

Perspectivas socioemocionais em processos de sucessão em empresas familiares de produção rural

Aline Basani

Pesquisadora da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (Brasil)

alinebasani@hotmail.com

Marco Antonio da Costa Sabino

Professor do Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais (Brasil)

marcoac@ibmec.com.br

Siméia de Azevedo Santos

Pesquisadora da Universidade Presbiteriana Mackenzie (Brasil)

sazevedotreinamentos@gmail.com

Resumo

A partir do contexto das empresas familiares que se encontram no ambiente rural, esta pesquisa objetiva identificar como aspectos socioemocionais influenciam o processo sucessório nas empresas familiares, propondo medidas que contribuam para o processo de sucessão com ações de governança familiar. A pesquisa é qualitativa, com estudo de caso, entrevistas em profundidade, e análise de conteúdo por codificação de subcategorias que emergiram do campo. Nos resultados, sucessão deve estar na pauta estratégica das empresas familiares; incidentes críticos podem impor movimentos não planejados; influência da matriarca; preocupação em empobrecer. Além disso, governança é vista como facilitadora, mas incipiente no ambiente das empresas familiares.

Palavras-Chave

Empresas familiares; Influência socioemocional; Sucessão; Governança familiar

Socio-emotional perspectives in succession processes in family rural production businesses

Abstract

From the context of family businesses located in a rural environment, this research aims to identify how socio-emotional aspects influence the succession process in family businesses, proposing measures that contribute to the succession process with family governance actions. The research is qualitative, with case studies, in-depth interviews, and content analysis by coding subcategories that emerged from the field. In the results, succession must be on the strategic agenda of family businesses; critical incidents may impose unplanned movements; influence of the matriarch; concern about becoming impoverished. Furthermore, governance is seen as a facilitator, but incipient in the family business environment.

Keywords

Family businesses; Socio-emotional influence; Succession; Family governance

Perspectivas socioemocionales en los procesos de sucesión en empresas familiares de producción rural

Resumen

Desde el contexto de las empresas familiares ubicadas en un entorno rural, esta investigación pretende identificar cómo los aspectos socioemocionales influyen en el proceso de sucesión en las empresas familiares, proponiendo medidas que contribuyan al proceso de sucesión con acciones de gobernanza familiar. La investigación es cualitativa, con estudios de caso, entrevistas en profundidad y análisis de contenido mediante la codificación de subcategorías que surgieron del campo. En los resultados, la sucesión debe estar en la agenda estratégica de las empresas familiares; los incidentes críticos pueden imponer movimientos no planificados; influencia de la matriarca; preocupación por empobrecerse. Además, la gobernanza se considera un facilitador, pero incipiente en el entorno de las empresas familiares.

Palabras clave

Empresas familiares; Influencia socioemocional; Sucesión; Gobierno familiar

Dados para Contato | Contact Details | Detalles de Contacto: Aline Basani - Universidade de São Paulo.
Av. Prof. Luciano Gualberto, 908 - FEA 5 - Butantã, São Paulo - SP, 05508-010, Brasil. **URL:** <https://www.fea.usp.br/>.

Recebido em | Received in | Recibido en: 15/07/2023 - **Aprovado em | Approved in | Aprobado en:** 11/06/2024

DOI: <http://dx.doi.org/10.23925/recape.v14i3.67556>

INTRODUÇÃO

As empresas familiares são predominantes em todo o mundo, ocupando todos os segmentos da economia. Geralmente, nascem de ideias e investimento de indivíduos empreendedores e seus parentes (Gersick, Davis, Hampton & Lansberg, 1997). Muitas são pequenas propriedades que não sobrevivem ao longo de gerações. No entanto, muitas outras são bem-sucedidas e se tornam empresas globais de sucesso.

Conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2020), o Brasil possui 2,3 milhões de empresas ativas com um ou mais trabalhadores. Cerca de 1% dessas empresas são do setor da agricultura, pecuária, produção florestal, pesca e aquicultura. Observa-se também que 60% das empresas deixaram de existir em até 5 anos de seu nascimento. Mesmo não havendo dados precisos, estima-se que 90% do total de empresas brasileiras sejam empresas familiares, respondendo por mais de 50% do PIB brasileiro e empregando 75% da mão de obra do país (IBGE, 2020).

Cada empresa familiar é uma unidade organizacional única. Empresas familiares são heterogêneas, cada família tem sua própria história aplicada ou não à empresa, seu modo de gestão na relação com colaboradores, parceiros, fornecedores e clientes, diferentes razões para fazer parte do negócio. Compreender cada empresa familiar representa uma viagem a sua história, a de seus fundadores e sua real razão de existir (Zellweger, 2017).

O que torna uma empresa familiar única é o padrão de propriedade, governança, gestão e sucessão, bem como a influência sobre as metas, estratégias, estrutura e a maneira como cada uma delas é formulada, projetada e implementada. Segundo Chua, Chrisman e Sharma (1999), o componente familiar molda o negócio de forma que os membros da família de executivos em empresas não familiares não conseguem praticar.

Para Zellweger (2017), o que distingue as empresas familiares de outros tipos de organização é a influência da família na empresa. Alguns estudiosos atribuem o nível de envolvimento da família na empresa como critério, (Holland & Oliver, 1992), enquanto outros argumentam sobre o controle acionário, afirmando ser necessário que uma família exerça influência sobre as decisões da empresa (Davis & Tagiuri, 1985). No entanto, há um consenso de que as empresas familiares não devem ser classificadas apenas pelo porte, uma vez que podem existir empresas familiares desde microempresas até empresas globais, presentes em muitos países. Para este estudo, foi adotada a definição de Chua et al., (1999) de empresa familiar, por ser mais ampla e atual.

Vale destacar que, na sociedade moderna, outras configurações de família e parentesco estão sendo reformuladas, conhecer a estrutura familiar permite compreender o papel, a influência e

a lealdade dos atores na organização, bem como antecipar possíveis movimentos familiares em termos de gestão e, especialmente, sucessão.

A empresa familiar pode ser definida de acordo com o tipo de envolvimento familiar na gestão, governança e controle da empresa. Observa-se que em empresas menores, o nível de envolvimento familiar é mais intenso, com a participação de vários membros da família em diversos casos. Nas empresas familiares de grande porte, o controle familiar abre espaço para gestores externos que trazem seu conhecimento e experiência para o negócio, resultando em uma redução da influência familiar.

