qualidade, inovação e trabalho coletivo. A sucessão foi conduzida gradualmente, com base na preparação dos herdeiros e na preservação do legado simbólico do fundador, Valentin Tramontina. Tal postura evidencia o que Gersick, *et al.* (2017) denominam de “transição planejada”, na qual o poder é transferido de modo a assegurar continuidade e legitimidade. Nesse caso, a autoridade do sucessor foi reconhecida internamente por meio de um processo que combinou o respeito à tradição e a introdução de novas práticas de gestão. O resultado é a consolidação de uma marca cuja força simbólica transcende o mercado e se confunde com a própria identidade da empresa, expressando a eficácia do poder simbólico na reprodução da estrutura organizacional.

Em contrapartida, o caso da Filizola ilustra um cenário de insucesso, marcado pela ausência de mecanismos simbólicos de legitimação e pela fragmentação do poder familiar. Embora a empresa tenha sido, por décadas, referência nacional em

balanças de precisão e inovação tecnológica, o processo de sucessão revelou-se conflituoso, com disputas entre herdeiros e ausência de uma narrativa compartilhada sobre o legado do fundador. A falta de coesão simbólica entre as gerações resultou em decisões desarticuladas, comprometendo a continuidade do negócio. Como destaca Habbershon e Williams (1999), a falha em articular o poder simbólico e a identidade familiar com a gestão empresarial frequentemente conduz à perda de legitimidade interna e, conseqüentemente, à fragilização da estrutura organizacional. No caso Filizola, a sucessão sem a devida preservação do capital simbólico acumulado levou à diluição da identidade empresarial e à perda de posição no mercado, culminando na sua falência.

A comparação entre os dois casos reforça que o poder simbólico desempenha papel determinante na legitimação do sucessor e na perpetuação do legado familiar. Enquanto a Tramontina conseguiu perpetuar valores e narrativas simbólicas que legitimaram a nova geração, a Filizola não conseguiu preservar o mesmo capital simbólico, resultando em descontinuidade e perda de relevância. Assim, constata-se que a transmissão bem-sucedida do patrimônio imaterial é condição fundamental para a continuidade das empresas familiares, sendo tão ou mais importante que a transferência do patrimônio econômico.

A análise desses dois casos mostra que a sucessão em empresas familiares não se restringe à dimensão formal ou patrimonial, mas constitui um fenômeno social complexo, permeado por disputas simbólicas, afetivas e identitárias. O desafio da geração sucessora reside em validar-se como legítima não apenas do patrimônio material, mas, sobretudo, do legado representado pela história, reputação e valores que estruturam a identidade organizacional.

É imprescindível reconhecer as limitações intrínsecas ao escopo dessa investigação, limitada apenas à análise dos processos sucessórios ocorridos em duas empresas, o que impede um maior aprofundamento sobre a complexidade do fenômeno em diferentes contextos culturais e setoriais. Adicionalmente, a opção pela abordagem qualitativa, embora tenha sido crucial para a captação das nuances simbólicas, restringe a possibilidade de generalizações estatísticas. Tais limitações, entretanto, não comprometem a validade dos resultados alcançados, mas, sim, demarcam caminhos relevantes para a continuidade das investigações sobre o tema.

Nesse sentido, recomenda-se enfaticamente que investigações subsequentes ampliem o escopo metodológico, notadamente por meio da incorporação de análises

comparativas entre diferentes setores da economia, contextos regionais ou mesmo nações, com o intuito de verificar a influência de variáveis culturais na dinâmica sucessória. Adicionalmente, configura-se como uma oportunidade o emprego de metodologias mistas, que combinem a profundidade interpretativa da abordagem qualitativa com a capacidade de generalização da análise quantitativa.

Por fim, a contribuição fundamental desse trabalho reside no avanço da compreensão do processo sucessório ao evidenciar a centralidade do patrimônio imaterial e do poder simbólico na legitimação das novas gerações, oferecendo uma perspectiva que transcende as abordagens estritamente econômicas e jurídicas. A análise do processo sucessório de empresas familiares sob o viés sociológico de Pierre Bourdieu busca, simultaneamente, enriquecer o debate acadêmico e oferecer subsídios práticos para gestores e famílias empresárias na elaboração de estratégias de sucessão mais sensíveis às dimensões simbólicas do poder.

