

# A CADEIRA É MINHA

## A SUCESSÃO DA PRIMEIRA GERAÇÃO: FUNDADORES, MEDOS, BARREIRAS E GATILHOS

Um debate sobre legado, identidade e finitude.

Este artigo nasceu de uma inquietação compartilhada por um grupo de pessoas conselheiras reunidas em um Grupo de Estudo integrante do Programa Alumni Plus+ do CELINT - Centro de Estudos em Liderança e Governança Integrais, em parceria com o Instituto Empresa DE Família, reflexivas em torno de um paradoxo recorrente no universo das empresas familiares brasileiras: *embora existam modelos, instrumentos e soluções técnicas amplamente conhecidos e reconhecidamente eficazes para apoiar a sucessão, o tema continua sendo evitado, adiado ou vivido como ameaça, especialmente na primeira geração.*

por **FERNANDA CHILOTTI, GASPAR CARREIRA JÚNIOR** e **HELDER DE AZEVEDO**

Foi justamente a persistência desse impasse que motivou a escrita do artigo. Ao longo das discussões do grupo, tornou-se cada vez mais evidente que a dificuldade não se explicava apenas por ausência de planejamento, fragilidade jurídica, receio do investimento em governança ou desconhecimento técnico. Havia algo mais profundo e latente: a dificuldade de lidar com aquilo que a Cadeira simboliza para a pessoa fundadora: esta concentra identidade, cen-

tralidade, reconhecimento, utilidade e permanência. Em muitos casos, ela se confunde com o próprio sentido de existência da pessoa que construiu o negócio.

A dor que o artigo busca enfrentar é, portanto, a leitura reducionista da sucessão como um processo exclusivamente jurídico, patrimonial ou organizacional. Nossa hipótese é que, na primeira geração, a sucessão só pode ser efetiva-



**A dor que o artigo busca enfrentar é, portanto, a leitura reducionista da sucessão como um processo exclusivamente jurídico, patrimonial ou organizacional. Nossa hipótese é que, na primeira geração, a sucessão só pode ser efetivamente compreendida quando se reconhece que ela mobiliza também dimensões subjetivas, simbólicas, psicológicas e emocionais, atravessadas pelo medo da perda de controle, da perda de relevância e, em última instância, da própria finitude.**



mente compreendida quando se reconhece que ela mobiliza também dimensões subjetivas, simbólicas, psicológicas e emocionais, atravessadas pelo medo da perda de controle, da perda de relevância e, em última instância, da própria finitude. Quando esses elementos não são nomeados, tratados e acolhidos a tendência é que o debate sucessório permaneça interdito, mesmo em contextos em que já existem instrumentos formais disponíveis.

Com esse propósito, o artigo articula literatura especializada, reflexão prática e uma pesquisa estruturada com 400 empresas, convidadas pelo CELINT e pelo Instituto Empresa DE Família. Ainda que a amostra final não permita generalizações estatísticas, os dados revelam padrões importantes e altamente coerentes com a prática observada no campo das empresas familiares. Entre eles, destacam-se a permanência da centralidade da pessoa fundadora na gestão, a baixa formalização de instrumentos de governança construtiva, a crença de insubstituibilidade da pessoa fundadora, a ambivalência quanto à prontidão dos sucessores e o arrependimento tardio em relação a decisões sucessórias postergadas ou malconduzidas. Esses achados iluminam uma questão central: a resistência à sucessão, na primeira geração, tende a ser menos técnica do que humana.

A partir dessa leitura, o artigo propõe uma chave interpretativa mais ampla e mais aderente à realidade das famílias empresárias. O artigo não olha a sucessão como um mero evento de troca de comando; ao contrário, o ensaio a com-

preende como travessia entre legado e continuidade. Para isso, estrutura sua reflexão em torno de três eixos centrais.

*O primeiro é o eixo simbólico.* A Cadeira aparece como metáfora organizadora do texto por representar o encontro entre o seu autor o seu poder, sua identidade e pertencimento. Ao deslocar a análise para essa dimensão, o artigo demonstra que grande parte das resistências fundadoras não pode ser lida apenas como autoritarismo, ego ou dificuldade de delegar. Tais interpretações descrevem a superfície, mas não alcançam a profundidade do fenômeno. Muitas vezes, o que está em jogo é o temor de deixar de ser necessário, de perder lugar e de assistir à continuidade da empresa sem a própria centralidade.