Em geral, as abordagens teóricas sobre a conceituação das empresas familiares abordam os seguintes elementos exclusivos das organizações familiares, visando o longo prazo como objetivo de negócio: 1) Propriedade: empresa totalmente ou parcialmente pertencente a uma ou mais famílias; 2) Gestão: envolvimento das famílias na gestão da empresa e influência direta na tomada de decisões; 3) Transgeracional: a família tem a intenção de transmitir a empresa para futuras gerações; 4) Sucessão: planejamento do controle sendo passado para outros gestores, pertencentes ou não ao núcleo familiar; 5) Emocional: ligações emocionais na gestão da empresa familiar.

Observa-se que um dos setores que enfrenta mais dificuldades em lidar com a sucessão é o agronegócio, especialmente os produtores rurais brasileiros. O objetivo deste estudo é identificar como os aspectos socioemocionais influenciam o processo de sucessão nas empresas familiares, o estudo foi elaborado no ambiente das empresas familiares de produção rural.

1. PRODUTORES RURAIS

Dados do Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (CEPEA) mostram que, em 2022, o PIB do agronegócio brasileiro foi de R\$ 2,46 trilhões, representando 24,8% do PIB brasileiro (CEPEA, 2023). No ano de 2022, o agronegócio foi responsável por 47% das exportações totais do país (CEPEA, 2023), contribuindo decisivamente para o superávit comercial, demonstrando importância econômica e estratégica para o país.

O Brasil possui mais de 5 milhões de produtores rurais gerindo suas empresas familiares e, na maioria dos casos, responsáveis pelo campo e pelos negócios simultaneamente. Aproximadamente 300 desses produtores rurais são responsáveis por 79% do valor do PIB do agronegócio em todo o país (SENAR, 2019).

Uma pesquisa da KPMG e IBGC (2021), realizada com 367 produtores rurais brasileiros de grande porte, abrangendo proprietários, gestores, conselheiros e consultores, nas cinco regiões do Brasil, mostrou que:

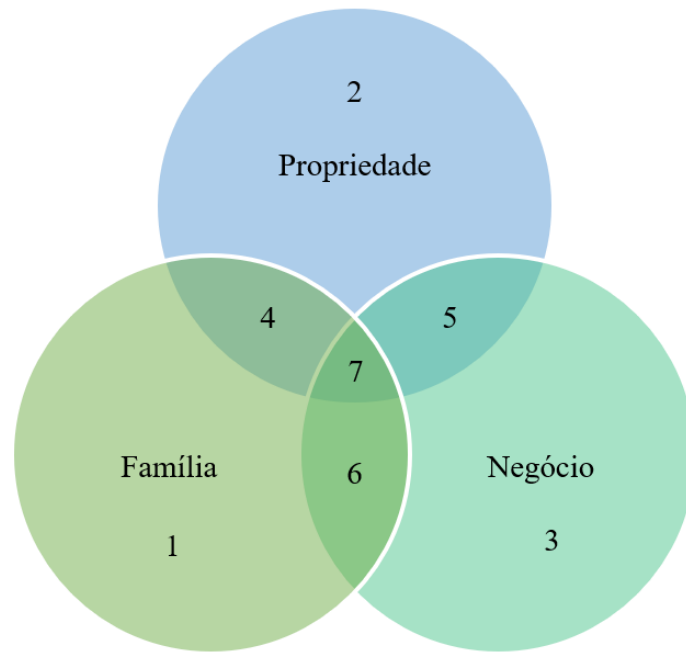
- mais de 90% possuem nível superior;
- 80% autodeclaram pertencer a uma empresa familiar;
- 80% consideram governança importante ou muito importante para o negócio;
- 79% das empresas familiares possuem membros da família que trabalham no negócio;
- apenas 29% das empresas familiares da amostra possuem conselho de família;
- 75% não possui um processo de sucessão patrimonial estruturado;
- 56% não dialogam temas sensíveis em âmbito familiar.

Verifica-se uma tendência do retorno ao campo das novas gerações que saíram para estudar, se profissionalizar e ganhar maturidade, sendo importantes agentes para impulsionar a sucessão e a transformação digital no produtor rural. A profissionalização da gestão da atividade evoluiu, com estruturas cada vez mais profissionalizadas no comando das fazendas, mas o tema da sucessão não evolui na mesma dimensão que o crescente processo de profissionalização da atividade agrícola requer. O “risco de governança” ainda é pouco tratado no meio rural, especialmente o processo sucessório que muitas vezes limita a potencialidade das operações (Machado, 2014).

2. ESTRUTURA TRIDIMENSIONAL: PROPRIEDADE, FAMÍLIA E NEGÓCIO

No conceito da estrutura de três círculos é possível classificar cada membro familiar ou não familiar de acordo com seu papel na empresa, evitando conflitos interpessoais, dilemas de papéis, prioridades e limites, esclarecendo o nível de influência que cada membro exerce sobre o negócio e pode ser amplamente aplicado às empresas familiares. É representado por uma figura com três dimensões de desenvolvimento: família, propriedade e negócio (Gersick et al., 1997).

Figura 1 – Modelo de três círculos da empresa familiar



Fonte: Davis, J. (2018).

A figura mostra as três dimensões e suas possibilidades de combinação:

1. familiares não proprietários que não trabalham;
2. proprietários não familiares que não trabalham;
3. não familiares não proprietários que trabalham;
4. familiares proprietários;
5. proprietários não familiares que trabalham;
6. familiares que trabalham no negócio;
7. familiares proprietários que trabalham no negócio.

É importante destacar que os membros da família que trabalham na empresa familiar desempenham três papéis simultâneos. Primeiramente, como membros da família, eles têm como principal preocupação o bem-estar e a unidade familiar. Em segundo lugar, na qualidade de proprietários, seu interesse recai sobre o retorno do investimento e a viabilidade da empresa. Por fim, como gestores, trabalham em prol do desenvolvimento e eficácia operacional da organização (Tagiuri & Davis, 1996). Desse modo, esses diferentes papéis devem ser harmonizados e gerenciados de forma a garantir o equilíbrio entre as necessidades familiares, os objetivos empresariais e a sustentabilidade do negócio.

3. PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO

Planejar o crescimento dos negócios enquanto transfere propriedade entre gerações, apresenta muitos desafios na complexidade do ambiente de negócios (Carlock & Ward, 2001).

Pesquisadores concordam que gerenciar a transição de uma geração para outra é muito importante e difícil. As questões principais que envolvem a sucessão são a continuidade em termos de política e estratégia, a escolha do sucessor; definir o futuro papel do titular que se aposenta e a gestão da própria sucessão, como processos de planejamento e execução.

