

**FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO
FACULDADE FIA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE NEGÓCIOS**

ALINE BASANI

**A INFLUÊNCIA DOS ASPECTOS SOCIOEMOCIONAIS NA SUCESSÃO DOS
PRINCIPAIS EXECUTIVOS DAS EMPRESAS FAMILIARES DE PRODUÇÃO
RURAL DO AGRONEGÓCIO BRASILEIRO**

**São Paulo
2023**

ALINE BASANI

**A INFLUÊNCIA DOS ASPECTOS SOCIOEMOCIONAIS NA SUCESSÃO DOS
PRINCIPAIS EXECUTIVOS DAS EMPRESAS FAMILIARES DE PRODUÇÃO
RURAL DO AGRONEGÓCIO BRASILEIRO**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora do Programa de Mestrado Profissional em Gestão de Negócios, mantida pela Fundação Instituto de Administração, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão de Negócios, sob a orientação do Prof. Dr. Marco Antônio da Costa Sabino

**São Paulo
2023**

Ficha Catalográfica Elaborada pelo Bibliotecário Chefe Kleber Zornoff Manrubia CRB-8 /7561

Basani, Aline.

A influência dos aspectos socioemocionais na sucessão dos principais executivos das empresas familiares de produção rural do agronegócio brasileiro. / Aline Basani. São Paulo, [s.n.]: 2023. 115 f.: il., tab.

Orientador: Prof. Dr. Marco Antônio da Costa Sabino. Área de concentração: Administração de empresas.

Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Negócios) – Faculdade FIA de Administração e Negócios, Programa de Pós-Graduação em Stricto Sensu, 2023.

1. Empresas familiares. 2. Socioemocional.
3. Sucessão. 4. Agronegócio - Governança familiar - Brasil.
5. Produtores rurais - Processo sucessório. I. Sabino, Marco

ALINE BASANI

**A INFLUÊNCIA DOS ASPECTOS SOCIOEMOCIONAIS NA SUCESSÃO DOS
PRINCIPAIS EXECUTIVOS DAS EMPRESAS FAMILIARES DE PRODUÇÃO
RURAL DO AGRONEGÓCIO BRASILEIRO**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora do Programa de Mestrado Profissional em Gestão de Negócios, mantida pela Fundação Instituto de Administração, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão de Negócios.

Aprovado em:

BANCA EXAMINADORA

Examinador – Instituição

Examinador – Instituição

Examinador – Instituição

DEDICATÓRIA

Gratidão aos meus filhos e marido por me apoiarem ao longo desta jornada com amor, paciência e compreensão.

AGRADECIMENTOS

Após meses de profunda dedicação ao estudo e pesquisa, finalmente chegou o momento de agradecer a todos que me estimularam a manter firme o propósito de concluir esta jornada.

Agradeço a todos os professores que compartilharam o seu conhecimento de forma genuína ao longo das aulas de mestrado e, com extrema competência, despertando em mim o interesse de pesquisadora e, fundamentalmente contribuindo para que o meu desenho de pesquisa tivesse relevância para o estudo das empresas familiares. Em especial, agradeço ao meu orientador Prof. Dr. Marco Antônio da Costa Sabino com quem tive a honra de trabalhar e me guiou com competência e sabedoria. Destaco o Prof. Dr. Fábio Frezatti, com quem tive o privilégio de cursar Organizações Familiares, como aluna especial na USP, pelo mergulho ao fascinante mundo das empresas familiares e por despertar o meu interesse em estudar a influência dos aspectos socioemocionais sobre estas particulares organizações.

Aos colegas de mestrado da turma 8, fica a gratidão pelos trabalhos realizados em conjunto, artigos publicados e pela amizade sincera que mantivemos após meses tão intensos.

Aos participantes da pesquisa que doaram o seu tempo, compartilhando a sua experiência de forma genuína, contribuindo profundamente para enriquecer os achados deste projeto de pesquisa, muito obrigada por tamanha generosidade.

E, por fim, acima de tudo à minha família que, sendo o meu porto seguro, me estimulou fortalecendo para que fosse possível seguir adiante, superando todas as dificuldades que surgiram no caminho. Ao meu amado marido Leandro, companheiro da jornada da vida, que me amparou no sentido mais amplo, aos meus filhos Matheus e Victor, maiores amores, que me incentivaram e me deram força, aos meus tios Nailde, Orlando e Noêmia que compreenderam a minha ausência nos finais de semana, sempre interessados em saber se estava tudo bem. E, aos meus pais Pedrina e José, *in memoriam*, que me deram o dom da vida.

*“The only true wisdom is in knowing you know
nothing.”
— Sócrates*

RESUMO

A pesquisa se propõe a emergir no contexto das empresas familiares, estrutura transgeracional e processos de sucessão sob a influência da riqueza socioemocional nos produtores rurais brasileiros. O ambiente rural vem passando por transformações provocadas pelo uso intensivo de tecnologia e inovação requerendo adaptação para manter a sustentabilidade e perenidade dos negócios familiares ao longo das gerações. O objetivo geral é identificar como os aspectos socioemocionais influenciam o processo de sucessão nestas empresas. Como objetivos específicos buscou-se detectar quais os aspectos socioemocionais influenciam na sucessão; propor medidas que contribuam para o processo de sucessão; esquematizar ações de governança familiar facilitadoras no processo de sucessão. A pesquisa é aplicada, qualitativa, descritiva e com unidade de análise nos aspectos socioemocionais no processo de sucessão. O procedimento técnico é estudo de caso e método de coleta é entrevista em profundidade. Foram entrevistados quatro especialistas em empresas familiares e dois estudos de caso com famílias empresárias, sendo um de sucessão não realizada e outro de sucessão bem-sucedida. A técnica de análise de conteúdo foi codificação, com atribuição da frequência de códigos, tratamento dos dados para análise de 18 subcategorias que emergiram do campo e classificadas como influência socioemocional positiva, negativa e neutra para a sucessão. Os resultados foram comparados entre a visão dos especialistas e das famílias empresárias. Destaque dos resultados: 1) sucessão precisa ser desassociada da finitude e fazer parte da pauta estratégica das empresas familiares; 2) identificação do sucessor que esteja preparado e queira assumir o desafio familiar; 3) mediação e diálogo para confiança e sucesso da longa jornada; 4) reconhecimento da finitude desperta angústia, tristeza e desespero; 5) falta de diálogos abertos e transparentes como fuga aos conflitos familiares; 6) influência da matriarca nas decisões da família e da empresa; 7) medo de empobrecer; 8) baixa diversidade e inclusão; 9) forte relação entre ciclos vitais e organizacionais; 10) reorganização societária traz tranquilidade para os membros da família. O planejamento da sucessão e a governança são ferramentas importantes para administrar os aspectos socioemocionais. O estudo recomenda um esquema de sucessão para as empresas familiares como forma de mitigar o impacto socioemocional.

Palavras-chave: empresas familiares; socioemocional; sucessão; governança familiar; famílias empresárias.

ABSTRACT

The research proposes to emerge in the context of family businesses, transgenerational structure and succession processes under the influence of socioemotional wealth in Brazilian rural producers. The rural environment has been undergoing transformations caused by the intensive use of technology and innovation, requiring adaptation to maintain the sustainability and longevity of family businesses over generations. The general objective is to identify how socioemotional aspects can influence the succession process in these companies. As specific objectives, we want to detect which socioemotional aspects influence succession; propose measures that contribute to the succession process; outline family governance actions that facilitate the succession process. The research is qualitative, descriptive and the unit of analysis is in the socioemotional aspects of the succession process. The technical procedure is a case study and the collection method is an in-depth interview. Four experts in family businesses and two case studies with business families were interviewed, one of an unsuccessful succession and the other of a successful succession. The content analysis technique was coding, with attribution of frequency of codes, data processing for analysis of 18 subcategories that emerged from the field and classified as positive, negative, and neutral socioemotional influence for succession. The results were compared between the views of experts and business families. Highlights of the results: 1) succession needs to be dissociated from finitude and be part of the strategic agenda of family businesses; 2) identification of a successor who is prepared and willing to take on the family challenge; 3) mediation and dialogue for trust and success on the long journey; 4) recognition of finitude awakens anguish, sadness and despair; 5) lack of open and transparent dialogues as an escape from family conflicts; 6) influence of the matriarch on family and company decisions; 7) fear of becoming impoverished; 8) low diversity and inclusion; 9) strong relationship between vital and organizational lifecycles; 10) corporate reorganization brings peace of mind to family members. Succession planning and governance are important tools for managing socioemotional aspects. The study recommends a succession scheme for family businesses as a way to mitigate the socioemotional impact.

Keywords: family business; socioemotional wealth; succession; family governance.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Modelo de três círculos da empresa familiar	27
Figura 02 – Dimensão do eixo da propriedade	27
Figura 03 – Dimensão do eixo da família	28
Figura 04 – Dimensão do eixo da empresa/negócio.....	28
Figura 05 – Alinhamento necessário entre família, <i>shareholders</i> e negócio	42
Figura 06 – Tipologia da pesquisa	46
Figura 07 – Diagrama de Ishikawa	50
Figura 08 – Resultado pré-análise de autoavaliação dos respondentes.....	52
Figura 09 – Exemplos de codificação	53
Figura 10 – Análise de frequência das influências por entrevista.....	60
Figura 11 – Frequência das subcategorias por especialistas e estudos de casos	92
Figura 12 – Nuvem de sentimentos que influenciam na sucessão	94
Figura 13 – Esquema de governança para sucessão nas empresas familiares.....	96

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Definições de empresa familiar	15
Quadro 02 - Tipos de sociedade, comportamentos e riscos para o negócio	17
Quadro 03 - Definições de governança na empresa familiar	39
Quadro 04 - Coleta de dados primários.....	47
Quadro 05 - Protocolo de pesquisa	47
Quadro 06 - Matriz de Amarração Metodológica	49
Quadro 07 - Dimensões de análise e suas descrições	51
Quadro 08 - Códigos e frequência pela influência socioemocional	54
Quadro 09 - Frequência por influência de especialistas e estudos de casos	54
Quadro 10 - Codificação aberta em primeiro nível.....	55
Quadro 11 - Frequência de atribuição e ponderação dos códigos.....	57
Quadro 12 - Codificação axial em segundo o nível - alterações efetuadas.....	58
Quadro 13 - Matriz de codificação axial - pós-revisão	59
Quadro 14 - Formatação condicional para frequência média das subcategorias.....	92
Quadro 15 - Proposição de novo Modelo Teórico	103

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	Contextualização sobre os produtores rurais.....	18
1.2	Problema de pesquisa.....	20
1.3	Objetivos	20
1.4	Delimitação do escopo	21
1.5	Justificativa.....	21
1.6	Esquema geral da dissertação.....	22
2	REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1	Ciclos Vitais.....	23
2.1.1	Ciclo de vida organizacional.....	24
2.1.2	Estrutura tridimensional – propriedade, família e empresa/negócio.....	26
2.2	Riqueza Socioemocional	29
2.2.1	Desempenho financeiro	31
2.2.2	Controle e influência familiar	32
2.2.3	Relação entre família e empresa	33
2.2.4	Vínculos Sociais	34
2.2.5	Apego emocional	34
2.2.6	Transgeracional.....	35
2.3	Processo sucessório.....	35
2.3.1	Planejamento da sucessão.....	36
2.3.2	Governança familiar.....	39
3	MÉTODO DE PESQUISA	44
3.1	Caracterização da Pesquisa	45
3.2	Tipologia da Pesquisa	46
3.3	Modelo Teórico.....	48
3.4	Técnica de Análise de Dados	50
3.5	Padrão Ético da Pesquisa.....	61
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	62
4.1	Subcategorias de análise	62
4.1.1	Identificação Sucessores	63
4.1.2	Liderança Estratégica.....	65

4.1.3	Governança Familiar	LISTA DE QUADROS	66
4.1.4	Reconhecimento Finitude		68
4.1.5	Apego Emocional		70
4.1.6	Matriarcado		71
4.1.7	Legado Familiar		73
4.1.8	Inexistência de Preparação de Sucessores		74
4.1.9	Confiança		76
4.1.10	Existência de Preparação Sucessores		78
4.1.11	Conflitos familiares		80
4.1.12	Transgeracional		82
4.1.13	Reestruturação Societária		83
4.1.14	Fatores Econômicos		85
4.1.15	Dissolução Patrimonial		86
4.1.16	Pouca Diversidade e Inclusão		88
4.1.17	Tomada Decisão		89
4.1.18	Medo Empobrecer		90
4.2	Discussão resultados entre especialistas e estudos de caso		91
4.3	Nuvem de sentimentos		94
4.4	Produto Tecnológico		95
5	CONCLUSÃO		99
5.1	Proposição de Novo Modelo Teórico		102
5.2	Sugestão para estudos futuros e limitações		104
	REFERÊNCIAS		106
	APÊNDICE A		110
	APÊNDICE B		111
	APÊNDICE C		112
	APÊNDICE D		113
	APÊNDICE E		114
	APÊNDICE F		115

1 INTRODUÇÃO

As empresas familiares são predominantes em todo o mundo, ocupando todos os segmentos da economia. Verifica-se o efeito positivo da influência da família no crescimento da empresa e pode variar entre diferentes tipos de empresas familiares e ciclos de negócios, mostrando que o controle familiar tem um impacto economicamente significativo sobre suas taxas de crescimento (Miroshnychenko, De Massis, Miller & Barontini, 2021).

Geralmente, as empresas familiares, nascem de uma ideia, empenho e investimento de indivíduos empreendedores e seus parentes (Gersick, Davis, Hampton & Lansberg, 1997). Muitas são pequenas propriedades sem chances de crescimento e sobrevivência ao longo de gerações. No entanto, muitas são bem-sucedidas e se tornam empresas globais de sucesso. Conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), 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.

O IBGE (2020) analisou a taxa de sobrevivência das empresas ano a ano. Na amostra das empresas que nasceram em 2015 e sobreviveram até 2020, observa-se que 60% das empresas deixaram de existir em até 5 anos de seu nascimento. A seguir, apresenta-se a evolução das empresas que sobreviveram ano a ano: 78,3% sobreviveram após 1 ano; 64,8% sobreviveram após 2 anos; 54,7% sobreviveram após 3 anos; 47,4% sobreviveram após 4 anos; e 40,7% sobreviveram após 5 anos.

Mesmo não havendo dados precisos, estima-se que 90% do total de empresas brasileiras sejam empresas familiares, as quais respondem por mais de 50% do PIB brasileiro e empregam 75% da mão de obra do país (IBGE, 2020). Dada a relevância e importância das empresas familiares para a economia, sua abordagem é objeto de estudo há muitos anos por pesquisadores e consultores em todo o mundo.

Para iniciar a abordagem, é preciso ter ciência de que cada empresa familiar é uma unidade organizacional única e individualizada. Empresas familiares são heterogêneas, o que significa que 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. A história da família e da empresa se confundem em uma única história. Essa pode ser uma das explicações para o sucesso de o grande número de empresas familiares em todo o mundo, uma vez que o sucesso da empresa se entrelaça com a história da família e é praticamente impossível dissociar uma da outra. Compreender cada empresa familiar representa

uma viagem ao seu passado, sua história, a de seus fundadores, sua real razão de existir, a região onde está situada e a influência que exerce sobre as pessoas e a sociedade (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.

As empresas familiares possuem características diferenciadas, e é importante ter clareza na distinção entre uma empresa familiar e uma empresa não familiar. Para Zellweger (2017), o que distingue as empresas familiares de outros tipos de organização é a influência da família na empresa. Zellweger (2017) afirma que as empresas familiares merecem uma abordagem de gestão que leve em consideração o que as torna únicas: o fato de serem influenciadas por um tipo particular de coalizão dominante, uma família, que possui objetivos, preferências, habilidades e preconceitos específicos.

Verifica-se que não há consenso quanto ao conceito que distingue as empresas familiares. Alguns estudiosos atribuem o nível de envolvimento da família na empresa como critério, enquanto outros argumentam sobre o controle acionário, afirmando ser necessário que uma família exerça influência sobre as decisões da empresa. Há também os que sugerem que, mesmo em empresas de capital aberto, uma participação minoritária pode ser suficiente para que uma família controle as decisões importantes, como nomeação de executivos, membros do conselho, aquisições, investimentos, reestruturações e outras decisões de negócios. 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.

Foram encontradas mais de vinte definições para empresas familiares em artigos pesquisados desde a década de 80. Foram selecionadas as definições mais pertinentes ao objeto de estudo desta dissertação, apresentadas a seguir no Quadro 1 em ordem cronológica:

Quadro 1 - Definições de empresa familiar

AUTOR	DEFINIÇÃO DE EMPRESA FAMILIAR
Donnelley, 1964	“quando o negócio é claramente identificado com pelo menos duas gerações da família no negócio e quando tem uma ligação de mútua influência nas políticas da empresa e nos interesses e objetivos da família”

Barnes & Hershon, 1976	“o controle da propriedade está nas mãos de um indivíduo ou dos membros de uma única família”
Davis, 1983	“são as empresas cujas políticas e direcionamento são submetidas a uma significativa influência por um ou mais membros de uma família. Esta influência é exercida por meio da propriedade e, algumas vezes, por meio da participação de membros da família na gestão da empresa”
Davis & Tagiuri, 1985	“um negócio em que dois ou mais membros da família exercem influência na direção e gestão do negócio”
Pratt & Davis, 1986	“empresa em que duas ou mais famílias exercem influência na direção do negócio por meio de laços de parentesco, gestão das atividades ou direitos sobre a propriedade”
Dreux, 1990	“grupos econômicos controlados por uma ou mais famílias que possuem um grau de influência na governança da organização”
Holland & Oliver, 1992	“negócio em que as decisões referentes a propriedade e gestão são influenciadas por uma ou mais famílias”
Carsrud, 1994	“a propriedade e práticas de uma empresa de capital fechado são dominadas por membros de um mesmo grupo de parentesco com ligações emocionais”
Chua et al., 1999	“é uma empresa regida e/ou gerida com a intenção de moldar e perseguir a visão do negócio mantida por uma coalizão dominante controlada por membros da mesma família ou um pequeno número de famílias de uma forma que é potencialmente sustentável ao longo das gerações da família ou famílias”

Fonte: traduzido e adaptado pela Autora a partir de Chua et al., 1999.

Para efeitos da evolução deste estudo, foi adotada a definição de Chua et al., (1999) de empresa familiar, pela interpretação de que é a mais ampla e atual.

Vale destacar que, na sociedade moderna, outras configurações de família e parentesco estão sendo reformuladas. Portanto, este tópico não esgota todas as combinações possíveis entre os integrantes das famílias. Entender 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.

De acordo com Chua et al., (1999), as empresas familiares são classificadas da seguinte forma:

- Família proprietária e que administra o negócio - a visão do negócio deve ter sido desenvolvida pela família, representando um maior potencial para se tornar uma empresa transgeracional;
- Família proprietária, mas que não administra o negócio - possui potencial para as próximas gerações, perseguindo a visão da família ou retomando o controle do negócio, caso desejado pela família;
- Família que administra o negócio, mas não é proprietária - a família deve ter definido a visão do negócio para ser considerada uma empresa familiar.

Chua et al., (1999) apresentam os padrões de controle da propriedade familiar:

- empresa individual.
- duas pessoas sem relação sanguínea ou matrimonia;
- núcleo familiar,
- mais de um núcleo familiar;
- família estendida aos demais membros;
- mais de uma família estendida; e
- empresa pública controlada por uma ou mais famílias.

O Quadro 2 a seguir foi elaborado para apresentar, de forma simplificada, os tipos de sociedade familiar, seus prós e contras, com base em Zellweger (2017) e Gersick et al., (1997):

Quadro 2 - Tipos de sociedade, comportamentos e riscos para o negócio

TIPO DE SOCIEDADE	COMPORTAMENTOS POSITIVOS PARA O NEGÓCIO FAMILIAR	RISCOS PARA O NEGÓCIO E CONFLITOS
Negócio com cônjuge - Relações sociais e voluntárias	Lealdade, solidariedade, cuidado, confiança, apoio mútuo, troca de informações, benevolência.	Conflitos domésticos invadirem o ambiente empresarial, sensação de injustiça e impactos do divórcio
Sociedade de irmãos – parentes de sangue e ligação duradoura	Companheirismo, admiração, confiança, solidariedade	Antagonismo, brigas, rivalidades e divisão de recursos.
Famílias extensas ao negócio – ramos genealógicos geralmente oriundos do fundador	Menores níveis de afeto e emoção	Conflitos de lealdade, membros distantes, lutas por poder e defesa de membros que pertencem ao mesmo ramo familiar

Fonte: traduzido e adaptado pela Autora, a partir de Zellweger, 2017.

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:

- Propriedade: empresa totalmente ou parcialmente pertencente a uma ou mais famílias.
- Gestão: envolvimento das famílias na gestão da empresa e influência direta na tomada de decisões.
- Transgeracional: a família tem a intenção de transmitir a empresa para futuras gerações.
- Sucessão: planejamento do controle sendo passado para outros gestores, pertencentes ou não ao núcleo familiar. v. Emocional: ligações emocionais na gestão da empresa familiar.

Esta pesquisa se propõe a explorar o contexto transgeracional, sucessão e as influências socioemocionais mencionadas acima. Observa-se que um dos setores que enfrenta mais dificuldades em lidar com a sucessão é o agronegócio, especialmente os produtores rurais brasileiros, tema que será abordado na seção 1.1 a seguir.

1.1 Contextualização sobre os produtores rurais

De acordo com a necessidade de aumento na produção de alimentos avaliada na primeira década do século XXI, estabeleceu-se que era preciso aumentar a oferta global de alimentos em 20% nos primeiros 10 anos, para que ninguém no mundo passasse fome, conforme *Food and Agriculture Organization of the United Nations* (FAO) e Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). Adicionalmente, considerando o potencial de crescimento das diversas regiões produtoras nos diferentes países, concluiu-se que tal salto só seria possível se o Brasil crescesse o dobro, 40%. Três razões principais: tecnologia tropical sustentável, área para crescer e competência nas diversas cadeias produtivas do agronegócio.

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. Diante dessa importância econômica e estratégica para o país, cabe assegurar aos

agentes do sistema agroindustrial o acesso a ferramentas e metodologias de gestão que garantam sua competitividade individual e sistêmica.

O ambiente rural brasileiro vem passando por um processo de transformação com a transição da agricultura tradicionalista, praticada por técnicas rudimentares, para uma agricultura mecanizada, baseada no uso intensivo de tecnologia. Devido a esse efeito, a agricultura brasileira alcançou ganhos de eficiência, em termos de utilização de tecnologia, economias de escala e modernização geral da atividade no campo (Machado, 2014). Debates sobre tecnologia digital, inovação e gestão estão se tornando cada vez mais relevantes para os produtores rurais, que precisam se adaptar para manter a competitividade do negócio. Os maiores desafios estão na sustentabilidade e perenidade, especialmente nas questões ambientais, sociais e de governança.

Nesse cenário, surgiram novos negócios e novas empresas, estimuladas pelas oportunidades passadas, atuais e futuras do agronegócio brasileiro. De acordo com o Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR), 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).

A KPMG, em conjunto com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC, realizou uma pesquisa com 367 produtores rurais brasileiros de grande porte, entrevistando proprietários, gestores, conselheiros e consultores, com amostra em todas as regiões brasileiras. A seguir, estão destacadas as principais informações da pesquisa (IBGC, 2021):

- Mais de 90% da amostra possui nível superior completo.
- 80% dos respondentes se autodeclararam pertencer a uma empresa familiar.
- 80% consideram governança importante ou muito importante para o seu negócio.
- 79% das empresas familiares possuem membros da família que trabalham no negócio.
- 54% declaram o plano de sucessão como a principal necessidade dos empreendimentos rurais.
- Apenas 29% das empresas familiares da amostra possuem conselho de família.
- 75% da amostra não possui um processo de sucessão patrimonial estruturado.
- 56% não dialogam com os 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. Esta população está retornando para os

empreendimentos rurais visando apoiar e fortalecer os negócios familiares e a continuidade no negócio. Estes são importantes agentes para impulsionar a sucessão e a transformação digital no produtor rural.