Dessa forma, a presente dissertação não apenas responde ao problema de pesquisa, mas também consolida novos horizontes para investigações futuras, reafirmando a relevância de se conceber a empresa familiar como um campo no qual economia, cultura e poder se entrelaçam de forma indissociável.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARROSO, Luís. Roberto. Neoconstitucionalismo e Constitucionalização do Direito (O triunfo tardio do direito constitucional do direito constitucional no Brasil). **Revista Opinião Jurídica** (Fortaleza), Fortaleza, v. 3, n. 6, p. 211–152, 2019.

DOI: 10.12662/2447-6641oj.v3i6.p211-152.2005. Disponível em: <https://periodicos.unichristus.edu.br/opiniaojuridica/article/view/2881>. Acesso em: 21 abr. 2025.

BERNHOEFT, Renato; MARTINEZ, Chris. **Empresas familiares brasileiras centenárias**: a história de sucesso de empresas familiares. Rio de Janeiro: Agir, 2011.

BITTAR, Eduardo. **Introdução ao Estudo do Direito** - Humanismo, Democracia e Justiça - 4ª Edição 2023. 4. ed. Rio de Janeiro: Saraiva Jur, 2024. E-book. p.46. ISBN 9788553623471. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788553623471/>. Acesso em: 15 mai. 2026.

BOURDIEU, Pierre. **Razões Práticas**: sobre a teoria da ação. Campinas: Papirus, 1996.

_____. Pierre. **A produção da crença**: contribuição para uma economia dos bens simbólicos. 3ª ed. Porto Alegre: Zouk, 2006.

_____. Pierre. **A economia das trocas simbólicas**. São Paulo, SP: Perspectiva, 2015.

_____. P. **Sociologia Geral**: Vol. 1: lutas de classificação: Curso no Collège de France, tradução de Fábio Ribeiro. Petrópolis/RJ: Vozes, 2020.

_____. Pierre. **O poder simbólico**. Lisboa: Edições 70, 2021.

_____. Pierre. **Escritos da Educação**. Petrópolis: Vozes, 2023.

_____. Pierre. (1996). On the Family as a Realized Category. **Theory, Culture & Society**, 13(3), 19-26. <https://doi.org/10.1177/026327696013003002> (Original work published 1996). Acesso em 30 abr. 2025.

CABRAL, João de Pina; LIMA, Antônia Pedroso de. **Como fazer uma história de família: um exercício de contextualização social**. Revista do Centro em Rede de Investigação em Antropologia, p. 355–388, 2005.

CAMACHO, Rodrigo Simão. A produção do espaço e do território: as relações de trabalho subordinadas ao modo de produção capitalista. **Entre-Lugar**, v. 1, n. 1, p. 73–98, 2010. Disponível em: <https://ojs.ufgd.edu.br/entre-lugar/article/view/613>. Acesso em: 17 abr. 2025.

CAPELÃO, Luiz Gonzaga Ferreira. Relações de poder no processo de sucessão em empresas familiares: o caso das indústrias filizola S.A. **Organizações & Sociedade**, v. 7, n. 18, p. 141–155, mar. 2000. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/osoc/a/zgKF6MfJBc69K6hc5MNgnhF/?lang=pt>. Acesso em 30 abr. 2025.

CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves.; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes; BRITO, Mozart José de. Relações de poder segundo Bourdieu e Foucault: uma proposta de articulação teórica para a análise das organizações. **Organizações Rurais e Agroindustriais**, v. 7, n. 3, 2011. Disponível em: <https://www.revista.dae.ufla.br/index.php/ora/article/view/193>. Acesso em: 24 abr. 2025.

CATANI, Afrânio M. et al. (org.). **Vocabulário Bourdieu**. Belo Horizonte: Autêntica, 2017.

COELHO, Fábio Ulhoa. **Curso de Direito Comercial**: direito de empresa, 19 ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

COULANGES, Fustel de. **A Cidade Antiga**. Tradução: Fernando De Aguiar. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

DAVEL, Eduardo.; COLBARI, Antônia. Organizações familiares por uma introdução a sua tradição contemporaneidade e multidisciplinaridade. **Organizações & Sociedade**, v. 7, n. 18, p. 45–64, 2000.

DINIZ, Maria Helena. **Curso de Direito Civil Brasileiro**: direito das sucessões, vol.6. 38. ed. Rio de Janeiro: Saraiva Jur, 2024.

DONNELLEY, Robert. G. A empresa familiar. **Revista de Administração de Empresas**, v. 7, n. 23, p. 161–198, abr. 1967.

FARIAS, Cristiano Chaves. de; ROSENVALD, Nelson. **Curso de direito civil**: volume 6 - famílias. Salvador: Juspodivm, 2016.