Transferir o controle de uma empresa representa um desafio significativo, não apenas porque é um evento único para muitos empresários, mas também porque requer a consideração de muitas questões, incluindo financeiras, estratégicas, jurídicas, fiscais e socioemocionais (Zellweger, 2017).

Planejar é uma etapa crítica de sucesso para uma sucessão eficaz, e a literatura sugere algumas a serem seguidas conforme a realidade de cada família empresária. Dentre elas destacam-se: definir o problema que a sucessão endereça a resolver (Sharma, Chrisman & Chua, 1996); determinar as pessoas que devem estar envolvidas no processo (Carlock & Ward, 2001); estabelecer os processos de planejamento e critérios de implementação; definir a remuneração do sucessor e vinculação à metas e objetivos empresariais; escolher o sucessor que melhor enderece os objetivos estratégicos da empresa e mais bem qualificado para a posição; definir a estrutura legal, participações societárias e impostos incidentes; treinar o sucessor dentro de um cronograma estabelecido; e reorientar o titular que está se aposentando (Sharma, Chrisman & Chua, 1996).

A sucessão na empresa familiar pode assumir diversas configurações, ganhando ou perdendo em complexidade da forma anterior à posterior decorrente do processo sucessório. O planejamento para próximas gerações é uma das responsabilidades mais importantes da família e gestão do processo de sucessão, criando estruturas que apoiem o crescimento positivo por meio de relacionamentos entre as gerações. Para que o sucessor possa usufruir do poder com a liderança efetiva, é necessário passar pela conquista junto aos demais familiares e executivos com dois fatores: confiança e respeito construído pela atenção às pessoas com a habilidade de ouvir, olhar para trás e olhar para o novo estabelecido na consideração em relação às outras pessoas (Bornholdt, 2005).

4. GOVERNANÇA FAMILIAR

A governança surge como uma solução para os conflitos de agência entre proprietários e gestores, entre grupos majoritários e minoritários das empresas devido a concentração da propriedade, gerando conflito de interesses por posturas oportunistas de uma ou mais partes. Rossetti (2014) apresenta 5 agrupamentos conceituais da governança corporativa: Guardiã das partes interessadas; Sistema de relações; Sistema de valores; Estrutura de poder e Sistema normativo.

Entre as principais abordagens que definem governança na empresa familiar, destacam-se:

Quadro 1 - Definições de governança na empresa familiar

Zellweger (2017)	Governança corporativa refere-se ao sistema de estruturas, direitos e obrigações pelos quais as empresas familiares são dirigidas e controladas.
Valente (2018)	Governança corporativa na empresa familiar promove a combinação de capital humano e social para gerir com sucesso a sua atividade e a gestão de conflitos internos e externos com as partes interessadas da família de forma a evitar decisões estratégicas equivocadas.
Salmeron (2018)	A estrutura da governança nas empresas familiares serve para proteger os interesses dos acionistas e o legado da empresa no longo prazo, de forma a promover crescimento e garantir continuidade, preservando os interesses das partes diretamente dependentes dela (funcionários, clientes, comunidade etc.) e também a harmonia e o bem-estar da família proprietária.
Bornholdt (2005)	A governança familiar vai além da administração da família, propriedade e empresa, permeando para as relações afetivas, financeiras, cultura familiar e sociedade.

Fonte: elaborado pelos autores.

De acordo com o IBGC (2016), entre os instrumentos mais relevantes de práticas para a governança nas empresas familiares estão:

- **Conselho de família** - responsável pelas políticas familiares e boa comunicação entre os membros.
- **Conselho de administração** - responde pelo direcionamento estratégico e supervisão da gestão empresarial.
- **Comitê de sócios** - órgão sem papel deliberativo que discute temas societários ou que dizem respeito exclusivamente aos sócios, ao mesmo tempo, atua alinhado com o conselho de administração nas questões empresariais.
- **Family office** - estrutura que apoia a governança da família e presta serviços aos familiares.
- **Comitês consultivos** - Grupos de apoio com a finalidade de trazer inovação e reflexões de futuro. Não possui autonomia para deliberar sobre decisões da empresa e da família. Exemplos: Comitês de pessoas, sustentabilidade, inovação.
- **Estatutos, protocolos e rituais** - documentação que rege a formalização dos acordos estabelecidos.

lecidos para a governança familiar, visando a sua aplicação e a transparência na comunicação (acordo entre sócios; política de dividendos; códigos de conduta e ética; canal de denúncias; definição de conflitos de interesses, dentre outros).

A prática de governança familiar independe do tamanho, porte, maturidade ou área de atuação da empresa, implementar gradualmente os instrumentos de governança faz com que a empresa ganhe maturidade e robustez para atingir novos objetivos, além da perpetuação da riqueza socioemocional familiar por outras gerações (Zellweger, 2017).

5. MÉTODO DE PESQUISA

A abordagem para atender ao objetivo deste estudo é qualitativa, e procedimento técnico adotado foi de estudo de caso. Yin (2015) o define como a investigação empírica de um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto do mundo real. O método de coleta de dados utilizado foi de entrevista em profundidade com especialistas, caracterizada por conversas semiestruturadas com indivíduos pertencentes ao público-alvo. Foram mapeados especialistas no mercado em consultoria e apoio à sucessão dos principais executivos das empresas familiares e/ou que atuam como conselheiros de empresas familiares, e convidados a participar da pesquisa de acordo com o protocolo estabelecido. Ao todo foram realizadas 6 entrevistas, com durações aproximadas entre 50 e 80 minutos, totalizando uma média de 60 minutos cada. A unidade de análise deste estudo são os aspectos socioemocionais no processo de sucessão, com base nos objetivos gerais e específicos apresentados neste estudo, e a técnica de análise de dados foi estabelecida em três fases sequenciais, conforme proposto por Bardin (2011) para análises de conteúdo: pré-análise – tornar o objetivo operacional e sistematizar as ideias iniciais objetivando um plano de análise. exploração do material – operações de codificação e enumeração em função de regras previamente formuladas; e, tratamento dos resultados e interpretação – transformação dos dados brutos para se tornarem significativos visando propor interpretações para os objetivos propostos.