Os produtores rurais são caracterizados, principalmente, por sua informalidade. Muitos produtores utilizam seu próprio Cadastro de Pessoas Físicas - CPF nas transações comerciais. Estes produtores estão se deparando com a necessidade de desenvolvimento de modelos de gestão, governança e tecnologia, sendo a sucessão fator crítico de sucesso e continuidade das empresas.

A profissionalização da gestão da atividade evoluiu, com estruturas cada vez mais profissionalizadas no comando das fazendas cuja natureza da atividade requer competências em termos produtivos, comerciais e financeiros. O gerenciamento de riscos de mercado e produção, inerentes à atividade agrícola, é um dos fatores críticos na gestão da atividade no campo. 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).

1.2 Problema de pesquisa

Cada empresa familiar é um organismo único e, por serem caracterizadas como empresa familiar elas têm por objetivo passar o controle entre gerações preservando o legado familiar. Refletindo sobre as empresas familiares, governança na empresa familiar, riqueza socioemocional, processo de sucessão, agronegócio e produtores rurais, permitiu o afunilamento do problema. O problema crítico identificado é a influência socioemocional na sucessão dos principais executivos das empresas de produção rural brasileiras.

Desta forma, a questão de pesquisa a ser respondida por este estudo é: **Como os aspectos socioemocionais influenciam o processo de sucessão do principal executivo nas empresas familiares do agronegócio brasileiro?**

1.3 Objetivos

O objetivo geral deste estudo é identificar como os aspectos socioemocionais influenciam o processo de sucessão nas empresas familiares.

Os seguintes objetivos específicos foram definidos como suporte ao alcance do objetivo principal:

- Detectar quais os aspectos socioemocionais que influenciam na sucessão.
- Propor medidas que contribuam para o processo de sucessão.
- Esquematizar ações de governança familiar facilitadoras no processo de sucessão.

1.4 Delimitação do escopo

Delimitar o escopo de um estudo científico implica restringir o foco e indicar seus limites, deixando claro o que não se pretende estudar, considerando a extensa abrangência do tema (Nielsen, Olivo e Morilhas, 2018).

Este estudo refere-se à identificação de como os aspectos socioemocionais influenciam no processo de sucessão das empresas familiares de produção rural do agronegócio brasileiro. Os especialistas entrevistados são profissionais com carreira sólida em consultoria de sucessão ou atuação em conselho das empresas familiares. Duas empresas rurais foram entrevistadas como estudo de caso, sendo que uma das empresas apresenta contexto de não realização de sucessão por influência emocional, já a outra empresa possui o cenário de implementação consecutiva de sucessão transgeracional. Essas pesquisas deram subsídios para a pesquisadora compreender a influência dos aspectos socioemocionais sob diferentes perspectivas.

O estudo foi elaborado no ambiente das empresas familiares de produção rural. No entanto, dada a abrangência do tema de estudo, é possível aplicar os resultados da pesquisa em empresas familiares brasileiras, independentemente do setor econômico em que atuem.

O escopo da pesquisa limita-se às empresas brasileiras e não foram considerados aspectos como clima, solo, infraestrutura e influência cultural das diversas regiões do país.

1.5 Justificativa

Esta pesquisa justifica-se pelo fato de que as empresas familiares de produção rural brasileira estão em processo de transformação tecnológica, passando por processos evolutivos com estruturas mais profissionalizadas nas fazendas, necessitando novas competências para continuidade dos negócios.

A compreensão da influência dos aspectos socioemocionais contribuirá para que o legado familiar na transferência transgeracional e o processo de sucessão sejam realizados de

forma eficiente, evitando-se conflitos maléficis à eficiência operacional e prejudicando a riqueza socioemocional familiar. Contribuir para que empresas rurais familiares cresçam e prosperem é um legado proposto por este trabalho.

1.6 Esquema geral da dissertação

Esta dissertação está organizada em 5 capítulos de modo a facilitar a compreensão dos objetivos propostos: Introdução, Referencial Teórico, Método de Pesquisa, Análise e Discussão dos Resultados, e Considerações.

O Capítulo de Introdução traz uma visão geral do trabalho, incluindo a contextualização sobre as empresas familiares e os produtores rurais do agronegócio que são objeto do estudo. Além disso, aborda o problema de pesquisa, os objetivos, as delimitações e as justificativas da pesquisa.

O Capítulo do Referencial Teórico é subdividido em três partes. A primeira apresenta um panorama sobre a relação entre os ciclos vitais e organizacionais, bem como a estrutura tridimensional da propriedade, família e empresa. A segunda parte aborda a riqueza socioemocional e suas principais influências sobre a sucessão nas empresas familiares. E, por fim, a terceira parte apresenta o processo sucessório e a governança nas empresas familiares.

No Capítulo do Método de Pesquisa são descritos os Procedimentos Metodológicos utilizados, incluindo a caracterização, a tipologia e o modelo teórico da pesquisa. Em seguida, são apresentadas a técnica de análise de dados adotada e o padrão ético aplicado.

O Capítulo de Análise e Discussão dos Resultados apresenta os resultados obtidos a partir da pesquisa de campo, associados ao estudo teórico, por meio das subcategorias de análise da influência socioemocional sobre o processo de sucessão. Posteriormente, são realizadas discussões sobre os resultados entre os públicos entrevistados de especialistas e estudos de casos, a seguir é apresentada Nuvem de Sentimentos com as principais palavras que emanaram da pesquisa e, por fim, o Esquema de Governança para Sucessão por meio de etapas construídas com base no referencial estudado e teor das entrevistas de campo.

As Considerações visam responder ao objetivo geral e aos objetivos específicos do estudo, bem como deixar uma contribuição para as empresas familiares. Além disso, são feitas reflexões sobre a proposição de um novo Modelo Teórico, sugestões para futuros estudos e limitações encontradas durante a pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O Referencial Teórico deste estudo foi organizado em três sessões principais. A primeira trata da relação entre os ciclos vitais das organizações e de seus fundadores, bem como a relação tridimensional entre família, empresa e propriedade. A segunda sessão apresenta um panorama da literatura sobre a riqueza socioemocional e a sua importância para as empresas familiares. A terceira aborda o processo sucessório em si e os aspectos que podem influenciá-lo, bem como a governança nas empresas familiares.

As informações apresentadas nesse Referencial Teórico servirão de base para embasar o presente estudo, fornecendo as bases necessárias para responder aos objetivos propostos no modelo teórico. Foi realizada uma revisão bibliográfica em livros e, principalmente, em artigos disponíveis no Brasil e em outros países, permitindo apresentar uma lógica de raciocínio embasada em diferentes obras estudadas. Apesar deste estudo estar focado nos produtores rurais brasileiros, o Referencial Teórico apresentado pode ser aplicado a todos os segmentos da economia no contexto das empresas familiares.

2.1 Ciclos Vitais

A influência dos ciclos de vida sobre as empresas familiares tem sido objeto de estudo de muitos pesquisadores. A adaptação do conceito de ciclos de vida biológicos para as organizações remonta há várias décadas. Assim como os seres vivos, as organizações passam por estágios de nascimento, crescimento, declínio e eventual morte. Essa perspectiva evolutiva sugere que as organizações progridem de um estágio para outro ao longo do tempo (Lester, Parnell & Carraher, 2003).

As famílias e seus negócios devem abordar as mudanças no ciclo de vida, pois isso é uma inevitabilidade tanto do ciclo de vida humano, desde o nascimento, crescimento e desenvolvimento até a redução gradual na idade adulta, como também do ciclo de vida dos negócios (Carlock & Ward, 2001). Compreender os estágios de desenvolvimento organizacional é fundamental para analisar as empresas familiares, pois isso nos ajuda a compreender os proprietários, gestores e as necessidades reais da empresa em cada estágio. Para Greiner (1998) uma ampla discussão sobre estrutura organizacional, tomada de decisão e sistemas de controle gerencial (Frezatti, Bido, Mucci & Beck, 2017).

Em uma empresa familiar, os proprietários têm influência significativa durante a idade adulta, que vai dos cerca de 30 anos até atingirem o pico em seus 60 ou 70 anos. Os membros da família estão intimamente envolvidos como empregados e proprietários, e seus ciclos de vida também têm impacto nos negócios. A combinação de transições contínuas na vida familiar e eventos dentro da família e do negócio torna imperativo compreender os desafios de planejamento que são impulsionados pelos ciclos de vida familiar e empresarial (Carlock & Ward, 2001).

O comportamento dos indivíduos é principalmente determinado por eventos e experiências passadas, e não pelo futuro ou pelo que está por vir. Portanto, é possível identificar uma série de fases de desenvolvimento pelas quais as empresas tendem a passar ao longo de seu crescimento. Essas fases começam com um período de evolução, crescimento e estabilidade, e culminam em um período de turbulência que demanda um novo ciclo motivado por mudanças organizacionais (Greiner, 1998).

A resolução de cada período determina se a empresa avançará para o próximo estágio evolutivo. É importante notar que cada fase reflete o resultado da fase anterior e pode ser a causa da crise na próxima fase, o que evidencia que um estilo de gestão pode desencadear uma crise revolucionária que exige um novo estilo de gestão (Greiner, 1998). As decisões devem ser tomadas na sequência correta, no momento adequado e com a intensidade certa, pois, a longo prazo, uma organização bem gerida deve se adaptar ao ambiente externo (Adizes, 1979).

2.1.1 Ciclo de vida organizacional

O estudo do ciclo de vida organizacional em empresas familiares é fundamental por estar intrinsecamente relacionado ao ciclo de vida dos próprios controladores do negócio. Compreender o estágio do ciclo de vida da empresa familiar permite identificar aspectos positivos e negativos do negócio, além de características específicas de cada empresa em cada momento. Não é surpreendente que o desempenho tenda a diminuir quando as empresas entram na fase de sucessão. Da mesma forma, a perda de desempenho de uma empresa familiar pode ser o catalisador para iniciar o planejamento de sucessão (Frezatti et al., 2017).

Os autores estudados propõem, em geral, cinco fases do desenvolvimento organizacional. A fase inicial ocorre quando os fundadores estão idealizando a empresa, mapeando o que podem fazer e quais são as necessidades do mercado. Nessa fase, há muita excitação acompanhada por atividade frenética, pois os fundadores estão apaixonados por uma

ideia e se esforçam para vender essa ideia aos outros, reforçando seu próprio compromisso. Consolidar o compromisso com a ideia é essencial para que os fundadores tenham sucesso na construção de uma organização a partir do zero (Adizes, 1979).

Uma vez estabelecida a empresa, a primeira fase marca o início do desenvolvimento organizacional (Lester et al., 2003). Nessa fase, a empresa está no estágio de nascimento, criando um produto ou explorando um mercado. Geralmente, os fundadores estão dedicados a questões técnicas e empreendedoras (Greiner, 1998). O foco está na viabilidade, ou seja, na identificação de um número suficiente de clientes para sustentar a existência da organização (Lester et al., 2003). Essa fase pode ser associada à criatividade, uma vez que a criação de produto e mercado está concentrada nesse momento (Greiner, 1998). É análoga ao bebê que finalmente pode ver e focar, tudo parece oportunidade. A empresa se move rapidamente e muitas vezes toma decisões intuitivamente, pois falta a experiência. Todas as oportunidades parecem ser prioritárias. As preocupações são de curto prazo, geralmente de natureza tática, e há uma tendência a perder oportunidades de longo alcance (Adizes, 1979).

A segunda fase pode ser denominada de crescimento (Greiner, 1998), etapa infantil (Adizes, 1979) ou sobrevivência (Lester et al., 2003), pois há um compromisso maternal com seu fundador. É marcada pela especialização das atividades, introdução de novos sistemas e padrões de trabalho, formalização da comunicação e necessidade de crescimento hierárquico (Greiner, 1998). De acordo com Lester et al., (2003), a fase de sobrevivência oferece diferentes caminhos. Algumas organizações crescem e prosperam o suficiente, outras alcançam retornos marginais e, por fim, um terceiro grupo de empresas falha em gerar receitas suficientes para sobreviver. Mesmo com novas técnicas de crescimento, elas se tornam inadequadas para controlar a organização, que se torna mais diversificada e complexa nessa fase.

A terceira fase, caracterizada pela delegação, permite que a empresa cresça e se expanda por meio da motivação dos gestores de níveis inferiores (Greiner, 1998). Essa fase é denominada de adolescência (Adizes, 1979) ou maturidade e sucesso (Lester et al., 2003), sendo marcada por maior responsabilidade dos níveis inferiores. Instituem-se programas de remuneração para motivar os colaboradores, enquanto os níveis superiores limitam-se a tomar decisões com base em relatórios. A empresa continua crescendo por meio de novas unidades, sendo a comunicação entre os níveis superiores pouco frequente (Greiner, 1998). Essas organizações passaram no teste de sobrevivência, crescendo a ponto de poderem procurar proteger o que conquistaram ao invés de mirar em um novo território (Lester et al., 2003), o que leva à estabilização.

A quarta fase é denominada de declínio (Lester et al., 2003), estágio no qual a organização falhou no confronto com desafios externos, resultando em queda nos resultados financeiros e na participação de mercado e, em muitos casos, devido à ausência de inovação. Essa situação leva a um foco nos problemas internos e, conseqüentemente, à falta de foco no cliente, resultando em um processo decisório muito centralizado (Frezatti et al., 2017). Segundo Greiner (1998), essa fase é marcada por forte colaboração interpessoal para superar a burocracia. Apesar de o declínio não necessariamente conduzir à morte da organização, demanda mudanças na estratégia, na estrutura, no processo decisório e necessita de nova modificação para levá-la a uma configuração mais estável (Frezatti et al., 2017).

A quinta fase é de rejuvenescimento (Frezatti et al., 2017), cujo grande objetivo desse ciclo é retornar ao ambiente de aprendizado, aumentando suas receitas sem perder mercado. Para atender a esse objetivo, é necessária a redução da burocratização e a descentralização das decisões, passando a centrá-las no cliente (Lester et al., 2003).

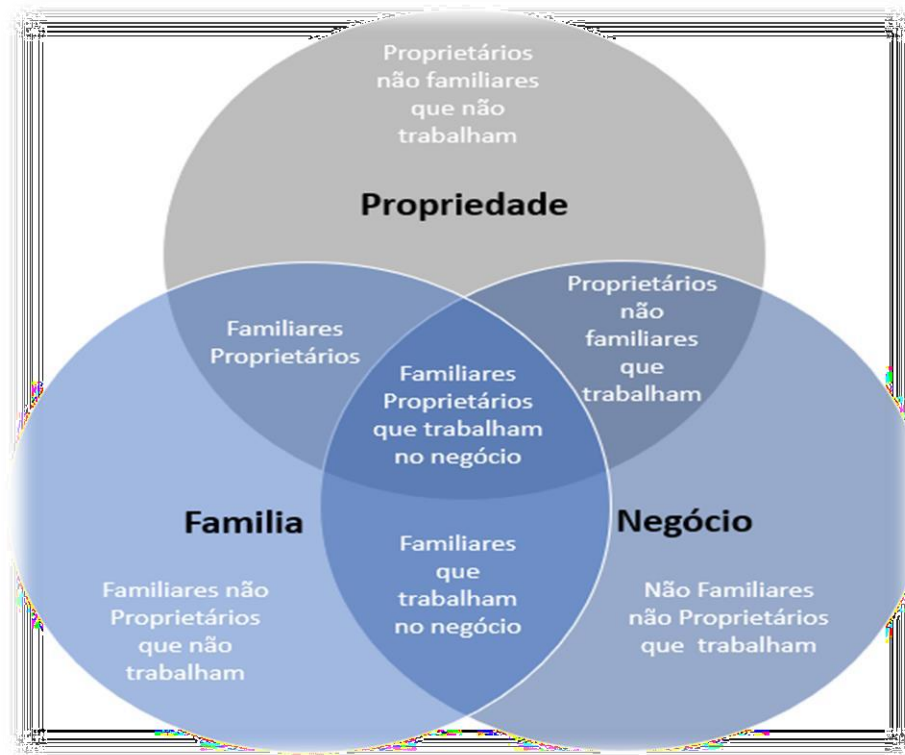
Nos modelos de ciclo de vida precisos, pode-se fornecer um cronograma para adicionar níveis de gerenciamento, formalizar procedimentos, sistemas organizacionais e revisar as prioridades da organização, além de contribuir para a gestão ao saber quando é hora de "deixar ir" as estratégias ou práticas passadas que atrapalham o crescimento futuro (Lester et al., 2003).

2.1.2 Estrutura tridimensional – propriedade, família e empresa/negócio

O modelo de três círculos para o sistema de empresas familiares foi desenvolvido pela *Harvard Business School* por Renato Tagiuri e John Davis em 1978. Esse *framework* se transformou em um livro, que serviu como base para esta seção do Referencial Teórico.

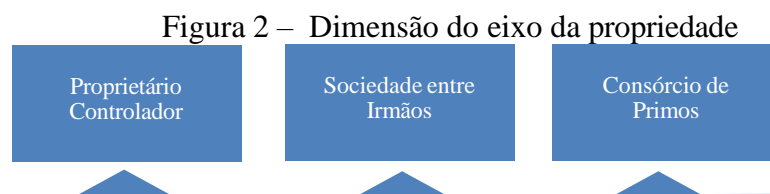
O conceito do desenvolvimento tridimensional, ilustrado na Figura 1, afirma que no modelo de três círculos é possível classificar cada membro familiar ou não familiar de acordo com seu papel na empresa, evitando conflitos interpessoais, dilemas de papéis, prioridades e limites. Esse modelo esclarece o nível de influência que cada membro exerce sobre o negócio e pode ser amplamente aplicado às empresas familiares. A Figura apresenta três dimensões de desenvolvimento: família, propriedade e negócio, que serão detalhadas a seguir (Gersick et al., 1997).

Figura 1 – Modelo de três círculos da empresa familiar



Fonte: Davis, J. (2018).

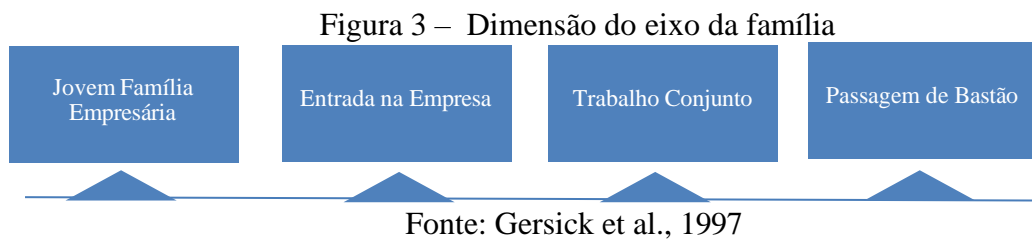
A dimensão de desenvolvimento da propriedade evolui ao longo do tempo em três estágios, sendo o primeiro representado pelo proprietário controlador, quando há um único proprietário; o segundo por meio da sociedade entre irmãos, por meio da entrada dos filhos na sociedade; e o terceiro é representado pelo consórcio de primos, quando os irmãos distribuem participação da empresa aos seus filhos, demonstrados pela Figura 2 a seguir.



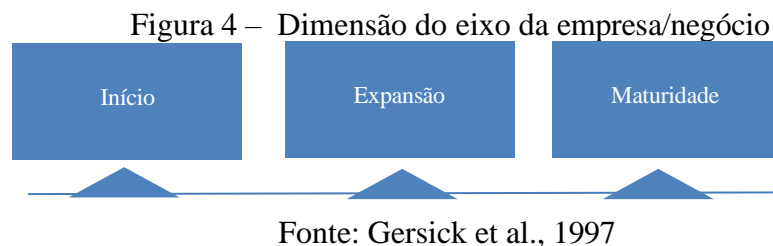
Fonte: Gersick et al., 1997

A dimensão família surge por meio da estrutura familiar e interpessoal, com seus membros e relacionamentos, como casamento, paternidade, relacionamento entre irmãos, cunhados e sogros, conforme os papéis que cada um exerce. Para Gersick et al., (1997) o eixo familiar é dividido em 4 estágios, sendo o primeiro estágio denominado de a jovem família empresária, período de parceria conjugal, ter ou não filhos e formar um relacionamento à

medida que os pais envelhecem. O segundo estágio é a entrada na empresa, representado pela entrada dos mais jovens em suas vidas adultas produtivas. O terceiro estágio é o trabalho conjunto, quando as empresas familiares administram as futuras gerações atuando em conjunto com as gerações anteriores na empresa. Já o quarto estágio, denominado de passagem de bastão, representa os desafios da transição, quando família e empresa se preparam para superar as resistências para que esta etapa seja concluída com sucesso. A Figura 3 apresentada a seguir, ilustra o eixo da família apresentado por Gersick et al., (1997).



A dimensão de desenvolvimento da empresa ou negócio pode ter impacto poderoso, mas oculto, sobre as decisões de vendas ou sucessão da liderança da família. A Figura 4 a seguir descreve a dimensão da empresa ou negócio. O primeiro estágio, de início, é referente aos primeiros anos, quando a sobrevivência da empresa é crucial; o segundo estágio é de expansão, contemplando a etapa em que as empresas familiares se estabeleceram no mercado e estabilizam suas operações e; o terceiro estágio é o da maturidade, quando as operações estão estabilizadas podendo chegar à estagnação da empresa. As saídas para o terceiro estágio são a renovação e reciclagem ou a morte da empresa (Gersick et al., 1997).



Quando as empresas entram em declínio, as consequências vão além do âmbito da empresa, tornando-se necessária uma reavaliação dos proprietários e da família em relação ao compromisso com o negócio (Gersick et al., 1997). Compreender, portanto, a forma de sociedade, o papel dos sócios e não sócios, os objetivos das famílias, a participação dos membros familiares próximos e não envolvidos, bem como as relações internas em cada

família, é considerado muito importante antes de se estabelecer as práticas de governança familiar.

Além disso, é válido ressaltar 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.

2.2 Riqueza Socioemocional

A riqueza socioemocional, também conhecida como SEW (*socioemotional wealth*), representa o valor intrínseco da família, ancorado em temas emocionais para a tomada de decisão. Considerando a história, cultura, valores, vivência familiar, razões de conflitos, elementos intangíveis e psicológicos, a SEW desempenha papel fundamental em cada família (Zellweger, 2017). Nesse contexto, os estudiosos criaram o constructo da riqueza socioemocional para descrever o amplo espectro de utilidades não econômicas valorizadas pelas empresas familiares, além dos benefícios financeiros (Shen, 2018).

A riqueza socioemocional é um elemento intangível e psicológico, cuja influência sobre as decisões do negócio está condicionada à importância que ela tem para os membros da família controladora. O envolvimento de uma ou mais famílias no negócio torna a empresa familiar única, diferenciando-a das empresas não familiares (Debicki, Kellermanns, Chrisman, Pearson, & Spencer, 2016). De acordo com Berrone, Cruz e Gomez-Mejia (2012), a riqueza socioemocional é mais intrínseca à família e se torna um fim em si mesma, ancorada em um profundo nível psicológico entre os proprietários da família, cuja identidade está ligada à organização.