FILHO, Pablo Stolze Gagliano, Rodolfo Mário Veiga P. **Novo Curso de Direito Civil**. Direito das Sucessões. V. 7. 12. ed. Rio de Janeiro: SRV, 2025.

GAGLIANO, Pablo S.; FILHO, Rodolfo P. **Novo Curso de Direito Civil - Vol.7 - Direito das Sucessões - 13ª Edição 2026**. 13. ed. Rio de Janeiro: SRV, 2026. E-book. p.3. ISBN 9786551771088. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786551771088/>. Acesso em: 15 mai. 2026.

GERSICK, Kelin E. *et al.* **De geração para geração**: ciclos de vida das empresas familiares. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

GIDDENS, A. **Sociologia**. Tradução: Sandra Regina Netz. 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 2005.

GRZYBOVSKI, Denize; TEDESCO, João Carlos. Empresa familiar x competitividade: tendências e racionalidades em conflito. **Revista Teoria e Evidência Econômica**, v. 6, p. 37–68, 1999.

HABBERSHON, Timothy G.; WILLIAMS, Mary L. A Resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. **Family Business Review**, v. 12, n. 1, p. 1–25, 1999.

HAESBAERT, R. **O mito da desterritorialização: o “fim dos territórios” à multiterritorialidade**. 6ª Ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2011.

_____. Rogério. **Território e descolonialidade: sobre o giro (multi) territorial/de(s)colonial na América Latina**. 1ª Ed. Buenos Aires: CLACSO, 2021.

_____. Rogério. **Viver no limite: território e multi/territorialidade em tempos de insegurança e contenção**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2024.

ISTOÉ PUBLICAÇÕES LTDA. **Famílias & Cia**. IstoÉ Dinheiro, São Paulo, 26 nov. 2003. Disponível em: <https://istoedinheiro.com.br/familias-cia>. Acesso em: 13 set. 2025. setembro 2025.

LESCURA, C. *et al.*. Representações sociais sobre as relações de parentesco: estudo de caso em um grupo empresarial familiar. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 1, p. 98–117, jan. 2012.

LIMA, Antônia Pedroso de. Sócios e parentes: valores familiares e interesses económicos nas grandes empresas familiares Portuguesas. **Etnografica: revista do Centro de Estudos de Antropologia Social**, n. vol. 3 (1), p. 87–112, 1999.

_____. Antônia Pedroso de. Como me tornei um líder na minha empresa familiar? Ativos para a sucessão nas elites financeiras contemporâneas de Lisboa. **Etnográfica Press**, p. 31–51, 2000.

LITZ, Reginald A., The Family Business: Toward Definitional Clarity, **Family Business Review**, v. 8, n. 2, p. 71–81, 1995.

LODI, João Bosco. **A Empresa Familiar**. São Paulo: Pioneira, 1978.

LOPES, Fernanda Tarabal; CARRIERI, Alexandre; SARAIVA, Luiz Alex Silva. Relações entre poder e subjetividade em uma organização familiar. **Organizações & Sociedade**, v. 20, n. 65, p. 225–238, 2013.

MADALENO, Rolf. **Sucessão Legítima**. 2. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2020.

MARTES, Ana Cristina Braga. Weber e Schumpeter: a ação económica do empreendedor. **Brazilian Journal of Political Economy**, v. 30, n. 2, p. 254–270, abr. 2010.

MEZZAROBBA, Cristiano.; BASSANI, Jaison José. Campo, *habitus* e *illusio* - a tríade conceitual de Pierre Bourdieu no exercício de investigar a constituição de um subcampo académico (das mídias e tecnologias) na Educação Física brasileira. **Educar em Revista**, v. 38, p. e85962, 2022.

MICHAELIS. **Dicionário brasileiro da língua portuguesa**. São Paulo: Melhoramentos, 2015. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/legado/>. Acesso em: 11 abr. 2025.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social: teoria, métodos e criatividade**.

26. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

MISOCZKY, Maria Ceci. A. Implicações do uso das formulações sobre campo de poder e ação de Bourdieu nos estudos organizacionais. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. spe, p. 9–30, 2003.

OLIVEIRA, Janete Lara de; ALBUQUERQUE, Ana Luiza; PEREIRA, Rafael Diogo. Governança, Sucessão e Profissionalização em uma Empresa Familiar: (re)arranjando o lugar da família multigeracional. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, p. 176–192, 2012.

PAULA, Fernanda Cristina de. Sobre a dimensão vivida do território: tendências e a contribuição da fenomenologia. **GeoTextos**, v. 7, n. 1, 2011.