Na primeira fase foi realizada a pré-análise, sugerindo aos participantes o preenchimento prévio de questionário de autoavaliação. O questionário foi dividido em sete dimensões de análise (empresa, pessoas, governança, financeiro, negócio, socioemocional, sucessão) que visam compreender as múltiplas alavancas que podem impactar no processo de sucessão do principal executivo da empresa familiar, com a atribuição de notas de 1- não é preparada, a 5 – muito preparada. Foi solicitado que o respondente considerasse a sua experiência, o preenchimento foi por meio de formulário do Forms e antecedeu a entrevista.

Na segunda fase, foi realizada a transcrição fidedigna do conteúdo das entrevistas, que foram classificadas entre entrevistas com especialistas, estudo de caso de sucessão não realizada e estudo de caso de sucessão realizada com sucesso, numeradas e adicionadas ao software Atlas.ti, ferramenta que auxiliou estabelecer códigos de análise possibilitando a relação com as categorias de análises e identificação de novos códigos.

A terceira fase de análise de dados consiste no tratamento dos dados codificados para interpretação dos resultados. Nesta fase ocorreu a aplicação do segundo nível no processo de codificação denominado de axial. A saturação de dados ocorreu quando nenhum novo código foi identificado pelo processo de coleta de dados.

O resultado do processo de codificação sugere que sejam analisados os códigos mais relevantes que emergiram do conteúdo das entrevistas. O resultado da codificação axial traduziu-se em uma estrutura de códigos consistentes com os conceitos que emergiram das entrevistas e com a devida adequação para aplicação ao modelo teórico proposto, conforme apresentado no quadro 2.

Quadro 2 - Codificação axial em segundo nível

Influência	Código	Adequações	Contagem Entrevistas	Frequência Total
Positiva	Governança Familiar	-	5	29
	Liderança Estratégica	-	5	21
	Confiança	-	4	17
	Matriarcado	-	5	15
	Legado Familiar	-	5	14
	Preparação Sucessores	Renomeado para Existência de Preparação Sucessores	5	13
	Transgeracional	-	5	11
	Reestruturação Societária	-	4	11
	Papel Sucedido	Combinado com Identificação de Sucessores	4	9
	Geração de Riqueza	Combinado com Liderança Estratégica	4	5
Neutra	Processo Sucessão	Eliminado, pois é uma Categoria de Análise	6	26
	Identificação Sucessores	-	6	22
	Ciclos Vitais	Eliminado, pois é uma Categoria de Análise	3	9
	Tomada Decisão	-	3	7

Negativa	Reconhecimento Finitude	-	6	13
	Apego Emocional	-	6	13
	Rivalidade Irmãos	Combinado com Conflitos Familiares	2	10
	Conflitos familiares	-	3	9
	Fatores Econômicos	-	5	8
	Dissolução Patrimonial	-	5	8
	Pouca Diversidade e Inclusão	-	3	8
	Preparação Sucessores	Renomeado para Inexistência de Preparação Sucessores	4	7
	Medo Empobrecer	-	3	7
	Baixa Profissionalização	Combinado com Inexistência de Preparação Sucessores	3	7

Fonte: Elaborado pelos autores.

6. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Na análise e discussão dos resultados são apresentadas e discutidas as subcategorias que emergiram dos dados empíricos da pesquisa.

6.1. SUBCATEGORIAS DE ANÁLISE

A narrativa que propõe responder ao objetivo geral e objetivos específicos, foi constituída conforme o método SQC – Setup, Quote, Comment, que sugere apresentação dos resultados em três fases: a primeira introduz o assunto, a segunda traz citação direta por meio de comentários dos entrevistados e, a terceira, conclui comentários do pesquisador (Hightower, 2018), baseados no referencial teórico.

A seguir, as 18 subcategorias analisadas e trechos destacados como referência.

6.1.1. IDENTIFICAÇÃO SUCESSORES

A identificação de sucessores foi a subcategoria que emergiu com maior frequência dos dados empíricos como um dos fatores determinantes para superar os impactos da influência

socioemocional e realizá-lo com sucesso, sendo mencionada por todos os entrevistados, com 31 aparições na pesquisa de dados. Destaque:

“A primeira questão é levantar internamente dentro da família ou dentro da empresa, mapear quais são as pessoas que têm o perfil.” (Entrevista 1)

“Em geral as famílias sabem bem a matéria-prima que elas têm, [...] você tem as respostas, só não sabe como conduzir e trazer esse assunto de uma forma adequada para a mesa.” (Entrevista 3)

Zellweger (2017) afirma que a reflexão sobre o sucessor “certo” deve considerar duas dimensões: a vontade do sucessor e a capacidade de assumir o controle. O nível de motivação do sucessor contribui para qualificá-lo, e ter as competências técnicas e comportamentais o endossam como o sucessor mais bem qualificado. Emergiu da pesquisa, no contexto da identificação dos sucessores, uma preocupação com a rotulação de familiares, conforme observado no trecho:

“A etiqueta dura para sempre, o que trabalha muito, o acomodado, o briguento, [...] os rótulos familiares são terríveis dentro do contexto das empresas familiares, porque [...] determinam a forma como a família vai olhar para essa pessoa, sem dar a chance de que todo ser humano evolui.” (Entrevista 3)

O julgamento dos familiares pode ser altamente tendencioso na identificação do sucessor (Zellweger, 2017), tanto para aspectos positivos como negativos.

6.1.2. LIDERANÇA ESTRATÉGICA

A subcategoria liderança estratégica emergiu da pesquisa de campo como a segunda mais relevante e como um mecanismo facilitador das futuras gerações por meio da influência socioemocional positiva. Citada por todos os entrevistados, mencionada 26 vezes nas entrevistas. É descrita pela liderança voltada para o crescimento, mentalidade de expansão, voltada para inovação, sustentabilidade, evolução tecnológica e é conectada por novos propósitos de vida e de mundo.

Algumas citações identificadas para o contexto de análise desta subcategoria:

“A liderança estratégica é capaz de mostrar que o lugar do fundador nunca vai ser ocupado, aquela cadeira é vitalícia, ficou e vai ficar vaga. A segunda geração vai fazer outra liderança, uma liderança estratégica.” (Entrevista 1)

A liderança estratégica, na forma como é apresentada pelo teor das entrevistas, está conectada com uma visão voltada para o futuro, novos valores, novos propósitos conectados com sustentabilidade e tecnologia. Para Schein (2010), a liderança cria mudanças, se essas mudanças produzirem sucesso para um grupo e a visão e os valores do líder são adotados, uma cultura evolui e sobrevive.