Berrone et al., (2012) destacam cinco dimensões de controle e influência familiar que capturam diferentes valores não financeiros obtidos pelos proprietários das empresas familiares ao exercerem o controle sobre o negócio (Frezatti, Bido, Mucci, Beck & da Cruz, 2022):

- Controle transgeracional: permite aos proprietários manter um bem precioso nas mãos da família ao longo das gerações, estabelecendo um legado familiar e planos

de sucessão. Essa dimensão está relacionada aos interesses de longo prazo na gestão das empresas familiares e à preservação da SEW ao longo do tempo.

- Vínculos sociais da família: captam o grau de valorização dos relacionamentos com indivíduos caracterizados por boa vontade, apoio mútuo, benevolência e lealdade. Essa dimensão se aplica tanto às relações saudáveis dentro e fora da família quanto ao comprometimento social e à sustentabilidade, relacionados à proximidade com a comunidade e ao envolvimento com investimentos sociais.
- Identidade dos membros da família com a empresa e reputação: capta o grau de valor extraído pela família ao se identificar ou ser identificada com a empresa. Essa dimensão reflete o entrelaçamento da família e dos negócios, criando uma identidade única dentro da família empresária e influenciando atitudes em relação aos funcionários, processos internos e qualidade dos produtos e serviços oferecidos.
- Apego emocional e afeto: os proprietários encontram valor não financeiro nas emoções agradáveis ou no efeito positivo experimentado devido à sua associação com a empresa. Esse apego emocional pode gerar momentos de orgulho e felicidade.
- Controle e influência familiar: os membros da família exigem o controle contínuo da empresa. Portanto, as empresas familiares são mais propensas a manter o controle direto ou indireto dos proprietários sobre os negócios, independentemente de considerações financeiras.

As empresas familiares são frequentemente vistas como tendo baixa capacidade de inovar, mudar, crescer e se internacionalizar (Zellweger, 2017), o que afeta sua imagem de empresa confiável. Isso ocorre, em parte, devido à hesitação em adotar novas tecnologias devido aos riscos associados aos novos investimentos. Além disso, Zellweger (2017) destaca outros seis aspectos negativos da associação entre a marca da empresa e a família. Dentre esses aspectos, dois estão associados ao impacto da SEW na sucessão da gestão das empresas familiares:

- Pressões de conformidade pública: como empregadores, contribuintes importantes e formadores de opinião locais, as empresas familiares e seus proprietários podem enfrentar pressões da imprensa ou de políticos para atenderem às suas demandas. A falta de cumprimento pode levar à renúncia da família e questionar sua legitimidade ou a adequação de suas decisões relacionadas à empresa (Berrone, Gomez-Mejia & Larraza-Kintana, 2010). Essas pressões podem levar a estratégias conservadoras em

vez de estratégias ousadas, com o objetivo de manter uma imagem desejada na esfera pública.

- Pressões de conformidade familiar: o controle familiar e a forte identificação da família com a empresa podem fazer com que os herdeiros se sintam presos e dependentes da empresa. Isso pode gerar intensa pressão para que eles ingressem na empresa da família. Porém, eles podem se ressentir dessa dependência e da falta de autonomia familiar. Essa situação pode fazer com que os membros da próxima geração se sintam sufocados pela empresa familiar, impedindo seu desenvolvimento.

Alguns pesquisadores questionam a natureza estática da SEW, conforme apresentado. Shen (2018) propõe um modelo dinâmico, no qual a SEW é considerada como um fator que pode aumentar ou diminuir ao longo de diferentes dimensões. Situações específicas, como conflitos entre familiares, podem reduzir a SEW. Esse modelo dinâmico da SEW fornece uma explicação clara e poderosa para as complexas decisões estratégicas enfrentadas pelas empresas familiares (Shen, 2018).

2.2.1 Desempenho financeiro

As estratégias da organização familiar precisam atender e equilibrar a sustentabilidade empresarial e as preocupações da família, o que, naturalmente, acarreta pressões de tempo por resultados, podendo diferir das empresas não familiares (Frezatti et al., 2022).

As dificuldades financeiras geram uma quebra de confiança entre a empresa e seus stakeholders, resultando na perda de reputação para aqueles associados à família, a qual provavelmente dependerá do impacto negativo do declínio do desempenho da empresa familiar.

Caso muitas partes interessadas sejam afetadas negativamente pelos problemas financeiros de uma empresa familiar, a perda de reputação (e consequente perda da SEW familiar) será mais grave (Martin & Gomez-Mejia, 2016). Para Martin & Gomez-Mejia (2016) o sucesso financeiro deve potencializar a SEW familiar, sendo o inverso igualmente verdadeiro no caso de insucesso financeiro, o qual reduz a SEW familiar:

- A influência positiva do desempenho financeiro sobre a SEW familiar será menor se os *stakeholders* da empresa tiverem experimentado algum tipo de dano como resultado;

- A influência positiva do desempenho financeiro sobre a SEW familiar será maior quando as mudanças no desempenho financeiro levarem a um maior envolvimento e controle por parte da família.
- A influência positiva do desempenho financeiro sobre a SEW familiar será maior quando a família proprietária estiver mais próxima de passar a empresa para a próxima geração familiar.
- A influência positiva do desempenho financeiro sobre a SEW familiar será maior onde se acredita que as mudanças no desempenho financeiro sejam atribuídas às habilidades dos membros da família em administrar e dirigir a empresa.

2.2.2 Controle e influência familiar

A combinação para o sucesso de uma empresa reside na premissa de que os recursos são a base da vantagem competitiva e do desempenho, sendo considerados tanto os ativos tangíveis quanto os intangíveis (Zellweger, 2017). Assim, a vantagem competitiva é alcançada por meio da combinação de recursos que são valiosos, raros, difíceis de serem imitados e insubstituíveis.

De acordo com Sirmon & Hitt (2003), cinco recursos são especialmente importantes para a família na criação de riqueza: capital humano, capital social, capital financeiro, capital de sobrevivência e estrutura de governança. Zellweger (2017) complementa mencionando que os membros da família podem se dispor a investir capital com taxas de retorno abaixo do mercado em troca de vantagens socioemocionais, especialmente a continuidade da empresa nas mãos da família.

Por outro lado, quando os proprietários familiares indicam membros da família inadequadamente qualificados para cargos de alta gerência devido aos laços familiares, comprometem a qualidade da força de trabalho da empresa.

O capital social refere-se à estreita relação que a empresa familiar estabelece com fornecedores, parceiros, comunidade e consumidores, formando uma rede valiosa em um contexto estável, mas que pode dificultar a abertura para novos agentes durante uma crise. Os conflitos entre pais e filhos podem agravar as tensões que acompanham a sucessão de liderança na empresa familiar.

Quando tanto o pai quanto o filho estão passando por períodos de formação ou crise de identidade, há maior probabilidade de surgirem conflitos (Tagiuri & Davis, 1996). A figura

materna desempenha um papel, geralmente em silêncio, nas tarefas críticas da liderança familiar. Ela interpreta o comportamento de um membro da família para outro, mantém a comunicação aberta e assegura que os sentimentos sejam considerados (Carlock & Ward, 2001).

2.2.3 Relação entre família e empresa

As identidades da família e da empresa geralmente são entrelaçadas, sendo uma a extensão da outra. Verifica-se este comportamento em empresas pequenas, porém também grandes empresas familiares, as quais fazem questão de deixar explícito que são empresas familiares. Uma possível explicação é que existe uma ligação positiva entre a identidade da família e o sucesso da empresa. Zellweger (2017) afirma que a história da família costuma estar intimamente ligada à história da empresa, o que faz com que a imagem e a reputação da família e da empresa também estejam intimamente ligadas.

“Quando os membros da família associam sua identidade à da empresa, eles podem se beneficiar da reputação da empresa. Ser visto como parte do sucesso da empresa familiar aumentará a autoestima dos membros da família. A identidade da empresa familiar torna-se então uma fonte de recursos não financeiros, ou seja, SEW. É claro que esse efeito funciona nos dois sentidos: uma identidade favorável da empresa familiar reflete positivamente na família, enquanto uma identidade negativa da empresa familiar mancha a identidade da família e a reputação pública” (Zellweger, 2017).

A empresa familiar também mantém sua preocupação social corporativa, se preocupando em ser vistos como “bons cidadãos corporativos”, se tornando empresas socialmente responsáveis aos olhos da sociedade onde estão inseridas, afirma Zellweger (2017).

A lógica é que as famílias engajadas com a missão e os objetivos coletivos da organização tendem a se esforçar mais e se envolver em comportamentos menos improdutivos, oportunistas ou ao extremo, destrutivos (Martin & Gomez-Mejia, 2016).

As tensões são inevitáveis tanto nos negócios familiares quanto não familiares. Zellweger (2017) define dois tipos de conflito, sendo i) conflito de relacionamento causado pelas incompatibilidades interpessoais entre os indivíduos, refletindo as diferenças de personalidade, de opinião e diferentes preferências em relação a temas do trabalho e ii) conflito de tarefa / trabalho que envolve a divergência sobre visão de comportamentos e estratégia e forma como as tarefas estão sendo realizadas, representando diferenças em relação a pontos de vista, ideias e opiniões. As empresas que possuem muitos conflitos de tarefa tendem a ter

dificuldade em atingir metas e resultados e, em contrapartida, empresas com baixo nível de conflito de tarefa tendem a ficar estagnadas e são incapazes de desenvolver novas estratégias.

Confrontar-se construtivamente é uma habilidade que precisa ser aprendida e praticada, pois normalmente não faz parte do comportamento da maioria das famílias. Cada família precisa pensar sobre seus valores e cultura familiares específicos à medida que desenvolvem programas para lidar com conflitos. Algumas culturas abertamente encorajam o conflito. Os membros da família dizem o que pensam sem hesitação. Outros são mais reticentes em abordar divergências ou criticar outro membro da família. Isso é lamentável porque como família os membros se juntam ao negócio das gerações de irmãos e primos, aprender a discordar construtivamente e resolver essas divergências torna-se um fator importante para o sucesso da empresa familiar (Carlock & Ward, 2001).

2.2.4 Vínculos Sociais

O conceito de *family equity* está associado a *familiness*. Bierl & Kammerlander (2019) definem o modelo de *family equity* como um mecanismo de criação de valor essencial para famílias empresárias com intenções transgeracionais, pois mostra conceitualmente como o empreendedorismo transgeracional pode ser facilitado por meio da criação de valor familiar. Recomendamos considerar a atual geração de membros da família para a criação de ativo familiar e refletir em cada etapa processual de mecanismos de criação de valor delineados no modelo com suas reais configurações organizacionais e processuais. Este certamente será um legado de valor imensurável da família para a empresa.

2.2.5 Apego emocional

As culturas empresariais participativas acreditam que as pessoas são confiáveis, oferecem autonomia aos funcionários e não realizam julgamento sobre a natureza humana. Já as empresas familiares possuem uma cultura paternalista e assumem que os seres humanos, a menos que pertençam à família, são basicamente não confiáveis (Sharma, Chrisman, Chua, 1996).

O apego emocional é como os proprietários familiares geralmente veem a empresa como uma extensão ou uma imagem de si mesmos, eles tendem a se preocupar profundamente com a reputação da empresa (Berrone, Gomez-Mejia & Larrazza-Kintana, 2010).

2.2.6 Transgeracional

Os esforços da família em associar seu nome ao nome da empresa se refletem além de um comportamento socialmente correto, mas na construção e fortalecimento da marca da empresa. Zellweger (2017) apresenta que as empresas familiares são vistas como: confiáveis, simpáticas, pessoais, credíveis e autênticas. Estes são atributos relacionais os quais impulsionam a reputação da empresa entre os clientes da empresa familiar muito mais do que atributos de negócio, transformando-se em vantagem competitiva.

Considerar o lado do sucessor, é importante, uma vez que a futura geração enfrenta seus próprios medos sobre entrar nos negócios de família. Eles se comparam com seus pais ou outros membros da família e acham difícil acreditar que eles possam atender as expectativas da família. Eles também podem ter tido relacionamentos difíceis com pais ou irmãos. Há também um forte medo do fracasso, agravado pelo fato de que uma falha na empresa familiar é compartilhada com toda a família (Carlock & Ward, 2001).

2.3 Processo sucessório

A sucessão remonta há séculos no tempo e uma expressão semelhante é encontrada em quase todos os idiomas e culturas: “a primeira geração cria uma empresa próspera, a segunda geração a ordenha ou vive dela, e a terceira geração não tem mais nada e tem que começar tudo de novo” (Ward, 1984). Planejar o crescimento dos negócios enquanto transfere propriedade entre gerações, apresenta muitos desafios na complexidade do ambiente de negócios. (Carlock & Ward, 2001).

A sucessão é um dos temas dominantes na prática e na pesquisa de empresas familiares e o tema sucessão constitui o cerne da literatura sobre empresas familiares. Pesquisadores geralmente concordam que gerenciar a transição de uma geração para outra é muito importante e difícil. A sucessão na empresa familiar difere das empresas não familiares, por causa do envolvimento da família. 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. No que diz respeito ao futuro papel do titular que se aposenta, mesmo que sem papel ativo na gestão futura do negócio, ele continuará a ser um membro da família e, muitas vezes, poderá deter uma parte substancial do patrimônio. Preocupações adicionais que provavelmente serão exclusivas

da sucessão da empresa familiar são: os objetivos a serem alcançados mantendo o controle na família; distribuição do patrimônio após a sucessão; e arranjo financeiro para o incumbente se aposentar (Sharma, Chrisman, Chua, 1996).

Transferir o controle de uma empresa, seja para a próxima geração da família ou para algum outro tipo de controle, 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).

Historicamente, cerca de metade de todas as empresas familiares não conseguem ir além da próxima geração, é possível imaginar a quantidade de empresas que têm o potencial de estar em turbulência, negócios que terão baixo desempenho devido a questões de sucessão não resolvidas, infelicidade e dor dos familiares envolvidos nestes conturbados negócios, o impacto da incapacidade de dominar a sucessão torna-se uma angústia pessoal repetida milhões de vezes (Ward, 1984).

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. Controlar uma empresa com a intenção de transferi-la para a próxima geração da família é uma das características que definem as empresas familiares (Zellweger, 2017), desta forma, processos de sucessão visam a continuidade da empresa entre gerações. É necessário envolver os membros da próxima geração da família no planejamento sucessório, pois é são suas carreiras e vidas que estão envolvidas nesta decisão (Zahra & Sharma, 2004).

2.3.1 Planejamento da sucessão

O processo de sucessão é definido pelo conjunto de etapas a serem vivenciadas tanto pelo sucedido quanto pelo sucessor. Elaborar um roteiro de sucessão com clareza de quem é responsável, quais são as responsabilidades pertinentes ao sucedido e sucessor, bem como quando e qual caminho para transferência das responsabilidades são fatores que garantem que um processo seja bem-sucedido (Zellweger, 2017).

Um dos principais objetivos do planejamento sucessório deve ser escolher o melhor sucessor para uma empresa; no entanto, este objetivo requer uma definição do que é melhor, pois dependerá dos objetivos de cada empresa familiar. Se a empresa está mais preocupada com

a harmonia familiar, então o sucessor que melhor contribuirá para este fim. Por outro lado, se o objetivo da empresa for crescimento e lucratividade, um candidato diferente pode ser o ideal (Sharma, Chrisman, Chua, 1996).

A necessidade de envolver os membros da próxima geração da família no planejamento sucessório, pois é são suas carreiras e vidas que estão envolvidas nesta decisão (Zahra & Sharma, 2004). Para que ocorra uma sucessão intrafamiliar, o primeiro requisito é um sucessor disposto a assumir (Zellweger, 2017) e assume a responsabilidade pelo negócio (Ward, 1984).

O roteiro de sucessão deve descrever um processo técnico. O que torna a transição grande um desafio, é que a mudança de papéis implica não apenas em uma mudança em funções e responsabilidades, mas também mudança na autocompreensão das pessoas envolvidas (Zellweger, 2017), que vai além de seus papéis imediatos de governança dentro da empresa. Planejar é uma etapa crítica de sucesso para uma sucessão eficaz, desta forma, o planejamento da sucessão em si deve incluir ao menos as seguintes etapas as quais não necessariamente devem seguir a sequência proposta, conforme a realidade de cada família empresária:

1. definir o problema que a sucessão endereça a resolver (Sharma, Chrisman, Chua, 1996), seus objetivos e prioridades (Zellweger, 2017);
2. estabelecer as metas e objetivos a serem alcançados por meio da sucessão (Sharma, Chrisman, Chua, 1996) e a estratégia da empresa considerando o mercado e sua ambição (Zellweger, 2017);
3. determinar as pessoas que devem estar envolvidas no processo (Carlock & Ward, 2001);
4. estabelecer os processos de planejamento e implementação (Sharma, Chrisman, Chua, 1996);
5. concordar com os critérios definir quem é o melhor sucessor (Sharma, Chrisman, Chua, 1996);
6. definir a remuneração do sucessor (Carlock & Ward, 2001) e vinculação à metas e objetivos empresariais (Zellweger, 2017);
7. escolher o sucessor que melhor enderece os objetivos estratégicos da empresa (Carlock & Ward, 2001) e mais bem qualificado para a posição (Ward, 1984);
8. definir a estrutura legal, participações societárias e impostos incidentes (Zellweger, 2017);
9. treinar o sucessor (Sharma, Chrisman, Chua, 1996);

10. elaborar um cronograma de sucessão (Sharma, Chrisman, Chua, 1996) com a definição dos prazos de transição (Zellweger, 2017);
11. 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. A sucessão geralmente não é uma transação simples e é um processo que se estende por vários anos, em muitos casos com resultado e data de conclusão incertos. Buscar, selecionar e treinar um sucessor em potencial, preparar a aposentadoria do titular, são etapas que podem levar anos para serem concluídas. Retrocessos momentâneos, como quando um sucessor sai do processo, podem esticar a linha do tempo ainda mais longe (Zellweger, 2017).

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. As famílias devem ser realistas sobre os relacionamentos de sucessores e reconhecer que esses relacionamentos são moldados por uma combinação de forças genéticas e ambientais, incluindo a ordem de nascimento, sexo, família de origem, personalidade, identidade individual, familiar e experiências adquiridas. Não pode ser uma realidade para a família esperar que irmãos ou primos que tiveram um relacionamento conflituoso, de repente trabalharão juntos para o bem da família e dos negócios. De fato, é mais provável que graves conflitos surgirão com a morte dos pais, quando os irmãos tentarem criar uma estrutura familiar sem os pais. Neste momento, é provável velhas feridas não curadas e mágoas resultantes da competição, rivalidade e o favoritismo dos pais desencadeará sérios conflitos entre irmãos (Carlock & Ward, 2001).

Para que o sucessor possa usufruir do poder com a liderança efetiva, é necessário passar pela conquista junto aos demais familiares e aos executivos de dois fatores, sendo o primeiro a confiança, determinante para oferecer segurança, pela crença e sentimento de empatia das pessoas que o cercam, confiança em relação a sua liderança com credibilidade, intimidade, esperança, otimismo e fé. O segundo fator é o 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).

2.3.2 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). A seguir são apresentados 5 agrupamentos conceituais da governança corporativa por Rossetti (2014):

- Guardiã das partes interessadas – dividendos ao longo do tempo, ganho de capital e gestão estratégica das demandas dos stakeholders com a continuidade de longo prazo da empresa.
- Sistema de relações – pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, relacionamentos internos entre proprietários, conselhos e direção, relacionamentos externos com outros stakeholders.
- Sistema de valores – justiça, transparência, prestação de contas, compliance
- Estrutura de poder – definição clara de papéis entre os proprietários, conselhos, direção, decisões de alto impacto compartilhadas, direcionamento estratégico elaborado por meio de processo, homologação e controle, planejamento de sucessões para as posições chave.
- Sistema normativo – conduta e ética permeando as relações internas e externas, integridade nos negócios, responsabilidade corporativa de forma ampla.

A literatura traz diversas abordagens para definição de governança corporativa. Visto que este trabalho é relativo às empresas familiares, foram pesquisados referenciais teóricos de autores sobre governança na empresa familiar, conforme apresentado no Quadro 3 a seguir.

Quadro 3 - 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 o seu crescimento e garantir a sua 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 pela Autora.

A governança familiar vai além da administração dos sistemas família, sociedade e empresa, incluindo temas de cultura organizacional, propriedade financeira e processo sucessório. As regras a serem implementadas variam de empresa familiar para empresa, considerando que cada organização familiar é única. Considerar o estágio do negócio com a sua respectiva fase de desenvolvimento, a cultura corporativa, os valores socioemocionais da família, da empresa e a história da família são fundamentais para o sucesso na implementação de governança (Bornholdt, 2005).

Na prática, tem havido diversas tentativas das empresas familiares em estabelecer estruturas de governança com e sem ajuda de consultores, levando a questionar a razão pela qual as empresas familiares precisam de estruturas de governança. Algumas respostas podem ser encontradas pela preocupação com a reputação, o controle transgeracional, os laços benevolentes dentro e entre a família e a comunidade, uma vez que as empresas familiares se consideram parcialmente imunes aos efeitos disciplinadores dos mecanismos tradicionais de governança (Zellweger, 2017).

Governar uma empresa familiar é saber lidar com toda a complexidade das relações afetivas e financeiras existentes na organização, com as inúmeras diferenças de interesse entre familiares e demais pessoas envolvidas no processo de gestão empresarial e, principalmente, com os inevitáveis conflitos os quais, não sendo bem administrados, podem levar à destruição de uma instituição (Bornholdt, 2005).

Um dos pontos centrais no processo de governança de uma empresa familiar está em conhecer profundamente a cultura organizacional, cuja base se encontra na cultura da família empresária. A partir da cultura da organização, surgirão as regras que nortearão o modo de governar a empresa, estágio onde surge o primeiro tipo de conflito, o qual se estabelece entre a

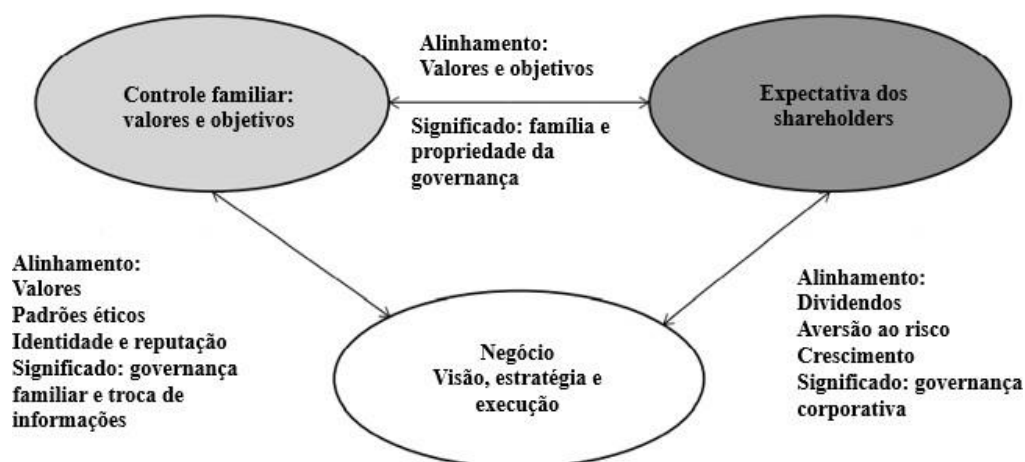
objetividade requerida para uma boa administração e os sentimentos e desejos individuais de cada familiar envolvido com a empresa (Zellweger, 2017).

A cultura organizacional é um reflexo da própria cultura das famílias empresárias pela liderança transgeracional. Para poder entender e trabalhar na governança de empresas familiares, em primeiro lugar é necessário compreender esses traços culturais que se caracterizam por princípios e valores no convívio familiar, na forma de fazer negócios e ao lidar com o empreendedorismo. Também é necessário distinguir o que diz respeito a cada um dos sistemas família, propriedade (sociedade) e empresarial de forma harmoniosa e paciosa (Bornholdt, 2005).