*O segundo eixo é sistêmico.* Com base no Modelo dos Três Círculos, o artigo diferencia família, propriedade e negócio como esferas interdependentes, mas distintas. Ao mesmo tempo, propõe três sucessões que frequentemente são confundidas: a executiva, a societária e a patrimonial. Essa separação é decisiva porque ajuda a esvaziar a percepção de que sucessão significa perda total e imediata de poder. A pessoa fundadora pode sair da operação, por exemplo, sem deixar de ter influência societária, papel institucional ou protagonismo simbólico no legado. Separar essas dimensões reduz a ameaça do “tudo ou nada” e qualifica a conversa.

*O terceiro eixo é prático* e se conecta de forma particularmente relevante ao debate contemporâneo sobre governan-



Nosso objetivo, com este artigo, é contribuir para qualificar a conversa sobre sucessão, deslocando-a do campo exclusivo da técnica para um campo mais amplo, em que governança construtiva, símbolos, rituais e linguagem possam tornar o futuro menos ameaçador e mais conversável. Para além de discutir a substituição de uma liderança, o artigo propõe uma reflexão sobre como tornar possível uma transição digna, estratégica e humana, capaz de preservar o legado sem aprisionar a empresa à centralidade eterna da pessoa fundadora.



ça construtiva. O artigo sustenta que a governança construtiva pode ser uma porta de entrada menos ameaçadora para a sucessão, justamente porque permite inaugurar o tema sem partir da lógica da saída, da substituição ou da perda. Em vez disso, propõe-se começar pela construção de linguagem comum, pela organização de papéis, pela criação de critérios, ritos, rituais e instrumentos que reduzam o custo emocional do futuro. Nessa perspectiva inovadora, a governança deixa de ser vista como burocracia e passa a ser compreendida como mecanismo de proteção relacional, previsibilidade decisória, redução de risco e preservação de valor e, sobretudo, legado.

Como contribuição aplicada, o artigo inaugura um **framework prático de cinco movimentos** para conselheiras, conselheiros, consultores, *advisors*, especialistas em empresas familiares, membros de conselhos consultivos e de administração que atuam na travessia entre legado e continuidade. Esses movimentos envolvem **nomear o símbolo sem confronto, separar papéis, escolher uma sucessão para começar, criar governança mínima e ritualizar a transição com marcos simbólicos e novos papéis para a pessoa fundadora.**

Nosso objetivo, com este artigo, é contribuir para qualificar a conversa sobre sucessão, deslocando-a do campo exclusivo da técnica para um campo mais amplo, em que governança construtiva, símbolos, rituais e linguagem possam tornar o futuro menos ameaçador e mais conversável. Para além de discutir a substituição de uma liderança, o artigo propõe uma reflexão sobre como tornar possível uma

transição digna, estratégica e humana, capaz de preservar o legado sem aprisionar a empresa à centralidade eterna da pessoa fundadora.

Para os leitores da *Revista RI*, este ensaio é leitura estratégica: ao articular sucessão, governança construtiva e institucionalização, ele demonstra que a humanização da transição é o pilar fundamental para mitigar riscos, proteger o *valuation* e garantir a previsibilidade decisória que o mercado exige. Em organizações familiares, sobretudo aquelas em que o poder ainda gravita fortemente em torno da figura fundadora, a sucessão não é apenas uma agenda privada da família: ela é também um tema de maturidade institucional, sustentabilidade empresarial e qualidade das decisões de longo prazo. É nesse ponto que o artigo pretende contribuir, trazendo ao centro do debate um tema decisivo para a perenidade dos negócios brasileiros. **RI**

---

NOTA: Acesse o artigo na íntegra:  
<https://www.celint.net.br/blog/categories/governanca>

---

**FERNANDA CHILOTTI**  
é Coordenadora do GT; Fundadora da Chilotti Advice & Consulting.  
[fernanda@chilottiadvice.com](mailto:fernanda@chilottiadvice.com)

**GASPAR CARREIRA JÚNIOR**  
é Sócio e Conselheiro do CELINT - Governança Integral  
[gaspar.carreira@celint.net.br](mailto:gaspar.carreira@celint.net.br)

**HELDER DE AZEVEDO**  
é Fundador do Instituto Empresa DE Família.  
[helder.deazevedo@outlook.com](mailto:helder.deazevedo@outlook.com)