6.1.3. GOVERNANÇA FAMILIAR

A subcategoria governança familiar emergiu dos dados do campo como a terceira com maior relevância nos impactos da sucessão, mencionada por 5 dentre os 6 entrevistados. A governança familiar é classificada como influência socioemocional positiva e é definida como direcionador estratégico e de longo prazo, que endereça temas importantes e não urgentes, contribui na definição de papéis e responsabilidades tanto na empresa quanto na família. Destaque:

“O gatilho para implementação da governança na empresa familiar é o tema da sucessão e, normalmente, quem dispara este gatilho é a geração mais nova, porque começa a ficar preocupada, quer saber como é que vai ficar daqui para frente [...]” (Entrevista 4)

Os depoimentos apresentam que a governança familiar permite a visão de longo prazo para a empresa e família, indo além das entregas e resultados de curto prazo. Bornholdt (2005) destaca que governar uma empresa familiar é saber lidar com toda a complexidade das relações afetivas e financeiras existentes na organização, e com conflitos que, não sendo bem administrados, podem levar à destruição da instituição. A governança familiar, muitas vezes, é introduzida na empresa devido às necessidades impostas pelo processo de sucessão.

6.1.4. RECONHECIMENTO FINITUDE

O reconhecimento da finitude é uma subcategoria que emergiu com relativa frequência dos dados empíricos como um dos fatores determinantes para iniciar o processo de sucessão. A subcategoria mencionada por todos os entrevistados, com 13 aparições na pesquisa, é apresentada como influência socioemocional negativa. O reconhecimento da finitude é descrito pelo encontro com a realidade por meio de doença, falecimento de ente próximo ou limitações do próprio envelhecimento. Destaque:

“A busca pela sucessão, geralmente tem um incidente crítico, algum episódio que levou a pensar que agora precisa cuidar desse assunto [...] às vezes é um amigo do fundador que faleceu [...], ou o negócio

quebrou por conta de briga na família, [...] você está vendo problemas aqui e está prevendo que eles não vão se entender a hora que você for embora, então vai precisar cuidar disso, às vezes tem um divórcio [...] às vezes é uma motivação econômica, [...] esse pavor econômico também é um motivador.” (Entrevista 3)

O reconhecimento da finitude, faz com que a morte seja um sentimento não positivo presente no processo de sucessão trazido por todos os entrevistados. O planejamento da sucessão antecipada e reestruturação societária trazidos por meio da governança são alguns dos instrumentos que podem ser aplicados.

6.1.5. APEGO EMOCIONAL

Apego emocional é uma subcategoria identificada por meio da coleta de dados empíricos de forma significativa e represente uma influência socioemocional negativa e dificultadora no processo de sucessão. Foi mencionada por todos os entrevistados, 13 vezes ao longo das entrevistas. Sua definição representa famílias que vivem em função da empresa, dificuldade em desapegar, caracterizada por relação complexa entre empresa e família. Trecho destacado:

“Muitas famílias são doentes no sentido que elas nasceram em função da empresa, a empresa é assunto de jantar, almoço, férias, inclusive muitos deles nunca tiveram férias. A empresa faz parte da família e muitos da família, principalmente os da segunda geração e a terceira geração, então não tem ideia do que aqueles pais sofreram para ter tudo aquilo.” (Entrevista 1)

Um elemento predominante na riqueza socioemocional é a sobreposição entre a identidade da família e da empresa, trazendo excessiva preocupação com a imagem pública e reputação da empresa, pois geralmente são famílias confiáveis, empresas orientadas para a qualidade, credibilidade e confiança no mercado, porém podem representar resistência à mudança e estagnação.

A escolha de não expandir a empresa devido ao medo de perder o controle para estranhos - necessário para fornecer o capital e as habilidades associadas à expansão – também pode ter um custo financeiro (Chrisman & Patel, 2012). O apego emocional pode se confundir ao afeto excessivo, frustração e até conflitos que podem envolver a reputação da família e da empresa.

6.1.6. MATRIARCADO

A subcategoria emergiu como substancial relevância como uma influência socioemocional positiva sobre a sucessão. Mencionada por 5 entre os 6 entrevistados, descrevem a presença da matriarca com o eixo de ligação familiar, pois as mães preservam as relações, influenciam decisões e a formação dos filhos, nivelam conversas, representam as esferas familiares e possuem percepção realista do sentimento de cada um, conforme destaques a partir das entrevistas:

“A mãe tem um entendimento melhor do que é cada filho e o que que eles querem.” (Entrevista 2)

“Sobre a matriarca, eu chamo esta senhora de CEO, chief of emotional officer. [...] a primeira coisa que eu faço quando chego numa empresa familiar é entrevistar a mãe [...]. Mesmo não estando no negócio, ela acompanha nos bastidores e sabe muito, o marido conta para ela os detalhes, ela vai descobrindo, ela é realmente muito especial.” (Entrevista 4)

“A mãe é a rainha, pode mexer todas as peças para qualquer lugar, mas a mãe tem certa autonomia sobre os filhos, mais do que o pai.” (Entrevista 5)

A matriarca é uma grande influenciadora dos processos de sucessão nas empresas familiares. As mães têm a sensibilidade, por meio da empatia com os demais familiares, de perceber como cada elemento pode agir, influenciando-os antecipadamente, Zellweger (2017) classifica as mães como alto nível de poder informal, mesmo que não fazendo parte do processo de decisão empresarial. Sempre que mencionada, a fala da matriarca é carregada de emoção, sentimentos e muito respeito pela importância que representam para as empresas familiares.

6.1.7. LEGADO FAMILIAR

Essa subcategoria emergiu sendo mencionada por 5 entre os 6 entrevistados. O legado familiar é classificado como influência socioemocional positiva e é descrito pela cultura intrínseca à família, expressada por seus valores, visão e contribuição de mundo, explicitado pela reputação externa que se torna perene ao longo de gerações e seus membros são conhecidos por meio do sobrenome familiar. Destaques:

“A reputação da nossa família na cidade é de confiança, a nossa família sempre foi uma família tradicional.” (Entrevista 5)

“Eu tenho que entregar resultados e manter um legado que é muito mais do que só uma empresa [...]” (Entrevista 6)

As famílias geralmente são motivadas por uma profunda preocupação com o bem-estar de cada membro e com o legado familiar. No entanto, em uma família empresária, os objetivos familiares podem entrar em conflito com os objetivos econômicos da empresa, porque um tema importante dentro do sistema familiar é atender às necessidades humanas e psicológicas de seus membros, em vez de obter o melhor retorno econômico.