O poder indica o controle da empresa pela família; a experiência indica o papel das diferentes gerações; e a cultura, os valores dos controladores. Em particular, deve ser destacado que, no nascimento, o poder e a cultura têm papéis importantes; na maturidade, a experiência e a cultura se destacam; e, no rejuvenescimento, o poder e a cultura foram identificados como caracterizadores (Frezatti et al., 2017).

O alinhamento entre a família, *shareholders* e os objetivos de negócio podem ser obtidos por meio da implementação da governança familiar. Orquestrar a dinâmica entre família e negócio se torna crucial para a longevidade da empresa familiar. A governança nas empresas familiares tem o objetivo de disciplinar este relacionamento por meio do alinhamento e comunicação clara entre os membros da família, dando sustentação especialmente ao legado da riqueza socioemocional familiar para a empresa. Para que a governança numa empresa familiar tenha legitimidade torna-se necessária a participação de todos os membros da família nas diversas gerações, construindo o processo de forma participativa e transparente (Zellweger, 2017). A Figura 5 a seguir demonstra o alinhamento entre família, *shareholders* e negócios.

Figura 5 – Alinhamento necessário entre família, *shareholders* e negócio



Alinhamento da família, shareholder e objetivos de negócios

Fonte: traduzido pela Autora a partir de Zellweger, 2017.

Zellweger (2017) apresenta os instrumentos de governança interno e externo, descrevendo-os como descrito abaixo:

- Instrumentos de governança interno: conselhos de administração, conselho familiar e instrumentos de gestão da empresa familiar para tomadas de decisão, bem como coibir que as decisões familiares (ou até mesmo pessoais) interfiram sobre as decisões da empresa.
- Instrumentos de governança externo: mercado, produtos e concorrência tendem a exercer pouca influência, pois devido aos aspectos emocionais, a empresa familiar tende a não levar em consideração os aspectos externos que exercem influência em seu negócio e, como o tempo, podem ser fatais ao seu negócio.

Segue a definição dos instrumentos mais relevantes considerando as recomendações do IBGC (2016) como práticas para a governança nas empresas familiares:

- **Conselho de família** - O conselho de família é responsável pelas políticas familiares, boa comunicação entre os membros e estabelece objetivos consistentes dentro da família. Formado por um grupo de familiares, é responsável por propor e monitorar as atividades da família e pela interface com os outros órgãos de governança.
- **Conselho de administração** - Responde pelo direcionamento estratégico e pela eleição 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.
- **Conselhos / comitês consultivos** – Grupos de apoio com a finalidade de trazer novas ideias, inovação e reflexões de futuro. Não possui autonomia para deliberar sobre as decisões da empresa e da família. Os frequentes são: Comitês de pessoas, sustentabilidade, inovação.
- **Estatutos, protocolos e rituais** - Documentação que rege a formalização dos acordos estabelecidos 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 governança familiar como um sistema pelo qual a família desenvolve suas relações e atividades empresariais, com base em sua identidade (valores familiares, propósito, princípios e missão) e no estabelecimento de regras, acordos e papéis. A governança familiar acontece, na prática, por meio de estruturas e processos formais. O objetivo da governança familiar para o IBGC (2016) é obter informações mais seguras e mais qualidade na tomada de decisões, auxiliar na mitigação ou eliminação de conflitos de interesse, superar desafios e propiciar a longevidade dos negócios.

3 MÉTODO DE PESQUISA

O projeto de pesquisa é a lógica que vincula os dados a serem coletados (e as conclusões a serem tiradas) às questões iniciais do estudo (Yin, 2015). Diante da pergunta de pesquisa: **Como os aspectos socioemocionais influenciam o processo de sucessão do principal executivo nas empresas familiares do agronegócio brasileiro**, serão apresentados a seguir os procedimentos adotados para a operacionalização da pesquisa de campo e justificativas que orientam a escolha do método para o alcance dos objetivos estabelecidos.

A abordagem deste estudo é qualitativa, pois é a abordagem que melhor responde ao problema proposto. Para Yin (2016) uma das características da pesquisa qualitativa é de contribuir com revelações sobre conceitos existentes ou emergentes que podem ajudar a explicar o comportamento social e humano.

O procedimento técnico adotado foi de estudo de caso. O estudo de caso é definido por Yin (2015) como a investigação empírica de um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto do mundo real. Para explicar o fenômeno da influência socioemocional no processo de sucessão, foram definidos dois diferentes casos, sendo o primeiro um caso de recusa ao processo de sucessão pelos sócios da empresa de produção rural e, o segundo, caso de sucessão realizado com sucesso.

O método de coleta de dados utilizado foi de entrevista em profundidade com especialistas, caracterizada por conversas pouco estruturadas com indivíduos pertencentes ao público-alvo. Entrevistas com especialistas é um método de pesquisas empíricas qualitativas para explorar o conhecimento de especialistas (Meuser & Nagel, 2009).

Para Bogner, Littig, & Menz (2009), o método de entrevista com especialistas demonstra ser aparentemente rápido, fácil e seguro em sua aplicação e promete ter alto valor prático, é também considerado um método ambicioso em termos de modernização das teorias.

Para a realização deste estudo, 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, os quais foram convidados a participar da pesquisa (APÊNDICE A).

No total, foram entrevistados 4 destes especialistas e 2 famílias empresárias de produção rural como estudos de caso, sendo um dos casos que se recusa a realizar sucessão e outro com sucessão bem-sucedida. A busca por aprofundamento empírico se deu pela necessidade em

abrir conversas com famílias empresárias e compreender diferentes pontos de vista entre as famílias e consultores de mercado especializados nas empresas familiares.

3.1 Caracterização da Pesquisa

Segundo Gil (2016) há duas maneiras tradicionais de classificação das pesquisas quanto à sua finalidade, sendo a primeira pesquisa básica, que reúne estudos com propósito de uma lacuna do conhecimento e, a segunda, pesquisa aplicada, que tem a finalidade de resolver problemas identificados no âmbito da sociedade em que os pesquisadores vivem. Desta forma, uma vez que o problema já foi identificado no âmbito das empresas familiares, justifica-se o uso da pesquisa **aplicada** para responder uma questão de administração relativa à influência socioemocional no processo de sucessão. A pesquisa aplicada é voltada à aquisição do conhecimento com vistas à aplicação numa situação específica (Gil, 2016).

As pesquisas possuem dois tipos de abordagem, sendo a primeira qualitativa, quando se tem como objetivo estudar um fenômeno de modo aprofundado, buscando responder perguntas “como” ou “por quê” e a segunda quantitativa, sobre a descrição ou mensuração de um fenômeno (Nielsen et al., 2018). Desta forma, a abordagem definida é **qualitativa**, uma vez que tem o objetivo de identificar como os aspectos socioemocionais influenciam o processo de sucessão nas empresas familiares. As pesquisas que demandam profundidade de análise, ou seja, exigem que o pesquisador mergulhe na realidade estudada, investigue diversas fontes de dados, interprete-as e faça triangulações, são qualitativas (Nielsen et al., 2018).

Há três tipos de pesquisa quanto aos seus objetivos, o primeiro tipo é o exploratório para estudo de fenômenos pouco conhecidos, o segundo é a pesquisa descritiva para apresentar características de uma população, fenômeno ou experiência, utilizando variáveis de classificação, medida e/ou quantidade para definir seu objeto de estudo e, a terceira, explicativa aplicada à fenômenos explorados e conhecidos, buscando variáveis relevantes para análise e suas relações em busca de relações de causa e efeito (Nielsen et al., 2018).

O fenômeno de influência socioemocional no processo de sucessão das empresas familiares que se propõe estudar nesta pesquisa já é bem conhecido e tem sido discutido na literatura, entretanto busca-se analisá-lo com maior profundidade compreendendo como os temas emocionais e comportamentos das pessoas podem influenciar na sucessão das organizações familiares. Desta forma, o objetivo deste estudo é do **tipo descritivo**.

A **unidade de análise** deste estudo são os aspectos socioemocionais no processo de sucessão, com base nos objetivos gerais e específicos apresentados neste estudo. Yin (2015), define que a unidade de análise deve estar relacionada com o problema fundamental a ser estudado.

3.2 Tipologia da Pesquisa

A liberdade do pesquisador em fazer as escolhas mais aderentes aos objetivos propostos no estudo e desenho do modelo a ser seguido contribuem de forma relevante para análise e resultados concretos. Para Nielsen et al., (2018) a pesquisa científica apresenta diversos aspectos que levam a escolhas a serem feitas pelo entrevistador as quais precisam ser as mais adequadas aos objetivos e limitações do estudo.

A Figura 6 a seguir sintetiza a tipologia da pesquisa, a fim de ser mais bem compreendida.

Figura 6 – Tipologia da pesquisa



Fonte: Elaborado pela Autora a partir de Nielsen et al., (2018).

A técnica mais utilizada nessas pesquisas costuma ser a entrevista semiestruturada com roteiro de questões pré-definidas pelo pesquisador, que pode orientar-se de forma rígida ou mais flexível, permitindo que o entrevistado aborde outros temas para além das questões elaboradas previamente (Weller & Zardo, 2013). Desta forma, as perguntas para estudo de caso e entrevista com especialistas (APÊNDICE B) foram formuladas previamente em roteiro semiestruturado, vinculando a coleta de dados aos pressupostos teóricos (Yin, 2015). Garantir a livre abordagem para adequar parcialmente as questões, abrindo espaço para captação de informações não esperadas permitiu a identificação de novos pressupostos não previstos inicialmente no planejamento deste projeto.

A definição dos participantes se deu por meio da técnica de amostragem intencional, que permite a escolha dos respondentes de maneira deliberada, com o propósito gerar dados mais relevantes ao tema de estudo (Yin, 2016). A apresentação detalhada dos entrevistados participantes está contida no APÊNDICE C.

Ao todo foram realizadas 6 entrevistas, o Quadro 4 a seguir apresenta uma síntese do processo de coleta de dados primários. Nielsen et al., (2018) define dados primários como aqueles que o pesquisador coleta diretamente na fonte, sem nenhum tipo de tratamento ou análise.

Quadro 4 - Coleta de dados primários

Método Coleta	Objetivo Geral	Entrevista	Perfil Entrevistado	Data Entrevista	Tempo Duração	Ordem de entrevistas	Coleta Dados
Entrevista em profundidade	Identificar como os aspectos socioemocionais influenciam o processo de sucessão nas empresas familiares.	1	Especialista	09/03/2023	55m32s	1a pré-teste	Videoconferência
		2	Especialista	17/03/2023	1h10s	3a	Videoconferência
		3	Especialista	29/03/2023	1h07s	5a	Videoconferência
		4	Especialista	10/04/2023	51m20s	6a	Videoconferência
		5	Estudo de Caso de Sucessão Não Realizada	11/03/2023	1h20m	2a	Presencial - interior de SP
		6	Estudo de Caso de Sucessão Realizada com sucesso	22/03/2023	43m40s	4a	Videoconferência

Fonte: Elaborado pela Autora.

As entrevistas foram realizadas no período que compreende entre os meses de março e abril de 2023. Na entrevista de número 1 foi realizada a aplicação do pré-teste do questionário para que ajustes pudessem ser implementados aos demais participantes, preservando o objetivo inicial do projeto. O conteúdo da entrevista 1 foi mantido na íntegra para análise dos resultados.

Os participantes foram selecionados mediante previsto pelo protocolo de pesquisa com base em sua vivência e experiência de modo a contribuir efetivamente para a análise e discussão dos resultados. Para Gil (2016) o protocolo de pesquisa estabelece procedimentos a serem adotados para coleta e subsidia tomada de decisão ao longo das etapas de estudo. O Quadro 5 a seguir destaca o protocolo da pesquisa adotado.

Quadro 5 - Protocolo de pesquisa

Visão Geral	O objetivo desta pesquisa é identificar como os aspectos socioemocionais influenciam o processo de sucessão nas empresas familiares.
--------------------	--

Participantes	Aplicação da técnica de abordagem intencional na definição dos participantes para realização de seis entrevistas, sendo: a) quatro especialistas que prestam consultoria de sucessão e/ou atuam como conselheiros de empresas familiares; e - duas entrevistas para estudo de caso visando analisar a influência dos fatores emocionais, sendo: b) uma empresa que não tenha passado pelo processo de sucessão; c) uma empresa que tenha passado pelo processo de forma estruturada e com planejamento. A definição foi feita por indicação de conhecidos e/ou contato através do LinkedIn.
Abordagem	O total de dez pessoas foram abordadas inicialmente por telefone e/ou e-mail, com taxa de sucesso de 60% de aceite. Após a confirmação do interesse em participar da entrevista, foi enviado aos participantes: - convite para a pesquisa; - termo de consentimento livre e esclarecido; - questionário de autoavaliação para pré-entrevista; - objetivo da pesquisa e contexto objeto de estudo; - instrumento de pesquisa.
Pré-entrevista	Sugestão aos participantes de preenchimento prévio de questionário de autoavaliação para pré-análise da percepção sobre preparação para sucessão das empresas.
Entrevista	Realização das entrevistas online e presencial com a gravação em ferramenta específica e armazenamento em rede, mantendo o sigilo e preservação da integridade dos dados.
Prazo	Abordagem, envio material e agendamento entrevistas: janeiro e fevereiro de 2023 Coleta de dados: março e abril de 2023
Pós-entrevista	Todos os participantes manifestaram interesse em ter acesso aos resultados da pesquisa por e-mail, agendamento de videoconferência ou presencial, conforme a conveniência de cada participante.

Fonte: Elaborado pela Autora.

A seleção dos participantes seguiu os padrões estabelecidos no protocolo de pesquisa e pessoas com articulação necessária e sensitivamente relacionada com a organização onde atuam (Gil, 2016), independente do cargo que exercem (Bogner, Littig, & Menz, 2009). A seleção dos especialistas para entrevista em profundidade deve seguir critérios baseados em vivência e conhecimento individual no assunto pelo participante (Bogner et al., 2009).

3.3 Modelo Teórico

O modelo teórico proposto para a pesquisa considera três constructos estudados: ciclos vitais, riqueza socioemocional e processo sucessório. Os constructos são conceitos que sugerem abstração para apresentar significação científica específica e muito bem definida (Nielsen et al., 2018). Os respectivos constructos foram denominados por categorias de análise e, com base no Referencial Teórico, foram desdobradas em pressupostos teóricos os quais emergiram da análise de dados secundários realizada por meio da literatura disponível. As questões constantes do instrumento de pesquisa, derivam de cada pressuposto teórico, com o objetivo de explorar pontos sensíveis relacionados com as preocupações (Nielsen et al., 2018) inerentes à influência

socioemocional no processo de sucessão. Estes elementos são demonstrados de forma sintetizada por meio da matriz de amarração metodológica no Quadro 6 a seguir, consolidando o modelo teórico.

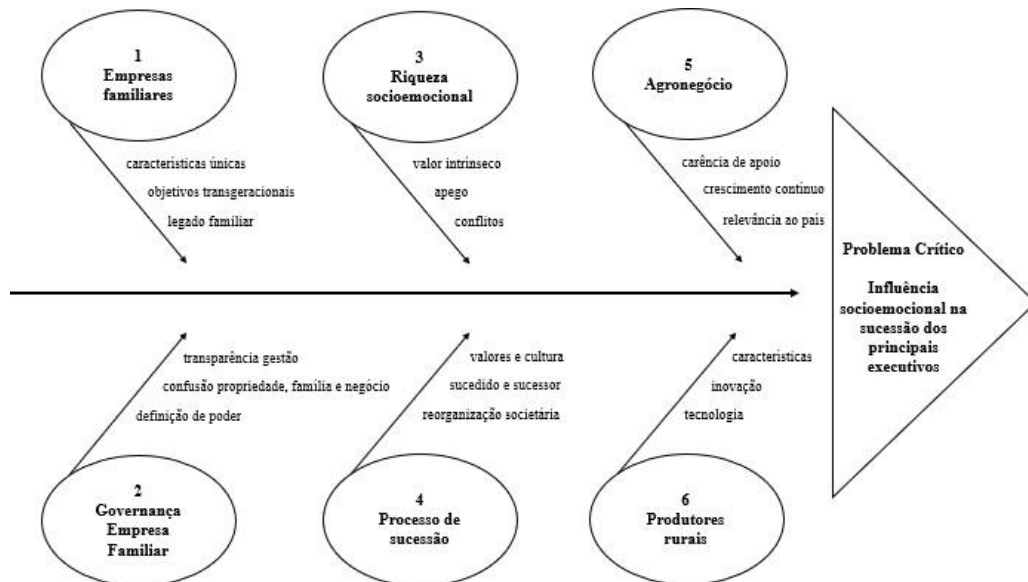
Quadro 6 - Matriz de Amarração Metodológica

Como os aspectos socioemocionais influenciam o processo de sucessão do principal executivo nas empresas familiares do agronegócio brasileiro?			
OBJETIVO GERAL	Identificar como os aspectos socioemocionais influenciam o processo de sucessão nas empresas familiares.		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Detectar quais os aspectos socioemocionais que influenciam na sucessão.	Propor medidas que contribuam para o processo de sucessão.	Esquematizar ações de governança familiar facilitadoras no processo de sucessão.
CATEGORIAS DE ANÁLISE	Ciclos Vitais	Riqueza Socioemocional	Processo sucessório
PRESSUPOSTOS TEÓRICOS	1) Ciclo de vida organizacional 2) Estrutura tridimensional - família, empresa e patrimônio	3) Desempenho financeiro 4) Controle e influência familiar 5) Relação entre família e empresa 6) Vínculos Sociais 7) Apego emocional 8) Transgeracional	9) Planejamento da sucessão 10) Governança familiar
REFERENCIAL TEÓRICO	Adizes, 1979; Carlock & Ward, 2001; Frezatti, Bido, Mucci & Beck, 2017; Gersick, Davis, Hampton & Lansberg, 1997; Greiner, 1998; Lester, Parnell & Carraher, 2003; Tagiuri & Davis, 1996	Berrone, Gomez-Mejia & Larraza-Kintana, 2010; Berrone, Cruz, & Gomez-Mejia, 2012; Carlock & Ward, 2001; Debicki, Kellermanns, Chrisman, Pearson, & Spencer, 2016; Frezatti, Bido, Mucci, Beck, & da Cruz, 2022; Martin & Gomez-Mejia, 2016; Sharma, Chrisman, Chua, 1996; Shen, 2018; Zellweger, 2017	Bornholdt, 2005; Carlock & Ward, 2001; Rossetti, 2014; Sharma, Chrisman, & Chua, 1996; Sharma, Chua & Chrisman, 2003; Tagiuri & Davis, 1996; Ward, 1984; Zahra & Sharma, 2004; Zellweger, 2017
INSTRUMENTO DE PESQUISA	1) Como o estágio da empresa, desde a sua fundação até os dias atuais pode influenciar no processo de sucessão. 2) Como observa a participação de cada integrante (membros familiares envolvidos ou não no negócio e membros não familiares) no negócio familiar?	3) A influência socioemocional pode influenciar no desempenho financeiro? 4) Como são tomadas decisões de expansão dos negócios, inovação e diversificação? 5) Como observa a família relacionada a missão e os objetivos da organização. 6) Há influência dos executivos da família em manter os laços familiares na empresa? 7) Pode haver relação entre a reputação da empresa e a imagem da família? 8) Como observa o processo de sucessão na empresa e a transferência entre gerações.	9) Quais são as principais motivações que levam ao processo de sucessão? 10) Recomendação de etapas para que o processo de sucessão seja bem-sucedido 11) Avaliar como as ferramentas de governança familiar podem suportar o processo sucessório
TÉCNICA COLETA	Entrevistas em profundidade		
INFORMANTES CHAVE	Entrevistas com especialistas, estudo de caso de sucessão não realizada e estudo de caso de sucessão realizada de forma planejada.		

Fonte: Elaborado pela Autora.

Para facilitar o processo de identificação do problema, de modo a segmentá-lo como oportunidade para melhor conhecimento, foi elaborado o Diagrama de Ishikawa, também conhecido como Diagrama de Causa e Efeito, demonstrado na Figura 7 a seguir.

Figura 7 – Diagrama de Ishikawa



Fonte: Elaborado pela Autora.

O Diagrama de Ishikawa permitiu definir uma sequência lógica para análise das etapas e definição do problema crítico, tornando-se facilitador na definição da questão da pesquisa e, consequentemente, seus objetivos (Almeida, Francesconi & Fernandes, 2018).

3.4 Técnica de Análise de Dados

A técnica de análise de dados foi estabelecida em três fases sequenciais, conforme proposto por Bardin (2011) para análises de conteúdo:

- 1) pré-análise – tornar o objetivo operacional e sistematizar as ideias iniciais objetivando um plano de análise.
- 2) exploração do material – consiste em operações de codificação e enumeração em função de regras previamente formuladas; e,
- 3) tratamento dos resultados e interpretação – transformação dos dados brutos para se tornarem significativos e válidos visando propor inferências e interpretações para os objetivos propostos.

Na primeira fase foi realizada a pré-análise, sugerindo aos participantes o preenchimento prévio de questionário de autoavaliação constante no APÊNDICE D. A autoavaliação, como o próprio nome diz, é um processo de julgamento individual e subjetivo, onde cada respondente tem a liberdade de avaliar maturidade de cada dimensão de acordo com suas próprias evidências e experiências.

O questionário foi dividido em sete dimensões de análise que visam compreender as múltiplas alavancas que podem impactar no processo de sucessão do principal executivo da empresa familiar. Foi solicitado que o respondente considerasse a sua experiência, avaliando a sua empresa familiar (estudo de caso) e as empresas familiares nas quais o respondente presta ou prestou consultoria de forma geral (especialistas). O preenchimento foi por meio de formulário online no *Google Forms* e antecedeu a data agendada para entrevista. Foi aplicada a regra de homogeneidade apresentada por Bardin (2011) por meio de técnicas idênticas de coleta, seguindo o mesmo questionário para especialistas e estudos de caso com 100% de adesão por parte dos respondentes.

As dimensões de análise e as respectivas descrições constam no Quadro 7 a seguir. Em cada uma das dimensões de análise, o respondente atribuiu uma nota (de 1 a 5) quanto ao nível de maturidade que observa, sendo:

- 1) NÃO É PREPARADA.
- 2) ESTÁ SE PREPARANDO.
- 3) MEDIANAMENTE PREPARADA.
- 4) PREPARADA.
- 5) MUITO PREPARADA.

Quadro 7 - Dimensões de análise e suas descrições

Dimensão de Análise	Descrição da Dimensão
Empresa	Modelos de gestão e processos preparatórios para crescimento.
Pessoas	Nível de maturidade, preparo e senioridade para suportar o crescimento da empresa.
Governança	Implementação de práticas de governança familiar (conselho de família, conselhos consultivos, conselho de administração, comitês inovação e outros).
Financeiro	estrutura financeira sólida para suportar o negócio planos de crescimento.
Negócio	Alinhamento da empresa com os objetivos de negócio por meio de planejamento estratégico visando médio e longo prazo.
Socioemocional	Amparo socioemocional dos envolvidos com o negócio para o crescimento da empresa e preparação de sucessores.