PEREIRA, Caio Mário da Silva. **Instituições de Direito Civil**, vol. VI. 29. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2024.

_____. Caio Mário da Silva. **Instituições de Direito Civil**, vol. V, 30. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2024.

PISCITELLI, Adriana. **Joias de família**: gênero e parentesco em histórias sobre grupos empresariais brasileiros. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2006.

RAFFESTIN, Claude. **Por uma geografia do poder**. São Paulo/SP: Editora Atlas, 1993.

RIZZARDO, Arnaldo. **Direito das Sucessões**, 11ª Edição 2019. Rio de Janeiro: Forense, 2019.

ROSÁRIO, Ivone Maria Correia de Almeida Pires do, *et al.* Processo sucessório em empresas familiares: uma leitura comunicacional, a partir do pensamento sistêmico. **Disciplinarum Scientia | Sociais Aplicadas**, Santa Maria (RS, Brasil), v. 17, n. 2, p. 43–58, 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufn.edu.br/index.php/disciplinarumSA/article/view/3703>. Acesso em: 16 fev. 2026.

SACK, Robert. David. **Human territoriality**: Its theory and history series number 7. Cambridge, England: Cambridge University Press, 1986. Disponível em: <https://archive.org/details/HUMAN TERRITORIALITY BY ROBERT DAVID SACK/page/n1/mode/2up>. Acesso em 13 de abril de 2025.

SCHIAVON, Roberto. **Vincenzo Filizola**: italiano virou sinônimo de balanças no Brasil. Disponível em: <https://italianismo.com.br/vincenzo-filizola-italiano-virou-sinonimo-de-balanças-no-brasil/>. Acesso em: 30 out. 2025.

SILVA, Carla Holanda da. Território: Uma combinação de enfoques – Material, Simbólico e Espaço de Ação Social. **Revista geografa**, v. 4, n. 1, 2009.

SOARES JUNIOR, Amilton Quintela; SANTOS, Mauro Augusto. A territorialidade e o território na obra de Robert David Sack. **GEOGRAFIA** (Londrina), v. 27, n. 1, p. 7, 2018.

SOUZA, Marcelo Lopes de. **Os conceitos fundamentais da pesquisa sócio-espacial**. 7ª Ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2022.

SOUZA, Marina Caetano; SOUZA, Jenifer; CEMBRANEL, Priscila. Dilemas do processo de sucessão: desafios da gestão familiar frente ao crescimento acelerado. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], v. 11, n. 3, p. 74–89, 2020. DOI: 10.7769/gesec.v11i3.1099. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1099>. Acesso em: 16 fev. 2026.

TEIXEIRA, Rivanda Meira; CARVALHAL, Felipe. Sucessão e Conflitos em Empresas Familiares: Estudo de Casos Múltiplos em Empresas na Cidade de Aracaju. **Revista Alcance**, v. 20, n. 3, p. 345, 2013.

TEPEDINO, Gustavo.; NEVARES, Ana Luiza Maia; MEIRELES, Rose Melo Venceslau. **Fundamentos do Direito Civil Direito das Sucessões**, vol. 7. 6. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2025.

TOMAZETTE, Marlon. **Curso de Direito Empresarial: teoria geral e direito societário**, vol.1, 15. ed. Rio de Janeiro: SaraivaJur, 2024.

TRAMONTINA, Clóvis. **Clóvis Tramontina: paixão, força e coragem**. 1. Ed. Porto Alegre: AGE, 2021.

VENOSA, Sílvio de Salvo. **Direito Civil: família e sucessões**, vol. 5, 25. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2025.

VIEIRA, Alboni Marisa Dudeque Pianovski.; PASSOS, Edson Rodrigues. Pierre Bourdieu: poder simbólico, campo e *habitus* na realidade sindical dos trabalhadores em educação básica. **Quaestio: revista de estudos em educação**, v. 25, p. 1–23, 2023.

VOLTA, Carolina Lescura de C. Castro; BORGES, Alex Fernando.; CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves. Sucessão em Empresas Familiares: Um Olhar a partir do Conceito de *Conatus*. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 25, n. 4, 2021.

_____. Os significados do processo sucessório em uma organização familiar: uma análise a partir do conceito bourdieusiano de conatus. **Revista Eletrônica de Ciências Administrativas**, v. 21, n. 1, p. 91-123, 2022.

WELSCH, Harold, et al. Family Business Research: The Evolution of an Academic Field. **Revisão de Negócios Familiares**, v. 15, p. 337–350, 12/2002.