6.1.8. INEXISTÊNCIA DE PREPARAÇÃO DE SUCESSORES:

Categoria abordada por 5 entre os 6 entrevistados, com 14 frequências de aparições, sua denominação é associada à baixa atratividade para futuras gerações em suceder o empresário familiar, excesso de informalidade, modelos de gestão ultrapassados e estratégia voltada para o curto prazo. Destaques:

“Todo mundo fica mais preocupado perto do momento que o cara vai se aposentar ou coisa desse tipo e não tem um plano muito bem montado para a sucessão. A arrasadora maioria [...] não tem sucessores prontos” (Entrevista 2)

A sucessão representa a transferência de poder e este assunto que precisa fazer parte da pauta estratégica das empresas familiares, com olhar para o presente, mas principalmente visão de futuro, tornando-se uma vantagem competitiva importante. É um caminho que demanda tempo e evolução gradual, com um tempo mínimo em geral de 24 meses, desde o momento que o executivo manifesta o interesse em fazer a sucessão. No entanto, não é possível deixar claro o tempo máximo, que pode ser influenciado pelo interesse da família em acelerar ou não o processo, bem como a maturidade da família e do negócio.

6.1.9. CONFIANÇA

A confiança emergiu como subcategoria em 4 das 6 entrevistas com 17 aparições, classificada como influência socioemocional positiva para o processo de sucessão, caracterizada pelas relações leais que permitem tratar os problemas com clareza, falas sinceras e superação das dificuldades em conjunto tanto para os temas da família quanto temas empresariais:

“É muito bacana vivenciar uma relação de confiança com a família, de entrega e de acesso à intimidade deles [...] na empresa familiar é preciso cooperação e não de competição, estes são dois polos.” (Entrevista 3)

Confiança está associada a lealdade, solidariedade, cuidado, apoio mútuo, troca de informações e benevolência (Gersick et al., 2017). As entrevistas mostram a importância da mediação no processo de sucessão da empresa familiar como forma de evitar conflito em troca de abertura e confiança para tratar os problemas de forma transparente.

6.1.10. EXISTÊNCIA DE PREPARAÇÃO SUCESSORES

Abordagem positiva da subcategoria foi mencionada por 5 dos 6 entrevistados, foi citada 13 vezes ao longo da codificação. A existência de preparação de sucessores é descrita pelo mapeamento das competências necessárias e quem as possui, planejamento da formação deste sucessor e iniciação de transição gradativa e imersiva, que demanda tempo e muito diálogo. Destaques:

“Ele foi para os EUA, estudou, viajou, fez estágio em outras empresas, sempre por ele, nunca ninguém falou nada. A vontade e iniciativa foi dele. Ele já tinha isso no sangue, ele assumiu que queria a empresa para honrar o nome da família”. (Entrevista 1)

Para que a preparação de sucessores seja realmente algo positivo na sucessão, é preciso ter clareza dos reais desejos do sucessor para que não haja frustração posterior. Deve haver a liberdade na escolha da carreira, além de interesse genuíno em suceder a empresa da família. O sucessor deve receber treinamento adequado fora e dentro da empresa, contribuindo para a sua formação. Zellweger (2017) afirma que a transição deve ser estabelecida por etapas planejadas e aumentando as responsabilidades de tomada de decisão à medida que se sentir confortável com a sua alçada e responsabilidade.

6.1.11. CONFLITOS FAMILIARES

A subcategoria emergiu como um mecanismo de influência socioemocional negativa na sucessão. Foi citada por 3 dos 6 entrevistados, e mencionada 19 vezes. É descrita pelos desentendimentos ocasionados por brigas, divórcio, discordância, pouca transparência, agenda oculta, disputa por poder e falta de diálogo, além relação entre cooperação e competição entre irmãos. Destaques:

“Eu vejo o meu irmão aqui gastando muito dinheiro, eu vejo outro meu irmão morando longe e eu aqui me ferrando sozinho e como é que vai ser, todo mundo vai ter direito igual eu estou ferrado”. (Entrevista 3)

Para administrar os conflitos entre os temas familiares e empresariais, que giram em torno da diferença entre ser membro da família e ser proprietário da empresa, torna-se necessária a definição de critérios que separem a sociedade e a família. Geralmente os conflitos são provenientes da divergência de opiniões e, muitas vezes, pela falta de diálogo franco e transparente entre os envolvidos. Zellweger (2017) acredita que níveis moderados de conflito de tarefas em empresas familiares podem ser particularmente importantes, visto que os interesses da família e dos negócios frequentemente colidem e precisam ser considerados simultaneamente.

6.1.12. TRANSGERACIONAL

A subcategoria transgeracional emergiu dos dados do campo como importância relativa nos impactos da sucessão. Mencionada por 5 dentre os 6 entrevistados, citada 11 vezes, a subcategoria é classificada como influência socioemocional positiva e definida por cuidar bem do negócio familiar e entregar para continuidade das futuras gerações. Destaques:

“Da segunda para terceira geração, [...] normalmente é mais fácil, porque a dor da segunda geração já passou, ele já não é tão apegado quanto era a primeira geração.” (Entrevista 1)

Para Berrone & Gomez-Mejia (2012), a riqueza socioemocional possui cinco dimensões voltadas para renovação dos laços familiares por meio da sucessão, sendo que uma delas é referente a transferência bem-sucedida dos negócios para a próxima geração deve ser uma meta importante para os membros da família empresária. Transmitir uma empresa entre gerações, permite que o legado familiar seja transferido para futuras gerações, perpetuando os propósitos e valores da família empresária.

6.1.13. REESTRUTURAÇÃO SOCIETÁRIA

Subcategoria mencionada por 4 de 6 entrevistados, com 11 aparições na pesquisa, apresentada como influência socioemocional positiva e descrita por haver negociação entre pais e filhos, formalizando juridicamente a divisão patrimonial que tranquiliza e define quem segue ou não na sociedade empresarial. Destaques:

“A minha mãe achou por certo fazer a divisão, as minhas irmãs pegaram a parte delas, saindo fora da sociedade e os quatro irmãos continuaram até hoje.” (Entrevista 5)

"[...] As duas últimas reestruturações exigiram um pouco mais de tempo e de negociação, pois não tinha um caminho definido." (Entrevista 6)

A reestruturação societária é uma ferramenta jurídica que permite às famílias empresárias negociarem internamente e decidirem pelo plano de sucessão patrimonial. Para uma transferência patrimonial planejada, é vital ter um acordo de sócios que deixe claro como a sociedade será gerida em seus aspectos mais críticos, reduzindo o potencial de conflitos entre os sócios (IBGC, 2020).