Sucessão

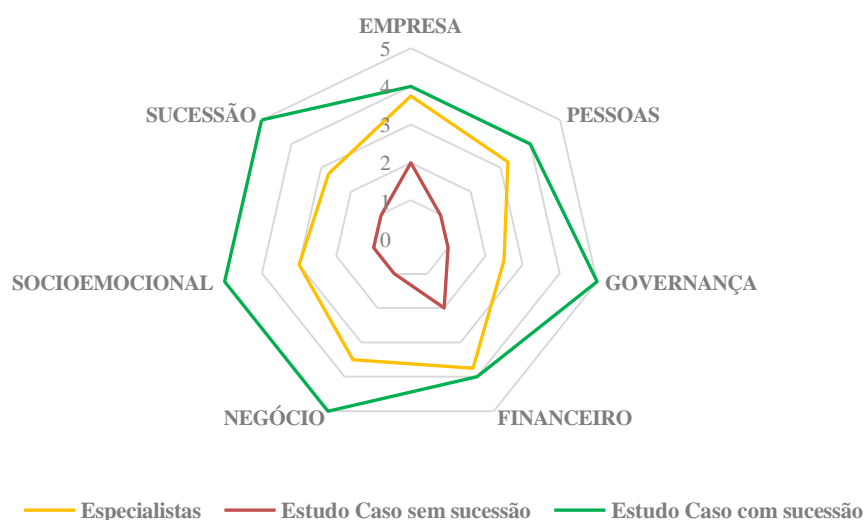
Estruturação do planejamento de sucessão seja no controle familiar ou profissional externo.

Fonte: Elaborado pela Autora.

A pré-análise apresenta diferentes camadas entre a visão das famílias empresárias (sucessão não realizada e sucessão bem-sucedida) e dos especialistas, representada na Figura 8. O respondente que representa o estudo de caso da empresa que implementou processo de sucessão bem-sucedido possui os melhores resultados em termos de preparação, com destaque para notas máximas em sucessão, socioemocional, governança e alinhamento do negócio, destacadas em verde na Figura 8.

Para análise das notas dos especialistas foi realizado agrupamento e atribuída a média simples das notas dos quatro respondentes, mantendo-se o peso para todas as notas. O resultado dos especialistas, destacado em amarelo na figura a seguir, enfatiza a percepção de que as empresas nas quais eles se relacionam como consultores e/ou conselheiros estão mais preparadas para os temas financeiros e modelo de gestão da empresa, apresentando nota média de 3,75. As notas médias mais baixas dos especialistas foram para governança com 2,5 e sucessão 2,75 sugerindo que os temas podem estar, de alguma forma, associados. Para o estudo de caso da empresa que não realizou sucessão a adesão foi de dois respondentes da família, sendo que ambos atribuíram exatamente as mesmas notas de avaliação para todos os temas, apresentados na figura a seguir em vermelho. As notas oscilaram entre 1 e 2, demonstrando que a empresa não está preparada para pessoas, governança, negócio, socioemocional e sucessão.

Figura 8 – Resultado pré-análise de autoavaliação dos respondentes



Fonte: Elaborado pela Autora.

Na segunda fase, visando a exploração do material coletado nas entrevistas realizadas com os participantes, foi realizada a transcrição fidedigna do conteúdo das entrevistas por meio do Microsoft Word® com função “*Dictation*”, seguida da revisão do teor e análise prévia com as gravações das entrevistas. As entrevistas foram classificadas entre entrevistas com especialistas, estudo de caso de sucessão não realizada e estudo de caso de sucessão realizada com sucesso, devidamente numeradas e adicionadas ao software Atlas.ti. O uso desta ferramenta teve como finalidade estabelecer códigos de análise possibilitando a relação com as categorias de análises e identificação de novos códigos. Em alguns casos foram selecionados parágrafos inteiros, enquanto em outros, apenas trechos que representavam o código. Um ou mais códigos foram atribuídos em um mesmo trecho das entrevistas. A Figura 9 apresenta exemplos de codificação utilizando-se o Atlas.ti.

Figura 9 – Exemplos de codificação

The image shows a screenshot of the Atlas.ti software interface. It displays five examples of text segments from interviews, each with its corresponding codes. The codes are color-coded: green for positive influence (IP), red for negative influence (IN), and yellow for neutral influence (NE). The examples are as follows:

- Example 1:** 1:41 1 7 em 01 Entrevista_JoycePaiva. Text: "Esse é o caçula, embora você ache que ele é porra louca, ele é o cara para te suceder, só que ele é de uma liderança estratégica completamente diferente da sua. Ele pensa em propósito, está pensando se ele vai fazer mal pro mundo se emitir mais carbono, e é desta forma que pensa a geração dele e você tem que entender." Codes: 3 Codificações (IP - Influência Positiva: IP - Lid..., IP - Influência Positiva: IP - Pre..., NE - Influência Neutra: NE - Id...).
- Example 2:** 2:25 1 8 em 02 EntrevistaProfCelsolenaga. Text: "O sucessor precisa ser sagaz e, muitas vezes, manter por perto o sucedido, para ele sentir que ele tem poder, parecendo que a pessoa ainda manda. Se ele não fizer isso pode haver uma resistência. Então ele habilidosamente precisa dizer, vem cá, vamos lá juntos. Ir junto não quer dizer que a decisão será dele, mas está garantindo que aquele avô não vai falar nada errado ou contra ele, lembra que a gente foi junto e tomou aquela decisão, o senhor deu a sua ideia. Pode ser que não sirva para nada, mas a história está com o senhor, o senhor deu uma dica importante, mesmo que não tenha sido tão importante ou não tenha relevância nenhuma, ele resgatou esse ELO e do ponto de vista de quem está de fora, percebe-se que esse cara criou um vínculo tão forte, que ninguém vai questionar mais a liderança dele, porque ele tem a bênção, que é determinante." Codes: 3 Codificações (IP - Influência Positiva: IP - Co..., IP - Influência Positiva: IP - Pre..., NE - Influência Neutra: NE - To...).
- Example 3:** 4:4 1 3 em 04 Entrevista Richard Doern. Text: "uma hora que a gente ficou preocupado com aquilo, consumia muita grana, muito caixa. E, por coincidência, a neta querida do avô começou a estudar zootecnia e tomar gosto pelo negócio, começou a ir para lá, até que ela falou num dia que ela gostaria de ser a executiva para cuidar da fazenda, como braço direito do avô. Ele aceitou que ela ficasse ao lado dele, fazendo o que ele queria que fosse feito, depois o avô ficou muito doente, então ficava entre hospital e em casa, não tinha mais como estar na fazenda. Então ela assumiu o negócio. Nós criamos toda a governança, reuniões mensais, relatórios que ela tinha de nos apresentar. O conselho eram quatro, 2 filhos do fundador (herdeiros) e 2 conselheiros independentes, daí trouxemos um especialista do agro para participar, um comitê agro." Codes: 3 Codificações (IP - Influência Positiva: IP - Go..., IP - Influência Positiva: IP - Pre..., NE - Influência Neutra: NE - Id...).
- Example 4:** 5:15 1 20 em 05 Entrevista Inineu Pavanello. Text: "Pai, um dia quando o senhor passar a Terra, a gente ainda tem algo para começar, mas a gente não tem todo o conhecimento. Daí eu fico imaginando, os outros primos que não têm nenhum conhecimento, como é que nós vamos continuar isso daí, então tem essas questões da inserção para fazer a sucessão." Codes: 2 Codificações (IN - Influência Negativa: IN - P..., IP - Influência Positiva: IP - Pre...).
- Example 5:** 5:24 1 25 em 05 Entrevista Inineu Pavanello. Text: "Não tiveram um palmo de terra e hoje, veja o patrimônio que eles construíram, foi uma vida muito difícil para eles. Então eu vou passar o bastão, será que eles vão fazer o que a gente fez, será que vai dar conta do recado, e fica nesse impasse." Codes: 2 Codificações (IN - Influência Negativa: IN - P..., IP - Influência Positiva: IP - Pre...).

Fonte: Elaborado pela Autora a partir de transcrições das entrevistas, Atlas.ti

Na codificação em primeiro nível, foi adotada a abordagem dedutiva de análise. Por meio de codificação aberta, trinta e oito diferentes códigos emergiram dos dados, com trezentos e quarenta e nove frequências, ou seja, a quantidade de vezes em que cada um dos códigos foi atribuído ao longo da codificação. Estes foram classificados entre influência socioemocional negativa, positiva ou neutra no processo de sucessão das empresas familiares do agronegócio. Este processo resultou em maior número de códigos negativos identificados, no entanto a maior

frequência de participação é de códigos positivos, representando 46%, conforme representado a seguir no Quadro 8.

Quadro 8 - Códigos e frequência pela influência socioemocional

Influência	Códigos		Frequência	
	Quantidade	Participação	Quantidade	Participação
Negativa	17	45%	115	33%
Neutra	8	21%	74	21%
Positiva	13	34%	160	46%
Total Geral	38		349	

Fonte: Elaborado pela Autora.

A classificação do tipo de influência dentre os especialistas e estudo de caso de sucessão realizada demonstra maior frequência de códigos para influência positiva, sendo 41% e 44%, respectivamente, conforme apresentado no Quadro 9 a seguir na análise de frequência por tipo de entrevistado. O estudo de caso de sucessão não realizada, apresenta maior frequência de códigos negativos, com 44% de participação na frequência.

Quadro 9 - Frequência por influência de especialistas e estudos de casos

Influência	Especialistas		EC Não Sucessão		EC Sucessão	
	Frequência	Participação	Frequência	Participação	Frequência	Participação
Negativa	72	35%	34	44%	9	14%
Neutra	51	25%	14	18%	9	14%
Positiva	84	41%	30	38%	46	72%
Total Geral	207		78		64	

Fonte: Elaborado pela Autora.

Os códigos identificados na exploração do material oriundos do processo de codificação e classificados por tipo de influência negativa, neutra e positiva, foram associados às categorias de análise do modelo teórico proposto. A cada código foi atribuída uma descrição com base na análise do teor das entrevistas, resultando a codificação aberta em primeiro nível, conforme demonstrado no Quadro 10 a seguir.

Quadro 10 - Codificação aberta em primeiro nível

No	Código	Descrição do Código	Influência	Categorias de Análise
1	Anomalias	Despreparo de familiares em posições estratégicas e remuneração em desacordo ao porte da empresa.	Negativa	Riqueza Socioemocional
2	Apego Emocional	Famílias vivendo em função da empresa, dificuldade de desapego, relação complexa entre empresa e família.	Negativa	Riqueza Socioemocional
3	Baixa Profissionalização	Excesso de informalidade, modelos de gestão ultrapassados e estratégia voltada para o curto prazo.	Negativa	Processo sucessório
4	Conflitos familiares	Desentendimentos por brigas, divórcio, discordância, pouca transparência, agenda oculta e falta de diálogo.	Negativa	Riqueza Socioemocional
5	Desprofissionalização Sucessão	A família volta à gestão da empresa após gestão de profissional externo.	Negativa	Processo sucessório
6	Disputa Poder	Rivalidade por sentimentos de ego, vaidade, autoridade excessiva e disputa entre os herdeiros.	Negativa	Riqueza Socioemocional
7	Dissolução Patrimonial	Mais sócios e com menor participação individual à medida que a empresa evolui entre gerações.	Negativa	Processo sucessório
8	Fatores Econômicos	A empresa é fonte de riqueza da família e provedora familiar pode ser limitador para novos investimentos.	Negativa	Riqueza Socioemocional
9	Frustração	Familiar exercendo função contrária ao seu desejo por imposição ou por não haver outra pessoa apta.	Negativa	Riqueza Socioemocional
10	Medo Empobrecer	Forte receio de perder tudo e empobrecer da noite para o dia.	Negativa	Riqueza Socioemocional
11	Pouca Diversidade e Inclusão	Baixa abertura à diversidade, machismo escancarado e patriarcado predominante.	Negativa	Riqueza Socioemocional
12	Preparação Sucessores	Inexistência de planejamento da sucessão e baixa atratividade para futuras gerações.	Negativa	Processo sucessório
13	Reconhecimento Finitude	Encontro com a realidade por doença, falecimento de ente próximo ou limitações do envelhecimento.	Negativa	Ciclos Vitais
14	Recusa à Delegação	Controle e centralização de decisões, receio da mudança, incertezas sobre seu futuro e ociosidade.	Negativa	Riqueza Socioemocional
15	Resistência à Sucessão	Não quer transferir o controle, não reconhece a finitude e fuga de conflitos com familiares.	Negativa	Riqueza Socioemocional
16	Rivalidade Irmãos	Cooperação e competição na relação mais duradoura da vida.	Negativa	Riqueza Socioemocional
17	Rótulos familiares	Determinam a forma como a pessoa será intitulada ao longo da vida.	Negativa	Riqueza Socioemocional
18	Confiança	Relações leais permitem tratar os problemas com clareza, falas sinceras e superação das dificuldades.	Positiva	Riqueza Socioemocional
19	Empreendedorismo Fundador	Visionário, audaz e arrojado, pois começa o negócio, faz acontecer e, se não der certo, começa de novo.	Positiva	Ciclos Vitais

20	Geração de Riqueza	As novas gerações praticam a expansão que gera patrimônio, riqueza.	Positiva	Ciclos Vitais
21	Governança Familiar	Direcionador estratégico e longo prazo, endereça temas importantes e não urgentes, e define papéis.	Positiva	Processo sucessório
22	Legado Familiar	Cultura intrínseca à família com valores, visão, contribuição de mundo e reputação externa geracional.	Positiva	Riqueza Socioemocional
23	Liderança Estratégica	Crescimento, inovação, sustentabilidade, tecnologia e novos propósitos de vida e de mundo.	Positiva	Ciclos Vitais
24	Matriarcado	Elo de ligação familiar, preserva relações, influência decisões, nivela conversas e percepção sentimentos.	Positiva	Riqueza Socioemocional
25	Papel Sucedido	Novo lugar de contribuição estratégica e consulta pelos sucessores, ocupando seu tempo de forma útil.	Positiva	Processo sucessório
26	Preparação Sucessores	Mapear competências, quem as possui, iniciar transição gradativa e imersiva, com tempo e diálogo.	Positiva	Processo sucessório
27	Profissionalização	Sistemas de planejamento, controle e gestão para cuidar bem dos negócios.	Positiva	Ciclos Vitais
28	Reestruturação Societária	Consenso e negociação entre pais e filhos da divisão patrimonial, define quem segue ou não na empresa.	Positiva	Processo sucessório
29	Responsabilidade Sucessor	Continuidade do legado, pois a empresa não é sua e pertence às próximas gerações.	Positiva	Processo sucessório
30	Transgeracional	Cuidar bem do negócio familiar e entregar para continuidade das próximas gerações.	Positiva	Processo sucessório
31	Ciclos Vitais	Relação entre ciclos de vida da empresa e do fundador (planejamento, iniciação, maturidade e decadência).	Neutra	Ciclos Vitais
32	Competitividade Setor	O setor inserido influencia na maturidade de implementação de técnicas avançadas de gestão.	Neutra	Processo sucessório
33	Cultura Familiar	Valores e visão familiar movem o comportamento familiar, nos negócios e frente à sociedade.	Neutra	Riqueza Socioemocional
34	Identificação Sucessores	Quem queira suceder o negócio e possui as competências para os desafios de longo prazo.	Neutra	Processo sucessório
35	Processo Sucessão	Etapas gradativas, evoluídas com tempo e visando longo prazo da empresa e perenidade do negócio.	Neutra	Processo sucessório
36	Religiosidade	Frequentemente são famílias muito religiosas com participação ativa na comunidade local.	Neutra	Riqueza Socioemocional
37	Sucessão Externa	Profissional externo à família para gestão e continuidade do negócio.	Neutra	Processo sucessório
38	Tomada Decisão	Participação no negócio com abertura e autonomia para decisões baseadas em conhecimento tácito.	Neutra	Processo sucessório

Fonte: Elaborado pela Autora.

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, e geralmente ocorre quando nenhum novo código emerge no processo de análise e codificação de dados. A saturação de dados ocorreu ao final da sexta entrevista (Entrevista de número 4), quando nenhum novo código foi identificado pelo processo de coleta de dados.

Para cada código foram consideradas a frequência de atribuição ponderada, calculada pela contagem de entrevistas que mencionaram cada código multiplicado pela frequência de atribuição total dos códigos, ou seja, pela quantidade que cada código foi mencionado nas entrevistas totais (somando entrevistas com especialistas e estudos de caso). Bardin (2011) sugere que a frequência ponderada seja utilizada para constatar que a aparição de determinado elemento tem mais importância do que outro. O Quadro 11 a seguir mostra que foi possível identificar que há quatorze códigos com menos de 1% de participação cada, totalizando 6,5% de participação destes códigos na frequência ponderada total. Devido à baixa frequência ponderada e limitada explicação conceitual, os quatorze códigos, assinalados na cor vermelha no quadro a seguir, não serão considerados para análise e discussão dos resultados.

Quadro 11 - Frequência de atribuição e ponderação dos códigos

Influência	Código	Entrevistados						Frequência Atribuição			Frequência Ponderada		
		1	2	3	4	5	6	Contagem de Entrevistas	Especialistas	Estudos de Casos	Total	Total	%
Neutra	Processo Sucessão	5	3	4	5	4	5	6	17	9	26	156	10,4%
Positiva	Governança Familiar	5	4	4	7	0	9	5	20	9	29	145	9,7%
Neutra	Identificação Sucessores	4	7	1	2	6	2	6	14	8	22	132	8,8%
Positiva	Liderança Estratégica	4	5	2	0	4	6	5	11	10	21	105	7,0%
Negativa	Apego Emocional	1	1	1	2	4	4	6	5	8	13	78	5,2%
Negativa	Reconhecimento Finitude	5	1	1	2	3	1	6	9	4	13	78	5,2%
Positiva	Matriarcado	3	1	2	1	8	0	5	7	8	15	75	5,0%
Positiva	Legado Familiar	5	1	1	0	3	4	5	7	7	14	70	4,7%
Positiva	Confiança	0	4	6	0	4	3	4	10	7	17	68	4,6%
Positiva	Preparação Sucessores	3	1	0	1	4	4	5	5	8	13	65	4,4%
Positiva	Transgeracional	3	1	2	0	1	4	5	6	5	11	55	3,7%
Positiva	Reestruturação Societária	0	0	1	1	4	5	4	2	9	11	44	2,9%
Negativa	Dissolução Patrimonial	0	1	3	1	1	2	5	5	3	8	40	2,7%
Negativa	Fatores Econômicos	1	2	2	2	1	0	5	7	1	8	40	2,7%
Positiva	Papel Sucedido	3	1	0	1	0	4	4	5	4	9	36	2,4%
Negativa	Preparação Sucessores	2	2	0	0	2	1	4	4	3	7	28	1,9%
Negativa	Conflitos familiares	0	0	2	0	6	1	3	2	7	9	27	1,8%
Neutra	Ciclos Vitais	0	5	3	1	0	0	3	9	0	9	27	1,8%
Negativa	Pouca Diversidade e Inclusão	2	0	3	3	0	0	3	8	0	8	24	1,6%
Negativa	Baixa Profissionalização	5	1	1	0	0	0	3	7	0	7	21	1,4%
Negativa	Medo Empobrecer	2	2	0	0	3	0	3	4	3	7	21	1,4%

Neutra	Tomada Decisão	0 3 0 0 3 1	3	3	4	7	21	1,4%
Negativa	Rivalidade Irmãos	0 0 2 0 8 0	2	2	8	10	20	1,3%
Positiva	Geração de Riqueza	0 1 1 1 0 2	4	3	2	5	20	1,3%
Positiva	Responsabilidade Sucessor	0 0 0 0 2 5	2	0	7	7	14	0,9%
Negativa	Recusa à Delegação	3 0 0 0 3 0	2	3	3	6	12	0,8%
Positiva	Empreendedorismo Fundador	1 4 0 0 0 0	2	5	0	5	10	0,7%
Negativa	Resistência à Sucessão	1 0 1 0 1 0	3	2	1	3	9	0,6%
Positiva	Profissionalização	2 0 1 0 0 0	3	3	0	3	9	0,6%
Negativa	Frustração	0 2 0 0 2 0	2	2	2	4	8	0,5%
Negativa	Disputa Poder	2 1 0 0 0 0	2	3	0	3	6	0,4%
Neutra	Cultura Familiar	0 0 0 2 0 1	2	2	1	3	6	0,4%
Neutra	Sucessão Externa	0 1 0 2 0 0	2	3	0	3	6	0,4%
Negativa	Anomalias	0 0 5 0 0 0	1	5	0	5	5	0,3%
Neutra	Religiosidade	0 0 0 1 1 0	2	1	1	2	4	0,3%
Negativa	Desprofissionalização Sucessão	0 0 1 0 0 0	3	1	0	1	3	0,2%
Negativa	Rótulos familiares	0 0 3 0 0 0	1	3	0	3	3	0,2%
Neutra	Competitividade Setor	0 0 2 0 0 0	1	2	0	2	2	0,1%

Fonte: Elaborado pela Autora.

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 nova estrutura de códigos, consistente com os conceitos que emergiram das entrevistas e com a devida adequação para aplicação ao modelo teórico proposto. O Quadro 12 a seguir descreve o processo de reorganização dos códigos e relaciona as alterações efetuadas.

Quadro 12 - Codificação axial em segundo o nível - alterações efetuadas

Influência	Código	Adequações	Contagem Entrevistas	Frequência Total
Positiva	Governança Familiar	Sem alterações	5	29
	Liderança Estratégica	Sem alterações	5	21
	Confiança	Sem alterações	4	17
	Matriarcado	Sem alterações	5	15
	Legado Familiar	Sem alterações	5	14
	Preparação Sucessores	Renomeado para Existência de Preparação Sucessores	5	13
	Transgeracional	Sem alterações	5	11
	Reestruturação Societária	Sem alterações	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	Sem alterações	6	22
	Ciclos Vitais	Eliminado, pois é uma Categoria de Análise	3	9
	Tomada Decisão	Sem alterações	3	7
Negativa	Reconhecimento Finitude	Sem alterações	6	13
	Apego Emocional	Sem alterações	6	13
	Rivalidade Irmãos	Combinado com Conflitos Familiares	2	10
	Conflitos familiares	Sem alterações	3	9

Fatores Econômicos	Sem alterações	5	8
Dissolução Patrimonial	Sem alterações	5	8
Pouca Diversidade e Inclusão	Sem alterações	3	8
Preparação Sucessores	Renomeado para Inexistência de Preparação Sucessores	4	7
Medo Empobrecer	Sem alterações	3	7
Baixa Profissionalização	Combinado com Inexistência de Preparação Sucessores	3	7

Fonte: Elaborado pela Autora.

Como consequência, uma nova matriz de códigos é apresentada com mais coerência e alinhada ao modelo teórico proposto, classificada pela influência socioemocional de cada código. Foi considerada a inclusão da contagem de entrevistas e frequência de aplicação visando oferecer subsídios para análise e discussão dos resultados. A nova matriz apresenta 18 códigos para análise e discussão dos resultados obtidos por meio de 264 codificações representadas pelas frequências nas entrevistas com especialistas e estudos de caso, conforme se observa no Quadro 13 a seguir.

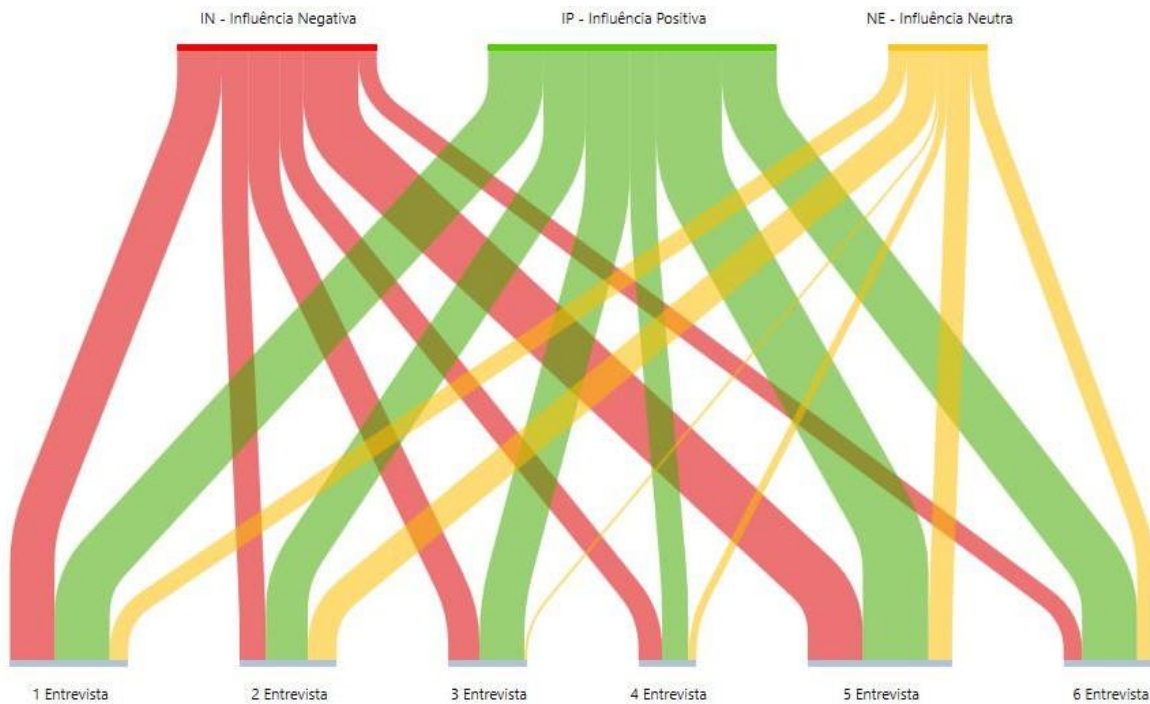
Quadro 13 - Matriz de codificação axial - pós-revisão

Código	Contagem Entrevistas						Frequência			Frequência Ponderada	
	1	2	3	4	5	6	Especialistas	Estudo Caso	Total	Ponderada	%
Identificação Sucessores	7	8	1	3	6	6	19	12	31	186	14,4%
Liderança Estratégica	4	6	3	1	4	8	14	12	26	156	12,1%
Governança Familiar	5	4	4	7	0	9	20	9	29	145	11,2%
Reconhecimento Finitude	5	1	1	2	3	1	9	4	13	78	6,0%
Apego Emocional	1	1	1	2	4	4	5	8	13	78	6,0%
Matriarcado	3	1	2	1	8	0	7	8	15	75	5,8%
Legado Familiar	5	1	1	0	3	4	7	7	14	70	5,4%
Inexistência de Preparação Sucessores	7	3	1	0	2	1	11	3	14	70	5,4%
Confiança	0	4	6	0	4	3	10	7	17	68	5,3%
Existência de Preparação Sucessores	3	1	0	1	4	4	5	8	13	65	5,0%
Conflitos familiares	0	0	4	0	14	1	4	15	19	57	4,4%
Transgeracional	3	1	2	0	1	4	6	5	11	55	4,3%
Reestruturação Societária	0	0	1	1	4	5	2	9	11	44	3,4%
Fatores Econômicos	1	2	2	2	1	0	7	1	8	40	3,1%
Dissolução Patrimonial	0	1	3	1	1	2	5	3	8	40	3,1%
Pouca Diversidade e Inclusão	2	0	3	3	0	0	8	0	8	24	1,9%
Tomada Decisão	0	3	0	0	3	1	3	4	7	21	1,6%
Medo Empobrecer	2	2	0	0	3	0	4	3	7	21	1,6%

Fonte: Elaborado pela Autora.

Para análise das forças da influência negativa, positiva ou neutra com base na frequência de cada entrevista, foi elaborado gráfico Sankey, com o uso da ferramenta Atlas.ti, conforme demonstrado pela Figura 10 a seguir.

Figura 10 – Análise de frequência das influências por entrevista



Observa-se pelo Sankey e análise da frequência de dados que 52% dos códigos das entrevistas são de influência de natureza positiva, 34% negativa e 14% de influência neutra. Destaque para a Entrevista 6 que apresentou maior número de códigos positivos dentre todas as entrevistas, totalizando 37 códigos com 70% de representatividade sobre os códigos atribuídos a essa entrevista. Continuando a análise dos códigos da Entrevista 6, foi atribuído menor número de códigos negativos, sendo total de 9 que representou 17% dos códigos atribuídos a essa entrevista. Sendo a Entrevista 6 o caso de sucessão realizado com sucesso, pode-se inferir que, para o caso analisado, a sucessão traz influência socioemocional positiva. O destaque de códigos negativos atribuídos é da Entrevista 5, que recebeu exatamente a mesma quantidade de códigos negativos e positivos, sendo 28 códigos em cada influência e 43% de representatividade cada, permitindo inferir que há aspectos de influência negativa e positiva no caso de sucessão não realizada em igual proporção.

As etapas realizadas pela técnica de análise de dados compreenderam na identificação, análise aprofundada dos códigos de classificação dos aspectos socioemocionais mais relevantes

para a pesquisa e correlação com as categorias de análise do modelo teórico. Este processo permitiu o desenvolvimento de uma teoria a partir dos dados obtidos e complementação do modelo teórico por meio dos aspectos socioemocionais positivos, negativos e neutro e a respectiva influência no processo de sucessão do principal executivo das empresas do agronegócio brasileiro. Os resultados serão analisados e discutidos no capítulo 4 a seguir.

3.5 Padrão Ético da Pesquisa

O estudo foi realizado de acordo com os princípios éticos de pesquisa e os padrões nacionais e internacionais estabelecidos para trabalhos dessa natureza. O consentimento dos participantes para uso dos elementos coletados na pesquisa foi obtido por meio do instrumento TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (reproduzido no APÊNDICE E) e que expressa o compromisso do pesquisador com a proteção da privacidade e a confidencialidade das informações pessoais dos entrevistados. Foram garantidos os devidos cuidados de assegurar a anonimidade dos indivíduos e de preservação dos aspectos das entrevistas que poderiam comprometer a confidencialidade das informações.

Cinco entrevistas aconteceram por meio da coleta de dados de entrevistas realizadas em plataforma digital de videoconferência denominada Zoom. Somente uma das entrevistas foi realizada de forma presencial, na residência do entrevistado, por limitação de deslocamento devido à longa distância, a qual também foi gravada na mesma plataforma digital para que fosse possível aplicação do mesmo método para todas as entrevistas. As informações advindas do processo de coleta de dados foram armazenadas em meio eletrônico seguro, acessível exclusivamente ao pesquisador. As opiniões, percepções e vivências compartilhadas pelos participantes da pesquisa foram reproduzidas de forma fidedigna.

Os métodos de pesquisa e análise adotados foram respaldados em autores acadêmicos e as análises de dados foram isentas de manipulação de resultados. O compromisso do pesquisador com a manutenção de postura ética foi aplicado durante todo o processo de pesquisa.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No contexto das empresas familiares do agronegócio, o objetivo geral deste estudo propõe identificar como os aspectos socioemocionais influenciam o processo de sucessão nas empresas familiares. Para tanto, a análise e discussão dos resultados é apresentada em 4 partes, sendo que a primeira apresenta cada uma das 18 subcategorias que emergiram dos dados empíricos da pesquisa com a devida apresentação, citação com base no teor apresentado pelos participantes entrevistados e finaliza com comentários da autora.

Na segunda parte é apresentada a discussão dos resultados entre especialistas e estudo de caso evidenciando as diferentes visões analisadas sob a perspectiva das subcategorias.

A terceira parte é composta pela Nuvem de Sentimentos elaborada por meio da análise de frequência das palavras localizadas nas transcrições das entrevistas.

Na quarta parte é apresentado produto tecnológico por meio do Esquema de Governança para Sucessão onde são propostas etapas que visam facilitar o processo de sucessão de forma a minimizar o impacto dos aspectos socioemocionais.

4.1 Subcategorias de análise

A narrativa que propõe responder ao objetivo geral e objetivos específicos, foi constituída conforme o método SQC – *Setup, Quote, Comment* (Hightower, 2018). O SQC sugere apresentação dos resultados em três fases, sendo que a primeira denominada S (*setup*) introduz o assunto, a segunda Q (*quote*) traz citação direta por meio de comentários dos entrevistados e, a terceira, denominada C (*comment*), conclui comentários do pesquisador (Hightower, 2018), baseados na literatura estudada constante do Referencial Teórico.

A análise de conteúdo resultante das seis entrevistas revelou, por meio de técnica de codificação em três níveis, um conjunto de 18 códigos que representaram maior frequência ponderada, em função da quantidade de entrevistas pelo número de vezes ao qual o código foi atribuído, compreendida por maior relevância. Todos os códigos foram associados às categorias de análise apresentadas no modelo teórico e os códigos foram transformados em subcategorias de análise em complementação do modelo teórico inicial. Os códigos são explicados por meio de descrição elaborada pela autora com base no contexto das entrevistas e ordenados pela

relevância atribuída pela frequência ponderada e são denominados como subcategorias de análise e apresentados pelo método SQC, conforme descrito acima.

O processo de codificação permitiu que mais de um código fosse atribuído ao mesmo trecho da entrevista, possibilitando a análise de correlação entre os códigos. Desta forma, serão apresentadas as subcategorias visando a compreensão de quais fatores podem influenciar uns aos outros (APÊNDICE F).

4.1.1 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. A subcategoria foi mencionada por todos os entrevistados, com 31 aparições na pesquisa de dados, sendo que 61% destas foram feitas pelos especialistas e representou 14,4% de participação na frequência ponderada. É classificada como influência socioemocional neutra e se caracteriza pela busca de uma pessoa que queira suceder o negócio, e possua as competências necessárias para os desafios de longo prazo, além de habilidades para envolver e consultar o sucedido, quando a situação assim permitir.

Os trechos identificados a seguir foram selecionados a partir das entrevistas e identificados como mais relevantes para o contexto de análise desta subcategoria:

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

"Embora você ache que o caçula seja louco, ele é o cara para te suceder, só que ele é de uma liderança estratégica completamente diferente da sua. Ele pensa em propósito, está pensando se ele vai fazer mal para o mundo se emitir mais carbono, é desta forma que pensa a geração dele e você tem que entender." (Entrevista 1).

"Você tem sucessores prontos, se você morrer hoje você tem um sucessor, esse sucessor vai ser capaz de levar para o futuro a empresa conforme estamos pensando?" (Entrevista 2).

"Em geral as famílias sabem bem a matéria-prima que elas têm, é muito comum o fundador falar assim, você vai começar a fazer um trabalho e vai conhecer meus três filhos e você me diz qual que pode ser o sucessor. Eu sempre devolvo a pergunta e falo assim, você já não sabe? Você já não tem essa resposta? Você não observa isso há tanto tempo? E eles respondem, sim, de fato, esse aqui é trabalhador e carrega todo mundo nas costas e esse aqui é

mais acomodado. Então, você tem as respostas, só não sabe como conduzir e trazer esse assunto de uma forma adequada para a mesa." (Entrevista 3).

"Você está segmentando por empresas de produção rural, mas não tem efeito nenhum diferente, é a mesma coisa em empresa metalúrgica, ou empresa de serviço e na empresa rural. A empresa rural, tem agravantes, na minha forma de ver, o negócio rural não é sofisticado, então é um negócio que tem muita informalidade ainda, os filhos e os netos querem status [...] é difícil você pegar um cara que se formou na FGV, na USP e fala agora você vai ter que morar no interior [...] e tocar a peãozada. Ele não quer morar lá." (Entrevista 4).

"O problema que eu tenho visto, que essas famílias mais jovens, mais novas, os herdeiros os membros da família não querem se vincular o negócio. Muitas vezes não tem herdeiro para assumir, e é muito difícil você profissionalizar um agronegócio." (Entrevista 4).

"Foi um sobrinho lá, ficou uns tempos, achou que para ele não dava, depois saiu." (Entrevista 5).

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, no entanto ter as competências técnicas e comportamentais o endossam como o sucessor mais bem qualificado. Para tanto, a identificação do sucessor passa por compreender o mercado em que a empresa está inserida, seu porte e aspectos socioemocionais que envolvem essa empresa e essa família para identificar as reais expectativas sobre este sucessor associado ao desafio de longo prazo da empresa. A realização de testes, por exemplo, mapeamento de perfil comportamental, podem contribuir na identificação dos sucessores mais aderentes às necessidades das empresas em seu contexto mercadológico.

Importante destacar que sucessores capazes devem necessariamente estar interessados em suceder o negócio e, na contramão, sucessores interessados e não qualificados suficientemente, devem ser desqualificados na etapa de identificação de sucessores.

Emergiu da pesquisa, no contexto da identificação dos sucessores, uma preocupação com a rotulação de familiares. O julgamento dos familiares pode ser altamente tendencioso na identificação do sucessor (Zellweger, 2017), tanto para aspectos positivos como negativos, conforme observado no trecho extraído da coleta de dados, a seguir:

"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 alguém que ganha um rótulo lá na sua infância, tinha o

estudioso e tinha o outro que era vagabundo, o que era organizado e o desorganizado, [...] determinam a forma como a família vai olhar para essa pessoa, sem dar a chance de que todo ser humano evolui." (Entrevista 3).

A identificação de sucessores faz parte da categoria de análise de processo sucessório e apresenta relação com as subcategorias: processo sucessão: liderança estratégica, governança familiar, reconhecimento finitude, matriarcado, legado familiar, confiança, existência preparação sucessores, conflitos familiares e reestruturação societária.

4.1.2 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, com 12,4% de participação na frequência ponderada, foi mencionada 26 vezes nas entrevistas, sendo 54% das menções por especialistas. 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.

As citações apresentadas a seguir foram selecionados a partir das entrevistas e identificadas como mais relevantes 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).

"Geralmente essas pessoas que são diferenciadas e fora da curva dão mais trabalho, mas elas levam para um lugar que outros não levariam." (Entrevista 2).

"A sucessão que está ocorrendo vem trazendo cabeças novas. Tem casos de aumento de produção e produtividade, com a forma de ver o mercado, utilizar os produtos, manejo de solo e tecnologia [...]. Na prática, agora com a tecnologia, a gente já vai ficando para trás [...]. Tem muitas empresas que fizeram a sucessão e deu super certo. São novas cabeças, novas ideias [...]. A gente já trabalhou muito, precisa descansar." (Entrevista 5).

"A nova geração, como em todos os lugares, vem com novas ideias, com mais gás, com mais ousadia, até meu avô fala que meu pai trouxe muito essa parte, sugerindo vamos comprar sêmen do touro tal, como um movimento mais ousado, para ele na época. E deu certo, mas ao mesmo tempo é muito legal

esse respeito de falar: eu sei que você tem mais experiência, você já está aqui no negócio, então eu também quero te ouvir.” (Entrevista 6).

“No nosso caso a gente também passou por essa ousadia [...] a gente tinha uma garrafa comum de mercado, padrão e leitosa. Nós queríamos muito mudar para uma garrafa transparente, bem mais bonita, com o visual muito melhor, uma garrafa pet que é 100% reciclável e o custo iria aumentar 60%, o meu pai e meio tio comentavam que era muito caro [...], mas vocês garantem que o consumidor vai querer isso? A gente falou, olha a gente não garante, mas a acreditamos que sim, vai ser um movimento ousado e foi muito legal. Isso foi em 2018, [...] então marcou muito o mercado. Hoje se você vai numa gôndola de leite e o que você vê é que a maioria das garrafas hoje em dia é transparente” (Entrevista 6).

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 (2017), 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.

Para Shen (2018), a ligação entre empresa familiar e diversificação torna-se substancialmente interessante e complexa quando a segunda geração entra na empresa familiar, demonstrando que a liderança estratégica, promovida pelas novas gerações, pode abrir novas portas para a expansão de algo novo para o contexto empresarial.

A liderança estratégica faz parte da categoria de análise ciclos vitais e apresenta relação com as subcategorias: identificação sucessores, governança familiar, legado familiar, existência preparação sucessores e transgeracional.

4.1.3 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, representa 11,2% de participação na frequência ponderada e citada 29 vezes, destas 69% foram realizadas pelos especialistas. 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.

A seguir são apresentados trechos selecionados das entrevistas e considerados relevantes para discussão dos resultados:

"A sucessora tem como meta entregar o resultado, que o conselho definiu como orçamento e os objetivos estratégicos [...] ela faz o comitê executivo com os executivos dela, nós já implantamos o comitê de riscos, comitê de inovação, comitê de qualidade então existem vários itens que compõem esse ecossistema da governança integral" (Entrevista 1).

"Se você tem uma figura dominante a governança não é benéfica para essa pessoa [...] É preciso ter a governança implementada, separando os assuntos da família, propriedade e empresa, criando regras claras, fazendo com que cada um saiba usar o chapéu certo, na hora certa. Aqui estou com o chapéu de gestor, aqui eu estou sentado nessa reunião como sócio" (Entrevista 3).

"Prefiro fazer o avanço possível a não avançar, eu prefiro implementar uma governança bem embrionária, bem simples, do que não implementar". (Entrevista 3).

"Todas nos disseram que o único motivo deles estarem vivos e como família unida, é por conta da governança corporativa e familiar, isso me chamou muita atenção." (Entrevista 4).

"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, muitas vezes já tem uma série de problemas." (Entrevista 4).

"A questão da governança ajudou muito a termos a separação do que é a família, e a família convive na fazenda e tem eventos e tudo mais, do que é a empresa. O que é a empresa fica uma parte muito profissional, quem está trabalhando e lidando." (Entrevista 6).

"Criamos uma estrutura onde cada um tem sua área muito dividida, o meu tio tem a área dele, o meu pai tem a área dele, eu tenho a minha área, a minha irmã tem área dela, então conseguimos criar o nosso time com muita autonomia e com muita troca dentro do time." (Entrevista 6).

Os depoimentos acima 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. Possibilita transparência para os sócios não presentes no dia a dia, além da definição de papéis visando a boa convivência entre os assuntos familiares e empresariais. Por representar a desconcentração de poder, a governança familiar pode não ser interessante em estruturas de poder concentrado,

frequentemente encontradas na primeira e segunda geração, uma vez que promove a tomada de decisão por meio do debate e consenso, por meio de comitês e fóruns de discussão.

O IBGC (2016) define governança familiar como um sistema pelo qual a família desenvolve suas relações e atividades empresariais, com base em sua identidade (valores familiares, propósito, princípios e missão) e no estabelecimento de regras, acordos e papéis. A governança familiar acontece, na prática, por meio de estruturas e processos formais.

Bornholdt (2005) destaca que governar uma empresa familiar é saber lidar com toda a complexidade das relações afetivas e financeiras existentes na organização, com as inúmeras diferenças de interesse entre familiares e demais pessoas envolvidas no processo de gestão empresarial e, principalmente, com os inevitáveis conflitos que, não sendo bem administrados, podem levar à destruição de uma instituição. A governança familiar, em muitos casos, é introduzida na empresa devido às necessidades impostas pelo processo de sucessão.

Integra a categoria de análise de processo sucessório proposta pelo modelo teórico e a governança torna-se uma facilitadora da sucessão. Apresenta relação com as subcategorias: identificação sucessores, liderança estratégica, confiança, existência de preparação de sucessores, conflitos familiares, transgeracional, reestruturação societária e dissolução patrimonial.

4.1.4 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, sendo 69% das vezes mencionada pelos especialistas e representa 6% de participação na frequência ponderada. 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. A seguir, trechos coletados por meio das entrevistas de campo:

"A família tem muitas dores, o fundador tem muitas dores e ele vai muito pelo instinto e quando ele tem que fazer uma gestão de passar para alguém ele tem dificuldade de delegar, não é porque ele não quer, é porque ele em sua vida inteira, passou ali atrás do balcão, ou seja, lá aonde for na fábrica, ele nunca

pensou que um dia ele pudesse ser finito e que tivesse de passar o bastão para alguém.” (Entrevista 1).

"A pandemia acendeu a luz de muitos clientes [...] que de hoje para amanhã eu sou finito, eu posso morrer, eu tenho 60 anos e peguei covid, posso morrer." (Entrevista 1).

“A busca pela sucessão, geralmente tem um incidente crítico, aconteceu algum episódio que levou essa família a pensar que agora a gente precisa cuidar desse assunto. [...] às vezes é um amigo do fundador que faleceu, a família brigou, ou o negócio quebrou por conta de briga na família, às vezes a briga está dentro da sua família, então você não aprendeu com o vizinho, mas você está vendo problemas aqui você 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, o imposto que vai aumentar. [...] esse pavor econômico também é um motivador". (Entrevista 3)

" A gente não é eterno. [...] a preocupação é essa, Deus o livre acontece alguma coisa de uma hora para a outra, e aí como que fica? Preocupa a gente." (Entrevista 5).

"Tem que desassociar a sucessão da morte, senão fica muito pesado a gente ter que lidar com isso, com a imagem de que a pessoa que a gente ama, que provavelmente é nosso pai ou alguém que está próximo também, a mãe ou tios, vai morrer para a gente ter que falar sobre isso e ter que lidar com a sucessão". (Entrevista 6).

O reconhecimento da finitude, faz com que a morte seja um sentimento não positivo presente no processo de sucessão trazido por todos os entrevistados. A forma como a entrevista 6 cita a relevância em se desassociar a morte da sucessão pode trazer mais leveza ao tema. O planejamento da sucessão antecipada e reestruturação societária trazidos por meio da governança são alguns dos instrumentos que podem ser aplicados. O reconhecimento da finitude além de ser algo comportamental, também está totalmente associado a perda de poder.

A subcategoria reconhecimento da finitude faz parte da categoria de análise ciclos vitais e se relaciona com as seguintes subcategorias: identificação sucessores, apego emocional, legado familiar, inexistência preparação sucessores, conflitos familiares, transgeracional e fatores econômicos.

4.1.5 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, 62% das menções realizadas pelos entrevistados dos estudos de caso e representa 6% da frequência ponderada. Sua definição representa famílias que vivem em função da empresa, dificuldade em desapegar, caracterizada por relação complexa entre empresa e família.

Os trechos abaixo foram coletados a partir dos dados empíricos e selecionados por melhor representar esta subcategoria:

"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).

"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." (Entrevista 4).

"Você não vai trabalhar nas coisas do seu pai não, o pessoal brinca. Tem essa cobrança, moramos uma cidade pequena, então todo mundo faz essa cobrança, quando será que os filhos vão estar no negócio, eles cobram a gente [...] dá a oportunidade para outro, [...] por sermos conhecidos, ser da família e ter essa reputação. Isso me incomoda um pouco, porque eu gostaria de estar no negócio." (Entrevista 5).

"A sucessão, principalmente em empresas familiares rurais, é muito delicada e complicada, tem dois principais fatores: 1) a falta de interesse dada a grande dificuldade, é uma área muito complexa, que é preciso realmente ter uma dedicação muito grande, ter até certa vocação, a fazenda tem um patamar enorme de desafios; 2) dificuldade em passar adiante, da primeira geração que está liderando e de como fazer isso, de como delegar, como vou abrir um espaço aqui ou não vou, se eu abrir um espaço quer dizer que a minha sentença de morte está dada" (Entrevista 6).

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, estagnação e desatualizadas.

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 e 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.

A subcategoria apego emocional integra a categoria de análise denominada riqueza socioemocional e se relaciona com as seguintes subcategorias: governança familiar, reconhecimento da finitude; legado familiar, conflitos familiares, transgeracional, reestruturação societária, dissolução patrimonial, pouca diversidade e inclusão.