6.1.14. FATORES ECONÔMICOS

A subcategoria fatores econômicos emergiu dos dados do campo como importância relativa nos impactos da sucessão com influência negativa. Mencionada por 5 dentre os 6 entrevistados, foi citada 8 vezes. Sugere que a empresa, por ser fonte de riqueza da família e provedora familiar pode ser limitador para novos investimentos. Destaques:

"Normalmente as empresas quebram quando tentam crescer com várias alternativas, seja por diversificação, aquisição, o que quer que seja. Ele está preocupado primeiro com a linha de faturamento, depois com os custos, ele olha às vezes com um pouco mais de ênfase para o imposto, parece estranho, mas para ele o dinheiro do imposto parece não fazer sentido e descuida do caixa." (Entrevista 2)

As empresas familiares precisam lidar simultaneamente com seus objetivos financeiros e objetivos não financeiros. Zellweger (2017) caracteriza os objetivos não financeiros da empresa familiar como o apego emocional à empresa, às relações duradouras, à imagem pública da empresa e aos laços sociais benevolentes. Por outro lado, os objetivos financeiros, tais como abordagem de negócios voltada ao resultado, inovação, mudança e crescimento costumam competir com os objetivos não financeiros. No entanto, as empresas familiares estão dispostas a priorizar valores financeiros quando seu negócio se torna vulnerável e ameaçado.

6.1.15. DISSOLUÇÃO PATRIMONIAL

A subcategoria dissolução patrimonial emergiu dos dados com alguma relevância sobre a influência socioemocional na sucessão. Foi mencionada por 5 entre os 6 entrevistados, citada 8 vezes ao longo da codificação da pesquisa de campo. A dissolução patrimonial é classificada como influência socioemocional negativa e é caracterizada pelo fato de que a sucessão ao

longo das gerações traz mais sócios para a empresa familiar, com menor participação individual, maior dispersão e, de certa forma, perdendo a essência da riqueza socioemocional à medida que a empresa evolui entre as gerações. Destaques:

“Os estudos mostram que a partir da quarta, quinta geração se você anda na rua, nem sabe quem é teu primo, é um acionista como outro qualquer, mas tem o mesmo sobrenome, muitas vezes não compartilha dos mesmos valores e do entendimento do mesmo contexto. [...] esse sujeito apesar de ser da família, é quase que um desconhecido.” (Entrevista 2)

À medida que as empresas familiares evoluem gerações a gerações, tem ao mesmo tempo um significado importante de que reagiram com sucesso aos desafios das gerações iniciais, mas chegam novos desafios, bem como nível de complexidade maior em todas as dimensões de família, propriedade e empresa.

A implementação da governança se apresenta como uma solução recomendada. Por meio de formação de conselhos para deliberar decisões estratégicas, estruturação de comitês executivos para as questões do dia a dia, estatutos, ferramentas de gestão e apresentação de resultados, associados aos instrumentos jurídicos de reestruturação societária é possível suportar a gestão descentralizada que empresas familiares demandam a partir da quarta e quinta geração, especialmente com a pulverização da sociedade. Gersick et al., (1997) afirma que aproximadamente 5% das empresas familiares chegam a este estágio.

6.1.16. POUCA DIVERSIDADE E INCLUSÃO

A subcategoria emergiu da pesquisa de campo como um tema ainda não presente na pauta das empresas familiares e tão pouco na sucessão. Foi citada por 3 dos 6 entrevistados, é descrita pela baixa ou nenhuma abertura à diversidade e inclusão pelas empresas familiares, machismo evidente e patriarcado predominante:

“A sociedade brasileira é um pouco machista, normalmente é o filho homem que eles escolhem como o grande sucessor.” (Entrevista 1)

“Há uma influência por causa do sobrenome da família, o homem é quem carrega o sobrenome do pai, a mulher é casada com outro que tem um sobrenome diferente. Há uma preocupação do outro entrar no negócio da família, genro ou cunhado.” (Entrevista 4)

O tema ainda é um tabu para as empresas familiares, e o teor das entrevistas mostra que o machismo prevalece e há favorecimento do filho homem em função da perpetuidade do sobrenome.

Interessante observar que este tema saiu espontaneamente em 3 entrevistas, uma vez que não foi previsto no instrumento de pesquisa.

6.1.17. TOMADA DE DECISÃO

No total de 3 das 6 entrevistas mencionaram a subcategoria, por meio de 7 aparições, classificada como influência socioemocional neutra para o processo de sucessão. A tomada de decisão é relacionada à participação no negócio com abertura e autonomia para decisões baseadas em conhecimento tácito. Destaque:

“Em todos os negócios têm funcionários que não são da família, na lavoura e no escritório. Para tomar decisão juntam os quatro irmãos e tomam decisão juntos, a gente sempre conversa antes de tomar uma decisão.” (Entrevista 5)

A compreensão da heterogeneidade familiar permite esclarecer sobre as características estruturais das empresas familiares, uma vez que estes são os originadores das variações na dinâmica do relacionamento entre a família e os negócios. A realização de relatórios de resultados e discussão de seu conteúdo facilitam as tomadas de decisões menos emocionais e mais racionais, visando a busca por resultados consistentes e sólidos.

6.1.18. MEDO DE EMPOBRECER

No total de 3 das 6 entrevistas mencionaram a subcategoria, com 7 aparições, classificada como influência socioemocional negativa para o processo de sucessão. O medo de empobrecer é descrito por sentimento de escassez provocado pelo receio de perder tudo e empobrecer da noite para o dia. Destaques:

“O medo da gente é perder tudo o que se conquistou com suor. Eles acham que já vai acabar com tudo.” (Entrevista 5)

“Tem sucessão que a gente vê que os filhos nem esperam terminar o processo e já querem vender e acabar com tudo.” (Entrevista 5)

Muitas das famílias construíram seus patrimônios do zero e, pensar em perder tudo, os apavora.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com esta pesquisa, procurou-se conhecer quais são os aspectos socioemocionais que influenciam na sucessão e analisar como eles exercem esta influência. O estudo evidenciou que os achados podem ser aplicados tanto aos produtores rurais do agronegócio brasileiro, como em outros segmentos da economia no contexto de organizações familiares.