4.1.6 Matriarcado

A subcategoria matriarcado emergiu dos dados como substancial relevância como uma influência socioemocional positiva sobre a sucessão. Mencionada por 5 entre os 6 entrevistados, representa 5,8% de participação na frequência ponderada, sendo mais mencionada pelos entrevistados dos estudos de caso com 53% de participação, foi mencionada pelos entrevistados no total de 15 vezes. A descrição desta subcategoria é marcada pela presença da matriarca como elo 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.

Os trechos identificados a seguir foram selecionados a partir das entrevistas e identificados como mais relevantes para o contexto de análise desta subcategoria:

" Dependendo da educação que a mãe passou para esses filhos, a gente tem os sucessores, não digo que melhores ou piores, mas melhor preparados ou menos preparados. A mãe no final das contas na macarronada ou na bacalhoadada do domingo. é quem reúne todo mundo fala é assim, vai ser assado. Isso é impressionante!" (Entrevista 1).

"A mãe é uma fortaleza absurda, tanto que a gente aconselha muitos conselhos de família nas empresas, antes de fazer sucessão devemos fazer conselho de família com mediação, pois esta mãe forte ou essa filha forte ou esse filho forte é que vai ser o elo para que a coisa aconteça." (Entrevista 1).

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

"As mães são figuras é muito importante e muitas vezes fundamental, as mães tem a capacidade de muitas vezes mandar no marido, de conseguir impor um processo de sucessão seja por sedução ou por convencimento do marido, as mães conseguem nivelar conversas, ter uma percepção mais realista do sentimento de cada um [...] elas acabam fazendo acontecer, esse papel é fundamental, elas são esteio, o elemento de ligação familiar, a preservação das relações, evitam os grandes rompimentos, tentam evitar mais injustiças, não que haja pai ou mãe perfeito, porque até as matriarcas também cometem os seus pecados quando elas defendem que os filhos têm que ter salários iguais, mesmo que eles tenham responsabilidade diferente, então acaba pecando um pouco pelo exagero em nome de preservar as relações" (Entrevista 3).

"Sobre a matriarca, eu chamo esta senhora de CEO, *chief of emotional officer*. Essa pessoa é muito especial, eu vou te falar que a primeira coisa que eu faço quando chego numa empresa familiar é entrevistar a mãe quando eu descubro tudo, eu já sei como é que os filhos foram criados, se tem algum sucessor no meio dos filhos sem conhecê-los ainda [...]. 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. No que eu posso ajudar, às vezes eu falo, nesse caso, eu vi que a coisa não ia dar certo, então eu falei voa filho, voa. Vai procurar alguma coisa fora, pois não é o momento ainda. Na hora que for o momento, você vem e ele foi." (Entrevista 5).

"a gente começa a lembrar do que passou e se emociona. A minha mãe é a minha referência, pois ela foi mãe, pai e muito mais. [...] A minha mãe assumiu tudo, colhia café com os filhos juntos. Ela passou para nós quando ela tinha uns 60 anos, dividiu e doou para os filhos, já foi uma sucessão." (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.

O matriarcado compõe a categoria riqueza socioemocional e relaciona com as seguintes subcategorias: identificação sucessores, legado familiar, conflitos familiares, reestruturação societária e pouca diversidade & inclusão.

4.1.7 Legado Familiar

A subcategoria legado familiar emergiu dos dados com relativa relevância sobre a influência socioemocional na sucessão. Foi mencionada por 5 entre os 6 entrevistados, representa 5,4% de participação na frequência ponderada e foi citada 14 vezes ao longo da codificação da pesquisa de campo, sendo 50% das menções por especialistas e 50% pelos estudos de caso. 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.

Os trechos destacados a seguir foram selecionados a partir das entrevistas e considerados como mais relevantes para o contexto de análise desta subcategoria:

"o que você quer para a perenidade da sua empresa? Você quer deixar um legado ou você quer uma empresa emprego [...] A sucessão só dá certo quando o fundador quer deixar um legado." (Entrevista 1)

"As etapas de sucessão devem ser: 1) mapear com a família, dentro da empresa, fora da empresa, mapear pessoas que tenham perfil para aquele tipo de necessidade; 2) preparar essa família, o ideal é que a empresa tenha uma cultura organizacional que deve ser escrita de alguma forma [...] 3) essas empresas precisam ter controle fortes [...] e são fundamentais para que o fundador tenha segurança e consiga delegar, e ele esteja vendo a coisa acontecer; 4) que a empresa não se perca e perpetue a cultura, legado e o negócio e, assim, tenha capacidade de se reinventar." (Entrevista 1).

"a pressão porque você é da família, é a família mais importante da região, vocês não podem fazer isso senão a sociedade vai julgar. Na agricultura, os outros sabem quem é você, você tem um sobrenome na região, e pressão surge de uma forma absurda". (Entrevista 2).

"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, construído desde 1945, estou na quarta geração, a maioria das empresas no Brasil não passam da segunda, então é uma responsabilidade inerente a estar no negócio, mas o importante é saber lidar com ela e não deixar que você seja sucumbido por isso e não atrapalhar o seu dia a dia." (Entrevista 6)

Kets de Vries; Carlock; Florent-Treacy (2007) afirmam que na maioria das sociedades, a família é uma instituição fundamental para transmitir valores às próximas gerações e, para assegurar o seu desenvolvimento físico e emocional. 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.

Legado familiar é uma subcategoria íntegra a categoria de análise denominada riqueza socioemocional e que se relaciona com as seguintes subcategorias: identificação sucessores, liderança estratégica, reconhecimento finitude, apego emocional, matriarcado, inexistência preparação sucessores, confiança, existência preparação sucessores, conflitos familiares, transgeracional e tomada decisão.

4.1.8 Inexistência de Preparação de Sucessores

Os dados que emergiram da pesquisa de campo apresentam a preparação de sucessores tanto no aspecto positivo da sucessão, quando há planos para preparação de sucessor, quanto no aspecto negativo, na inexistência de planos de preparação de sucessores e, para endereçar ambas as perspectivas, foram criadas duas abordagens, sendo uma pela existência e outra pela inexistência de preparação dos sucessores nas empresas familiares.

Nesta sessão, abordaremos a subcategoria inexistência de preparação de sucessores que emergiu dos dados como importante relevância de influência socioemocional de impacto negativo sobre o processo de sucessão. Foi abordada por 5 entre os 6 entrevistados, com 14 frequências de aparições, representa 5,4% de participação na frequência ponderada e os especialistas foram os participantes que em maior número mencionaram a inexistência de preparação de sucessores como um tema importante na sucessão com 79% de participação. 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.

Os trechos apresentados a seguir foram destacados a partir das entrevistas como mais relevantes para o contexto de análise desta subcategoria:

"A resistência ao processo de sucessão é muito grande e é involuntária, pois ele não sabe fazer outra coisa. Fazendo uma analogia, é como o aposentado de antigamente que não se preparou para aposentar e ter um plano B, é exatamente isso". (Entrevista 1).

"Às vezes ele não enxerga, pois criou uma companhia de gente que sabe manter, mas está vendo o vislumbrar para frente e conclui que esse pessoal não chega lá. E agora? Esta reflexão é que o ponto de partida que ninguém faz direito, pelo menos o que tenho visto. Proponho que se pegue um dia no mês, e não é uma vez, todo mês vamos ter uma conversa sobre o negócio e a sucessão, é uma conversa de ir caindo a ficha, para que ele chegue à conclusão de que posso contribuir para preparar isso, e começa a andar". (Entrevista 2).

"Pode ter um filho, uma filha, apesar de ser dentista, ela entende de finanças. Assim começa e tem a pressão psicológica, tudo isso vai ser de vocês, então larga de ser dentista e vem trabalhar aqui. Cria no futuro uma sequela, porque ele deixou de fazer o que ele queria da vida dele pra fazer uma coisa que ele não necessariamente foi preparado, então ele vai abdicar do que ele quer para a vida dele para fazer uma coisa que é para os outros," (Entrevista 2).

"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).

"Para mim profissionalizar uma empresa familiar significa você profissionalizar a família, para ela cuidar bem dos negócios, ela estando na gestão ou não, ela estando no conselho ou não, na governança ou não". (Entrevista 3).

"Acontece muito também aquelas sucessões abruptas, eu vi várias delas, onde o pai fundador descobre que está com câncer e em 9 meses o cara desaparece. Daí não tem nada preparado, nenhum filho preparado. [...] Uma sucessão sem planejamento é bem complicada." (Entrevista 4).

"Não tiveram um palmo de terra e hoje, veja o patrimônio que eles construíram, foi uma vida muito difícil para eles. Então eu vou passar o bastão, será que eles vão fazer o que a gente fez, será que vai dar conta do recado, e fica nesse impasse". (Entrevista 5).

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. Controlar uma empresa com a intenção de transferi-la para a próxima geração da família é uma das características que definem as empresas familiares (Zellweger, 2017), desta forma, processos de sucessão visam a

continuidade da empresa entre gerações. A necessidade de envolver os membros da próxima geração da família no planejamento sucessório, pois é são suas carreiras e vidas que estão envolvidas nesta decisão (Zahra & Sharma, 2004).

É unanimidade dentre os especialistas entrevistados que, para iniciar este processo há dois caminhos, sendo o primeiro a ocorrência de incidente crítico, como morte, doença ou invalidez e, o segundo, o executivo toma a decisão de que chegou a hora de planejar, de forma sistematizada, a redução da sua dedicação ao negócio, seja pela necessidade da empresa e/ou setor a qual está inserida por novas competências, tecnologias e modernização de processos ou até mesmo pelo cansaço e envelhecimento. A inexistência de preparação de sucessores, seja interna ou externa, pode prejudicar todo o planejamento da sucessão.

Os especialistas enfatizam que este é um caminho longo, que demanda tempo e evolução gradual. Relatam que o processo é de no mínimo vinte e quatro 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.

A inexistência de preparação de sucessores é uma subcategoria que faz parte da categoria de análise processo sucessório e que relaciona com as seguintes subcategorias: identificação sucessores, liderança estratégica, reconhecimento finitude, legado familiar, existência preparação sucessores, transgeracional, fatores econômicos, dissolução patrimonial, pouca diversidade e inclusão e tomada decisão.

4.1.9 Confiança

A confiança é uma subcategoria que emergiu dos dados empíricos relativa relevância, foi encontrada em 4 das 6 entrevistas por meio de 17 aparições, com 59% delas sendo realizadas pelos especialistas. Representa 5,3% de participação na frequência ponderada e é classificada como influência socioemocional positiva para o processo de sucessão. A confiança é 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.

Abaixo são apresentados trechos extraídos da coleta de dados e considerados como importantes para análise dos resultados:

"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).

"Procuro estabelecer entre eles um autoconhecimento, um reconhecimento das qualidades do outro, uma compreensão dos defeitos também, das coisas erradas que cada um faz, o que tem a desenvolver, para que eles juntos concordem [...] daí as soluções saem, até que de formas mais naturais do que impostas pelos pais ou por uma consultoria externa." (Entrevista 3).

"Metodologia de trabalho e de respeito, fundamentalmente [...] respeito à cultura daquela família, respeito à forma como eles foram criados e educados, como eles se veem, como eles cooperam entre eles." (Entrevista 3).

"Os irmãos têm confiança entre eles, mas quando a decisão já influencia o restante da família, eles trocam bastante ideia." (Entrevista 5).

"Sobre autonomia, o meu pai e meu tio seguiram muito o exemplo do meu avô, pois houve generosidade e abertura, ele cedeu o espaço e falou cuida do negócio, pode seguir e entregou para o meu pai, na época. Já no nosso caso, foi uma construção muito natural que a gente fez, começando com a marca, na época em 2018 quando a gente começou, tínhamos um parceiro que veio trabalhar junto conosco, ele tinha a idade do meu pai, com muita experiência para lidar bem de igual para igual nessa questão de experiência, de expertise da área comercial. A gente tinha muita autonomia como time para tomar as decisões [...] da marca e toda a parte comercial." (Entrevista 6).

"Apesar da gente morar numa fazenda, ter um dia a dia ao lado do trabalho, meus pais transformarem vários passeios, que eram só um passeio de fim de semana, em algo muito ligado ao trabalho, pois ao mesmo tempo que você tá indo andar a cavalo só pela diversão, o meu pai está olhando pra colheita do milho, olha adubagem da terra, olha se o gado está bem, então sempre acabava virando uma coisa muito intrínseca de viver ali." (Entrevista 6).

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 e evitar conflito em troca de abertura e confiança para tratar os problemas de forma transparente. A confiança do sucedido traz a autonomia que o sucessor necessita para a liderança estratégica na gestão ampliada do negócio com novos propósitos. A família saudável é a que trata com transparência os problemas para evitar conflitos.

A confiança faz parte da categoria de análise riqueza socioemocional e apresenta relação com as subcategorias: identificação sucessores, governança familiar, legado familiar, existência preparação sucessores, conflitos familiares e tomada decisão.

4.1.10 Existência de Preparação Sucessores

Nesta sessão, é apresentada a abordagem positiva da subcategoria existência de preparação de sucessor, a qual emergiu dos dados com relativa relevância. Mencionada por 5 dos 6 entrevistados, representa 5% de participação na frequência ponderada e foi citada 13 vezes ao longo da codificação, com 62% das vezes tendo sido mencionada pelos respondentes do estudo de caso. 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.

Os trechos destacados a seguir foram selecionados a partir das entrevistas e considerados como mais relevantes para o contexto de análise desta subcategoria:

"Você, meu filho, quer? Esta é uma pergunta que eles não fazem. Se você realmente quer, você precisa se preparar, fazendo uma formação específica, é isso que a gente faz na implantação de governança, você vai passar por essas empresas, como se fosse um programa trainee, de preparação e formação com vivência e experiência para suceder o negócio." (Entrevista 1).

"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).

"A sucessão não ocorre em menos de 2 anos. Não acontece em menos tempo. Todos eles dizem: comigo vai ser fácil, eu já estou ciente, eu tenho um cliente que falou exatamente isso para mim, faz 3 anos que estamos trabalhando e somente agora ele está fazendo a sucessão para a filha." (Entrevista 1).

"O sucessor precisa ser sagaz e, muitas vezes, manter por perto o sucedido, para ele sentir que ele tem poder, parecendo que a pessoa ainda manda. Se ele não fizer isso pode haver uma resistência. [...] lembra que a gente foi junto e tomou aquela decisão, o senhor deu a sua ideia [...] resgatou esse ELO e, do ponto de vista de quem está de fora, percebe-se que esse cara criou um vínculo tão forte, que ninguém vai questionar a liderança dele, porque ele tem a benção, que é determinante". (Entrevista 2).

"[...] neta querida do avô começou a estudar zootecnia e tomar gosto pelo negócio da fazenda, começou a ir para lá, até que ela falou num dia que ela gostaria de ser a executiva para cuidar da fazenda, como braço direito do avô. Ele aceitou que ela ficasse ao lado dele, fazendo o que ele queria que fosse feito. [...] Então ela, gradativamente, assumiu o negócio." (Entrevista 4).

"processo em estágios, desde que você sai do almoço de domingo e vai no caminhar para uma reunião de conselho, isso leva, a depender da empresa, de 5 a 7 anos e, depende muito do estágio de maturidade da família, de quem está liderando o processo. Quando o fundador está na empresa, demora mais tempo, quanto mais longe do fundador mais rápido é o processo. Isso acontece devido ao fato de não ter mais o poder concentrado." (Entrevista 4).

"A vontade é de estar aqui próximo dos pais, da família e para o negócio. Indiretamente eu estou no negócio, porque o segmento que eu trabalho está totalmente ligado. Então eu fico acompanhando as tendências do mercado (filho) [...], eu pensava era que ele indo lá ele vai aprender muito mais e a hora que ele voltar já vai estar pronto, ele vai estar super bem para poder chegar e aplicar o que ele aprendeu. Então eu acho que é um aprendizado, lá ele está aprendendo tudo para depois ele voltar aqui com tudo. É difícil lógico a saudade, mas eu acho que é um aprendizado para ele lá (mãe)." (Entrevista 5).

"Assim que meu pai se formou, já era um caminho muito certo para ele que iria assumir uma parte da fazenda, meu avô já estava querendo passar algumas atividades, já estava aberto a passar. Quando meu pai chegou, recém-formado, ele já assumiu toda a parte do leite, meu pai trouxe muita tecnologia, muita evolução, procurou aumentar a produção, melhorou a genética das vacas, tivemos um grande investimento nas próprias estruturas da ordenha. Ele teve um papel importante, revolucionando o negócio do leite, e hoje em dia ele é muito reconhecido por trazer inovação em toda essa parte no mundo agro, principalmente no leite" (Entrevista 6).

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. 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. O *feedback* objetivo é de extremo apoio como facilitador para a sua acomodação.

Zellweger (2017) afirma que para facilitar o processo de assimilação e adaptação ao contexto de sucessão são recomendadas três alavancas, sendo a primeira o apoio e autonomia, desenvolvendo a motivação intrínseca para a empresa e que suas decisões, e mais amplamente

sua vida e destino, sejam determinados por eles mesmos, e não por outros, em particular pelos pais. Em segundo o sentimento de competência de entrega e solução dos problemas complexos, recebendo desafios exigentes, mas solucionáveis, por meio de avaliações justas. E em terceiro, que apoie o parentesco em ambiente interpessoal acolhedor, por meio da integração com demais membros da empresa.

A preparação de sucessores positiva faz parte da categoria de análise processo sucessório e é relacionada com as subcategorias: identificação sucessores, liderança estratégica, governança familiar, legado familiar, inexistência preparação sucessores, confiança, transgeracional e tomada decisão.

4.1.11 Conflitos familiares

A subcategoria conflitos familiares emergiu da pesquisa de campo com relevância como um mecanismo de influência socioemocional negativa na sucessão. Foi citada por 3 dos 6 entrevistados, com 4,4% de participação na frequência ponderada, foi mencionada 19 vezes nas entrevistas, sendo 79% das menções por meio dos estudos de caso. 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.

As citações apresentadas a seguir foram selecionados a partir das entrevistas e identificadas como mais relevantes para o contexto de análise desta subcategoria:

"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).

" Muito do sucesso do planejamento sucessório se dá por um bom nível de diálogo, por equilíbrio nas relações, pelo nível de educação e pela forma como as famílias lidam com o conflito." (Entrevista 3).

"Irmãos é a relação mais duradoura que você vai ter na sua vida. Eu vou viver com os meus pais enquanto meus pais forem vivos, mas eu vou viver com o meu irmão muito mais tempo, vou viver com a minha esposa menos tempo do que eu vivi com meu irmão, em condições normais. A relação de irmãos é fundamental para as questões de conflito na empresa familiar. Existe essa linha de pesquisa que fala de rivalidade entre irmãos, de cooperação e competição, porque a gente como pai e mãe vive de novo rotulando o filho, sem querer, às vezes para cutucar um filho você fala: o teu irmão já tirou o

prato da mesa você não, o teu irmão tirou A e você tirou B, a gente faz isso sem pensar, mas alimenta, além dos rótulos, a comparação.” (Entrevista 3).

"Houve a tentativa do nosso filho, até teve vários sócios que o apoiavam a entrar, e por fim teve uns que não, a gente acha melhor, pela saúde da empresa e não criar conflito, recuar. Pesa a empresa e a família, coloca numa balança, os dois. Não queria gerar uma modificação que prejudique o andamento da empresa e o particular da gente na família." (Entrevista 5).

"Tem medo de não dar certo, de criar conflito. O conflito pode impedir o diálogo, fica um negócio meio lá meio cá. Um sócio pode falar, para mim não tá bom assim." (Entrevista 5).

"E tem medo de estragar uma tradição que já vem de geração para geração. Eu acho que é isso. No nosso caso é a mãe, é isso tem medo." (Entrevista 5).

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. O pouco diálogo pode ser, em muitos casos, interpretado pela insegurança do familiar em compartilhar o seu incômodo ou problema afim de evitar desentendimentos com as demais partes.

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.

O conflito é tipicamente perturbador e prejudicial para a riqueza socioemocional, ameaçando até mesmo a sobrevivência da empresa (De Vries & Carlock, 2007).

Acredita-se que a melhor forma de endereçar o conflito familiar é por meio da mediação de conversas pacíficas entre os familiares e a manutenção do diálogo constante, praticando a expansão para outros membros familiares ou não em tomadas de decisão compartilhadas.

Conflitos familiares é uma subcategoria que integra a categoria de análise denominada riqueza socioemocional e que se relaciona com as seguintes subcategorias: identificação sucessores, governança familiar, reconhecimento finitude, apego emocional, matriarcado, legado familiar, confiança, reestruturação societária, fatores econômicos e dissolução patrimonial.

4.1.12 Transgeracional

A subcategoria transgeracional emergiu dos dados do campo como importância relativa nos impactos da sucessão. Mencionada por 5 dentre os 6 entrevistados, representa 4,3% de participação na frequência ponderada e foi citada 11 vezes, destas 55% foram realizadas pelos especialistas. A subcategoria transgeracional é classificada como influência socioemocional positiva e é definida por cuidar bem do negócio familiar e entregar para continuidade das futuras gerações.

A seguir são apresentados trechos selecionados das entrevistas e considerados relevantes para discussão dos resultados:

"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. Geralmente a sucessão aconteceu de alguma forma normalmente não programada, ele já é um sucessor." (Entrevista 1).

"Se a empresa familiar cuida daquilo como se pertencesse aos teus filhos, para a próxima geração, não vai torrar aquilo, você não vai destruir, você vai cuidar para entregar para que eles tenham o mesmo pensamento, não é nosso, então não podemos fazer o que a gente quer com isso, este é o cuidado para as próximas gerações." (Entrevista 3).

"O objetivo é que a avó trouxe o negócio, então eu quero que vocês continuem. Todo mundo vai trabalhar." (Entrevista 5).

"Estamos hoje na quarta geração, eu acho que é muito comum existir conflito entre gerações, todo mundo passa por isso". (Entrevista 6).

"O que eu penso para o futuro é agregar valor ao negócio, trazer um diferencial, é poder continuar nesse caminho evolutivo que a gente tem desde 1945 e que se propõe a ser uma empresa que esteja andando, apesar dela ser antiga, e ter várias questões que traz do passado o fato de ser uma empresa muito consolidada, tem que ser mais conservadora em muitos aspectos, a gente sempre olhou muito para a inovação, então isso tem que continuar como um de nossos focos e nada melhor do que trazer novas gerações pra falar de inovação e para executar a inovação." (Entrevista 6).

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 para futuras

gerações, ou seja, transformar uma empresa em transgeracional faz com que as empresas possuam, tradicionalmente, visão de longo prazo. Transmitir uma empresa entre gerações, permite que o legado familiar seja transferido para futuras gerações, perpetuando os propósitos e valores da família empresária.

A subcategoria transgeracional compõe a categoria de análise processo sucessório e se relaciona com as seguintes subcategorias: liderança estratégica, governança familiar, reconhecimento finitude, apego emocional, legado familiar, dissolução patrimonial e tomada decisão.

4.1.13 Reestruturação Societária

A reestruturação societária é uma subcategoria que emergiu com relativa frequência dos dados empíricos como um dos fatores importantes para o processo de sucessão. A subcategoria mencionada por 4 de 6 entrevistados, com 11 aparições na pesquisa, sendo 82% das vezes mencionada pelos estudos de caso e representa 3,4% de participação na frequência ponderada. É apresentada como influência socioemocional positiva e é descrita por haver negociação entre pais e filhos, formalizando juridicamente a divisão patrimonial que tranquiliza e define quem segue ou não na sociedade empresarial.