Emergiram 18 subcategorias com maior frequência na análise de codificação de dados, as quais podem ser associadas a estes sentimentos, e foram classificadas como influência positiva, negativa e neutra, que são: Influência Positiva: Liderança Estratégica, Governança Familiar, Matriarcado, Legado Familiar, Confiança, Existência de Preparação Sucessores, Transgeracional e Reestruturação Societária. Influência Neutra: Identificação Sucessores e Tomada Decisão. E Influência Negativa: Reconhecimento Finitude, Apego Emocional, Inexistência de Preparação Sucessores, Conflitos familiares, Fatores Econômicos, Dissolução Patrimonial, Pouca Diversidade e Inclusão e Medo Empobrecer.

A identificação do sucessor, tomando conhecimento dos reais interesses em assumir a empresa familiar é o ponto de partida. As novas gerações geralmente chegam no negócio com visão de expansão, trazendo tecnologia, novas formas de fazer, valorizando a sustentabilidade e com novos propósitos, provocados por uma liderança estratégica, diferente da que vinha sendo exercida até o momento.

Os dados mostram que o processo de sucessão demanda tempo e energia de todos os envolvidos, podendo chegar de 2 anos a 7 anos, conforme relato dos especialistas. Fatos podem acontecer ao longo do processo de negociação e preparação que podem acelerar ou desacelerar as etapas necessárias. A mediação é fator primordial para ganhar a confiança neste processo.

A influência da matriarca surge com força dos dados coletados, como uma influenciadora silenciosa, pois exerce influência desde a criação e educação dos filhos, na sua formação e nos caminhos de vida e profissionais que seguem.

Apesar do estudo não prever, surgiu espontaneamente por meio das entrevistas de campo com especialistas, a baixa diversidade e inclusão presente tanto nas empresas familiares quanto nos processos de sucessão. Os dados mostram que as empresas familiares ainda possuem o patriarcado predominante e o favorecimento do filho homem como sucessor. Uma possível explicação pode ser pela continuidade do sobrenome da família como um pilar importante de manutenção do legado familiar para estas famílias.

Por fim, outro aspecto que surgiu é a preocupação em empobrecer tanto associado com a sucessão, de que sucessores podem não valorizar o patrimônio constituído por seus antecessores, quando

por decisões estratégicas equivocadas que podem levar a família ao empobrecimento, visto que muitas vieram de origens simples e tem pavor em voltar à condição que tinham no início de suas vidas profissionais.

A governança nas empresas familiares surge como um facilitador do processo de sucessão, pois traz transparência para os sócios, porém como ela traz à tona uma descentralização de decisões, pode haver a resistência de implementação do empresário devido a perda de poder. A governança, em geral, tem como o seu gatilho a necessidade de implementar processo de sucessão. Geralmente é mais bem sucedida a partir da segunda e terceiras gerações. No entanto, a governança permite definição de papéis claros e, mesmo que embrionária, pode trazer bons resultados para as empresas familiares.

Os dados mostram que há maior influência positiva dos aspectos socioemocionais para o caso de sucessão realizada de forma planejada e estruturada. Para o caso de não sucessão, há mais aspectos negativos que influenciam a sucessão e ela não é realizada a fim de evitar conflito familiar. Desta forma, pode-se concluir que estruturar processos de sucessão em sua ampla magnitude pode trazer influência positiva dos aspectos socioemocionais para as empresas familiares.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bardin, L. (2011). Análise de conteúdo.

Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms. *Family Business Review*, 25(3), 258–279. <https://doi.org/10.1177/0894486511435355>

BORNHOLDT, W. (n.d.). Governança na Empresa Familiar: Implementação e Prática. Bookman.

Carlock. (2001). Strategic planning for the family business: parallel planning to unify the family and business.

Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (2023) – CEPEA [https://www.cepea.esalq de vries.usp.br/br/pib-do-agronegocio-brasileiro.aspx](https://www.cepea.esalq.de vries.usp.br/br/pib-do-agronegocio-brasileiro.aspx).

Chrisman, J. J., & Patel, P. C. (2012). Variations in R&D Investments of Family and Nonfamily Firms: Behavioral Agency and Myopic Loss Aversion Perspectives. *Academy of Management Journal*, 55(4), 976–997. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0211>

Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19–39. <https://doi.org/10.1177/104225879902300402>

Davis, J. (2018). *How three circles changed the way we understand family business*. Cambridge Institute for Family Enterprise.

Davis, J., & Tagiuri, R. (1985). *Literature on family-owned business*. Washington, DC: US

Small Business Administration Contract No. SBA-9202-AER-85.

Frezatti, F., Bido, D. D. S., Mucci, D. M., & Beck, F. (2017). Life cycle stages and Brazilian family business profiles. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 57(6), 601–619.

Generation to generation: life cycles of the family business. (1997). *Choice Reviews Online*, 34(08), 34–456834–4568. <https://doi.org/10.5860/choice.34-4568>

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC (2016). *Governança da família empresária: conceitos básicos, desafios e recomendações*. www.ibgc.org.br.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC (2020). *Sucessão em Empresas Familiares*. www.ibgc.org.br.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC (2021). *Governança no Agronegócio: Percepções, Estruturas e Aspectos ESG nos Empreendimentos Rurais Brasileiros*. www.ibgc.org.br.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2020). *Estudos & Pesquisas – Demografia das Empresas e Estatísticas de Empreendedorismo*. <https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=2101969>.

Machado, P., & Economia, F. De. (2014). Succession process in rural family business in Brasil: a multicase study. *Organizações Rurais e Agroindustriais*, 16(1), 139–151.

Rossetti, A. (2014). *Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências*.

Salmeron, B. L. F. (2018) *Governança em Família: Da fundação à sucessão*.

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). Hoboken, New Jersey Wiley. (Original work published 1985)

Sharma, P., Chrisman, J. J., Chua, J. H., Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (1996). A review of the family business literature. A review and annotated bibliography of family business studies, 2-50.

Sharma, P., Chua, J., & Chrisman, J. (2003). Succession and Nonsuccession Concerns of Family Firms and Agency Relationship with Nonfamily Managers. *Family Business Review*, 16(2), 89–108.

Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Tagiuri.1996-Bivalent Attributes of FB. 9(2), 199–208.

Valente, P. G. (2018). *Governança Corporativa - Guia do Conselheiro para Empresas Familiares ou Fechadas*. São Paulo: Alta Books.

Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso – Planejamento e Métodos*.

Zellweger, T. (2017). *Managing the family business: theory and practice*.