Os trechos apresentados a seguir foram selecionados a partir da coleta de campo e identificados como relevantes para o contexto de análise desta subcategoria:

"A incerteza do que vai acontecer só alimenta pensamentos ruins, imaginações férteis. Quando você planeja a sucessão, você discutiu exaustivamente, chegou ao consenso entre pais e filhos, estruturou e colocou no papel, as coisas estão juridicamente encaminhadas e planejadas. Daí as famílias podem respirar aliviadas, porque a gente se entendeu, concluímos que seria assim e assim está ou assim será, porque a gente deixou tudo engatilhado. Essa tranquilidade com relação à divisão da herança, não tem preço, é tipo um seguro que você faz." (Entrevista 3).

"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)

"No particular, a maioria das áreas já foram doadas aos filhos. A gente já passou para eles, está no nome deles, já é deles, nós temos o usufruto." (Entrevista 5).

"Reestruturação societária na geração do meu avô, que foi muito importante para fazer essa divisão, e os três meio irmãos, pois eram filhos do padrasto, não estarem mais dentro da sociedade. E houve mais uma reestruturação societária também na geração do meu pai, pois são 4 filhos, 2 ficaram na fazenda e os outros 2 já não estão mais no negócio e saíram". (Entrevista 6);

"A reestruturação da geração do meu pai é bem recente, começou em 2016 e foi finalizada em 2021, é um processo muito longo. [...] As duas últimas reestruturações exigiram um pouco mais de tempo e de negociação, pois não tinha um caminho definido." (Entrevista 6).

"Quem tocou toda negociação foi meu pai, porque ele estava mais isento e mais tranquilo, foi uma negociação difícil, mais arrastada." (Entrevista 6).

"O meu avô se prontificou a fazer toda a passagem em vida, não vão esperar que eu morra para vocês dividirem e terem que fazer isso depois, num período de luto. Ele já fez a doação de todas as ações que ele tinha, já fez para todo mundo, já dividiu e isso foi muito determinante para a gente poder fazer a divisão correta e já está tudo dividido, então ele não tem mais ações, ele trabalha dentro do negócio, mas ele já fez a divisão e já fez toda a reestruturação em vida." (Entrevista 6).

A reestruturação societária é uma ferramenta jurídica que permite às famílias empresárias negociarem internamente e decidirem pelo plano de sucessão patrimonial, ou seja, divisão do patrimônio da família e a definição de quem tem ou não interesse em seguir participando da organização empresarial familiar.

Quando a reestruturação patrimonial ocorre de forma planejada e em vida, ou seja, a divisão do patrimônio acontece de forma negociada pelo detentor maior aos seus futuros herdeiros, tais como esposa, filhos, netos, dentre outros, o principal objetivo é evitar conflitos futuros e a necessidade de realização inventário no pós-morte, uma vez que incide carga tributária mais elevada e as famílias empresárias geralmente evitam chegar a este ponto.

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).

A reestruturação societária faz parte da categoria de análise processo sucessório e apresenta relação com as subcategorias: identificação sucessores, governança familiar, matriarcado, conflitos familiares e dissolução patrimonial.

4.1.14 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, representa 3,1% de participação na frequência ponderada e foi citada 8 vezes, destas 88% foram realizadas pelos especialistas. A subcategoria sugere que a empresa, por ser fonte de riqueza da família e provedora familiar pode ser limitador para novos investimentos.

A seguir são apresentados trechos selecionados das entrevistas e considerados relevantes para discussão dos resultados:

"A maior parte não reinveste na empresa, porque aquela é fonte de riqueza da família e, normalmente é a grande provedora familiar. Diversificar se torna muito difícil, porque ele tem que sustentar uma família inteira, às vezes não só o núcleo da própria família, mas todo o entorno da tia, do tio, do avô, enfim uma família inteira." (Entrevista 1).

"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).

"Os fundadores são sempre pessoas muito econômicas, muito com olhar de reinvestimento. A segunda geração, se começou a trabalhar junto com o pai novinho, tem o mesmo comportamento." (Entrevista 3).

"As famílias têm uma certa linha de como é que lidam com dinheiro, que perdura por gerações, então se é uma família econômica que reinveste e não é da ostentação, provavelmente a maior parte dos familiares será assim. Só que tem uma realidade que diz o seguinte, conforme as famílias vão progredindo a necessidade de liquidez é cada vez maior. [...] As famílias hoje para manter os seus núcleos familiares, elas gastam cada vez mais e mais e mais dinheiro ao longo das gerações. Por isso que administrar a riqueza e patrimônio precisa ter muito cuidado". (Entrevista 3).

"Nestas reuniões de família, reuniões informais na casa da vó, do pai, nas conversas informais, vão discutindo o que é que nós vamos fazer, como vamos fazer com o dinheiro, onde vamos empregar o dinheiro, a família influencia muito nisso. A família gosta de esconder para a sociedade, eles têm medo de ficar falando para todos os lados o que que eles fazem e o que eles têm, para não chamar muito a atenção." (Entrevista 4).

"As decisões de investimento são sempre os irmãos juntos. Os filhos não influenciam, só entre nós quatro. Até o momento os filhos não foram chamados para compartilhar das decisões. Na prática ninguém vai chegar sabendo o que precisa ser feito, não tem como ter o conhecimento que nós temos" (Entrevista 5).

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.

Observa-se pelo teor das entrevistas que o empresário familiar tem certo conservadorismo quanto à investimentos, seja pelo fato da empresa ser a provedora familiar, por insegurança em compartilhar a decisão, por erro em não analisar o contexto financeiro todo, seja pela falta de estrutura de planos que permitam análise aprofundada de riscos e retorno.

“O empreendedorismo transgeracional exige que as famílias empresárias se dediquem continuamente aos recursos familiares, como capital humano ou capital financeiro, para a criação de valor. Dada a importância da equidade familiar para o empreendedorismo transgeracional e a atual falta de pesquisas ligando a equidade familiar e o empreendedorismo transgeracional, desenvolver um modelo de “criação de patrimônio familiar” Bierl e Kammerlander (2019).

A subcategoria fatores econômicos integra a categoria de análise riqueza socioemocional e se relaciona com as seguintes subcategorias: reconhecimento finitude e conflitos familiares.

4.1.15 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, representa 3,1% de participação na frequência ponderada e foi citada 8 vezes ao longo da codificação da pesquisa de campo, sendo 68% das vezes pelos especialistas. 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.

Os trechos destacados a seguir foram selecionados a partir das entrevistas e considerados como mais relevantes para o contexto de análise desta subcategoria:

"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. À medida que as gerações se passam, se torna mais complicado. Uma coisa é fazer a sucessão para alguém que não é da família e a outra é fazer uma sucessão da terceira, quarta, quinta geração, esse sujeito apesar de ser da família, é quase que um desconhecido". (Entrevista 2).

"A sucessão traz esse fenômeno claramente, vai ter cada vez mais sócios com participações cada vez menores, quando se faz necessário investir em estruturas mais robustas, como criação de regras no acordo, conselhos, regras de representatividade dos núcleos familiares dentro dos conselhos, para não virar uma reunião de 35 familiares num conselho, que não iria funcionar nunca." (Entrevista 3).

"Quando está o fundador ou os fundadores, por exemplo, o fundador tem 100% das ações, se você tem 4 fundadores, cada um pode ter 25% a 30%. Mas quando vai para a segunda geração, daqueles 30%, se um cara tem 3 filhos, já é 10% das ações. Então já não manda mais nada, e muito pelo contrário ele fica preocupado, porque ele tem 10% das ações, mas se 3 ou 4 primos se juntarem, eles podem tomar a empresa e ter o poder." (Entrevista 4).

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. No entanto, abre-se o caminho para novos desafios para empresa gerida num consórcio de primos (Gersick et al., 1997), onde a empresa familiar atingiu um novo estágio que precisa lutar com um nível de complexidade maior em todas as suas dimensões de família, propriedade e empresa. Neste estágio, novos membros entram para a gestão da empresa familiar, pois à medida que a dissolução patrimonial acontece entre os novos membros que passam pelos seus ciclos de vida, a participação do capital individual de cada sócio vai reduzindo.

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.

A subcategoria dissolução patrimonial compõe a categoria de análise processo sucessório e se relaciona com as seguintes subcategorias: governança familiar, apego emocional, conflitos familiares, transgeracional e reestruturação societária.

4.1.16 Pouca Diversidade e Inclusão

A subcategoria pouca diversidade e inclusão emergiu da pesquisa de campo com alguma relevância como um tema ainda não presente na pauta das empresas familiares e tão pouco na sucessão. Foi citada por 3 dos 6 entrevistados, com 3,1% de participação na frequência ponderada, foi mencionada 8 vezes nas entrevistas, sendo 100% das menções por meio dos especialistas. É descrita pela baixa ou nenhuma abertura à diversidade e inclusão pelas empresas familiares, machismo evidente e patriarcado predominante.

As citações apresentadas a seguir foram selecionados a partir das entrevistas e identificadas como mais relevantes para o contexto de análise desta subcategoria:

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

"Eu vejo com muita tristeza ainda o tema da diferença no gênero para definição do sucessor. As famílias empresárias brasileiras, que iniciaram negócios há 80, 60 anos atrás, possuem culturas absolutamente machistas, da figura do homem provedor, da mulher que cuida dos filhos. Hoje você pega filhos dessa geração de fundadores, hoje entre 50 e 60 anos, infelizmente poucas famílias conseguiram trilhar caminhos diferentes. A tem ótimos exemplos e uma mudança em andamento, mas é triste ainda [...] É lamentável, eu queria estar trazendo uma realidade diferente pra essa conversa, mas ainda assim é muito desigual." (Entrevista 3).

"Infelizmente o Brasil ainda é muito machista [...], infelizmente ainda tem muito essa resistência e o fortalecimento do machismo, do patriarcado. Por outro lado, às vezes, no agro é onde as mulheres se destacam, pois o homem não quer normalmente. Então as mulheres veem uma oportunidade de tocar o negócio, de estar mais perto da liderança de um negócio. Sobre diversidade a gente tem muito caminho pela frente, infelizmente." (Entrevista 4).

"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 de diversidade e inclusão ainda é um tabu para as empresas familiares, uma vez que o patriarcado ainda é predominante e há percepção de resistência apresentada pelos especialistas com base na vivência em empresas familiares. 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.

A subcategoria pouca diversidade e inclusão compõe a categoria de análise riqueza socioemocional e se relaciona com as seguintes subcategorias: apego emocional e patriarcado.

4.1.17 Tomada Decisão

A tomada de decisão é uma subcategoria que emergiu dos dados da pesquisa de campo com alguma relevância. No total de 3 das 6 entrevistas mencionaram a subcategoria, por meio de 7 aparições, com 57% delas sendo realizadas pelos estudos de caso. Representa 1,6% de participação na frequência ponderada e é 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.

Abaixo são apresentados trechos extraídos da coleta de dados e considerados como importantes para análise dos resultados desta subcategoria:

"Os três grandes grupos são: 1) dos que estão no núcleo, é como se você fosse concêntrico. Eles têm patrimônio, ou seja, representam uma participação no negócio e estão atuando no negócio, sendo este grupo que é acionista e ao mesmo tempo é executivo, portanto, tem um nível de impacto e influência maior, mesmo eventualmente não sendo tão competente." (Entrevista 2)

"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).

"Nos negócios com outras famílias, um representante é administrativo, o outro é operações agrícola e o terceiro sócio fica com as operações de manutenção automotiva, cada um tem a sua posição, cada um respeita a posição do outro,

mas é a tomada de decisões e sempre entre os três, das três famílias." (Entrevista 5).

"Estou na quarta geração, a maioria das empresas no Brasil não passam da segunda, então é uma responsabilidade inerente a estar no negócio, mas o importante é saber lidar com ela e não deixar que você seja sucumbido por isso e não atrapalhar o seu dia a dia. Eu vou ter que tomar decisões que podem ser um pouco mais risco ou pouco menos risco, não é que eu vou levar a empresa à falência acabar com olhado de 77 anos não é assim." (Entrevista 6).

Em geral, as empresas familiares lidam com certa centralização na gestão da empresa e influência direta na tomada de decisões.

“Relacionamentos familiares saudáveis, como aqueles em que famílias onde os membros se apoiam uns aos outros e discutem abertamente vários pontos de vista sobre tópicos relacionados aos negócios, provavelmente exibirão uma tomada de decisão estratégica mais abrangente. Em contraste, as relações familiares conflituosas que afetam a empresa podem prejudicar a eficácia mesmo das empresas familiares mais bem-sucedidas. Zellweger (2017)”

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. Cada empresa familiar possui o seu modelo de tomada de decisão, mais centralizador ou mais descentralizado. 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.

A subcategoria tomada de decisão compõe a categoria de processo sucessório e se relaciona com as seguintes subcategorias: matriarcado, legado familiar, inexistência preparação sucessores, confiança, existência preparação sucessores e transgeracional.

4.1.18 Medo Empobrecer

O medo de empobrecer é uma subcategoria que emergiu dos dados da pesquisa de campo com alguma relevância. No total de 3 das 6 entrevistas mencionaram a subcategoria, por meio de 7 aparições, com 57% delas por meio dos especialistas. Representa 1,6% de participação na frequência ponderada e é 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.

Abaixo são apresentados trechos extraídos da coleta de dados e considerados como importantes para análise dos resultados desta subcategoria:

"O maior problema do fundador é que ele fique pobre da noite pro dia. Normalmente essas pessoas empreendedoras começaram com nada, quase que no fundo do quintal e hoje possuem empresas de milhões de faturamento por ano. Mas eles ainda têm a mentalidade pequena, da economia com o papel higiênico, porque vai faltar dinheiro no meu caixa." (Entrevista 1).

"Ele tem medo, que a sua filha passe o que ele passou, geralmente ele veio de uma família mais humilde, medo de que a família passe fome." (Entrevista 1).

"Dinheiro não é o problema, mas todo mundo quer tirar um pedaço da gente, então todo mundo está casando-se por interesse, todo tá mundo querendo falar com a gente por interesse, é assim que eles pensam." (Entrevista 2).

"Estabelecem certos valores, principalmente com relação ao dinheiro, que você tem que ser muito econômico, tem que garantir que as pessoas não virão por interesse." (Entrevista 2).

"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).

O medo de empobrecer causado pelo sentimento de escassez é apresentado como uma preocupação no processo de sucessão. Muitas das famílias construíram seus patrimônios do zero e, pensar em perder tudo, os apavora. São pessoas que ascenderam pelo seu próprio trabalho e dedicação.

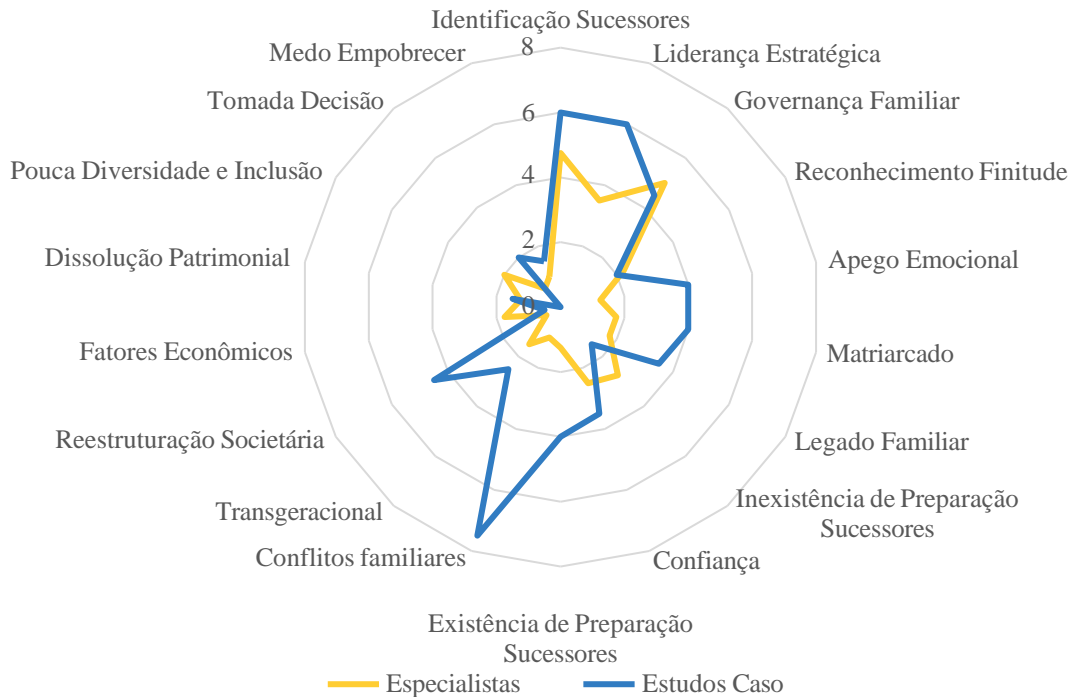
A subcategoria medo de empobrecer compõe a categoria riqueza socioemocional e não se relaciona com nenhuma outra subcategoria.

4.2 Discussão resultados entre especialistas e estudos de caso

A partir das entrevistas realizadas com especialistas e entrevistas de estudo de caso com empresas produtoras rurais do agronegócio, é apresentada análise resultante da média da frequência das subcategorias em cada grupo. Foram considerado dois grupos, sendo o primeiro formado pelos especialistas e o segundo formado pelos estudos de caso. Para que pudessem ser comparáveis, mesmo com número de entrevistas diferentes, foi realizada a soma das

frequências de cada grupo e calculada a média simples, apresentada por meio da Figura 11 a seguir:

Figura 11 – Frequência das subcategorias por especialistas e estudos de casos



Fonte: Elaborado pela Autora.

Observa-se, pela análise da frequência das subcategorias, que há diferentes perspectivas dentre os resultados dos participantes, os quais serão discutidos a seguir tendo como referência da análise os destaques para resultados superiores e inferiores, bem como as grandes diferenças entre os públicos participantes.

É apresentada a seguir, análise de formatação condicional permitindo a comparação por cores entre as respostas dos especialistas e estudos de caso com análise de frequência média para cada subcategoria no Quadro 14.

Quadro 14 - Formatação condicional para frequência média das subcategorias

Subcategoria	Especialistas	Estudos Casos
Identificação Sucessores	5	6
Liderança Estratégica	4	6
Governança Familiar	5	5
Reconhecimento Finitude	2	2
Apego Emocional	1	4
Matriarcado	2	4
Legado Familiar	2	4
Inexistência de Preparação Sucessores	3	2
Confiança	3	4

Existência de Preparação Sucessores	1	4
Conflitos familiares	1	8
Transgeracional	2	3
Reestruturação Societária	1	5
Fatores Econômicos	2	1
Dissolução Patrimonial	1	2
Pouca Diversidade e Inclusão	2	0
Tomada Decisão	1	2
Medo Empobrecer	1	2

Fonte: Elaborado pela Autora.

O resultado dos participantes dos estudos de caso pertencentes aos produtores rurais destaca, com base na alta frequência, a subcategoria conflitos familiares. Para os especialistas, observa-se baixa frequência nesta subcategoria, o que sinaliza diferentes visões entre os especialistas e as reais preocupações das famílias no processo de sucessão. Pode-se inferir que há elevada preocupação em evitar conflitos dentre os membros familiares no processo de sucessão. Esta preocupação pode ser tão elevada que pode prejudicar o planejamento da sucessão de forma estruturada, uma vez que o assunto é evitado para que não haja desentendimentos entre os familiares. Esta não é uma medida sadia, visto que a mediação da comunicação baseada na confiança são aspectos socioemocionais importantes para a resolução dos conflitos.

A frequência de reestruturação societária também apareceu com mais evidência nos estudos de caso do que para os especialistas, permitindo inferir que há uma preocupação dos produtores rurais entrevistados em realizar a divisão patrimonial entre os herdeiros, mediante negociação e distribuição dos bens em vida. Este é um movimento genuíno que permite que o processo de sucessão seja mais leve, uma vez que os herdeiros possuem clareza do que pertence a cada um, desassociando a sucessão às propriedades familiares. No entanto, o processo de sucessão empresarial não se resume somente à reestruturação patrimonial, as discussões sobre o tripé patrimônio, família e empresa precisam avançar para os temas empresariais. Incluir a sucessão na pauta estratégica das empresas familiares permite que o negócio prospere entre gerações e a expansão do patrimônio seja uma realidade.

As subcategorias de apego emocional e existência de preparação de sucessores também possuem destaque para a relevância maior para os estudos de caso, na visão das empresas familiares do que para os especialistas. Expõe a realidade de há apego emocional na relação entre empresa e família, bem como a consciência de que é necessária preparação prévia de sucessores de modo a assumirem suas posições mais preparados no contexto das empresas rurais entrevistadas.

A análise das subcategorias identificação de sucessores, liderança estratégica e governança familiar parecem quase que com a mesma relevância na frequência entre especialistas e estudos de caso. Por meio da governança familiar é possível definir quais são os objetivos estratégicos da empresa familiar para o processo sucessório. Estes, por sua vez, serão facilitadores na definição das competências necessárias para avaliação e identificação dos sucessores. A liderança estratégica é uma subcategoria que olha para o longo prazo e permite a expansão da empresa com novos propósitos e crescimento.

A subcategoria relacionada a diversidade e inclusão não foi mencionada pelos estudos de caso, reafirmando a posição dos especialistas de que este é um tema que ainda não está presente na pauta estratégica das empresas familiares entrevistadas e pouco encontrado, pelos especialistas, na realidade que vivem junto às empresas familiares.

4.3 Nuvem de sentimentos

A nuvem de sentimentos apresentada a seguir, tem como objetivo, após minuciosa curadoria para seleção de palavras que emergiram dos dados empíricos, apresentar a análise da frequência das palavras as quais representam sentimentos (adjetivos) ou palavras que podem influenciar sentimentos ligados à família empresária no que tange ao processo de sucessão. Fica a ressalva de que cada palavra pode estar carregada significados, os quais podem ser variar, de pessoa para pessoa. Para elaboração da nuvem de sentimentos, apresentada por meio da Figura 12 a seguir, foi utilizada a ferramenta online Mentimeter.

Figura 12 – Nuvem de sentimentos que influenciam na sucessão



Fonte: Elaborado pela Autora.

A análise da nuvem de sentimentos permite observar a alta frequência para a palavra pai, demonstrando a força o patriarcado nas empresas familiares, localizada no centro da nuvem. A palavra mãe com frequência elevada, reforçando a influência da mãe, mesmo que, em muitas das situações esteja fora do negócio, ela orienta a formação e educação dos filhos. As palavras governança, negócio, família e filhos emanaram com frequência elevada durante as entrevistas.

Em relação aos integrantes da família, há destaque para a palavra filho que aparece com maior frequência do que a palavra filha, podendo representar o favoritismo ao filho como sucessor do negócio para manutenção do sobrenome familiar como importante legado para as futuras gerações. Os demais integrantes familiares aparecem com menor relevância, como tio, sobrinho, genro e nora.

A palavra poder surge com relativa frequência nas entrevistas, demonstrando que é o poder pode ser relevante no contexto das empresas familiares. Destaque também para sucesso e gerações.

Interessante observar que a morte, doença e a finitude estão presentes por meio das palavras, ressaltando que estão intimamente ligadas à riqueza socioemocional para a empresa familiar. Os impulsionadores de conflitos aparecem por meio das palavras: divórcio, disputa, briga, centralização, vaidade, ego, medo, receio, risco, rivalidade e pobre. Por sua vez, os impulsionadores da liderança estratégica podem ser associados às palavras: empreendedor, confiança, estratégia, planejamento, reinvenção, formação, visionário, audaz, diálogo, propósito e sucesso.

Por meio da análise da nuvem de sentimentos pode-se concluir que o processo de sucessão das empresas familiares transita entre sentimentos positivos, negativos e neutros que podem influenciar direta ou indiretamente a implementação da sucessão entre gerações e a transmissão da riqueza socioemocional familiar entre gerações. A mediação pode trazer diálogos saudáveis para transformar a jornada em experiência exitosa para as famílias empresárias.

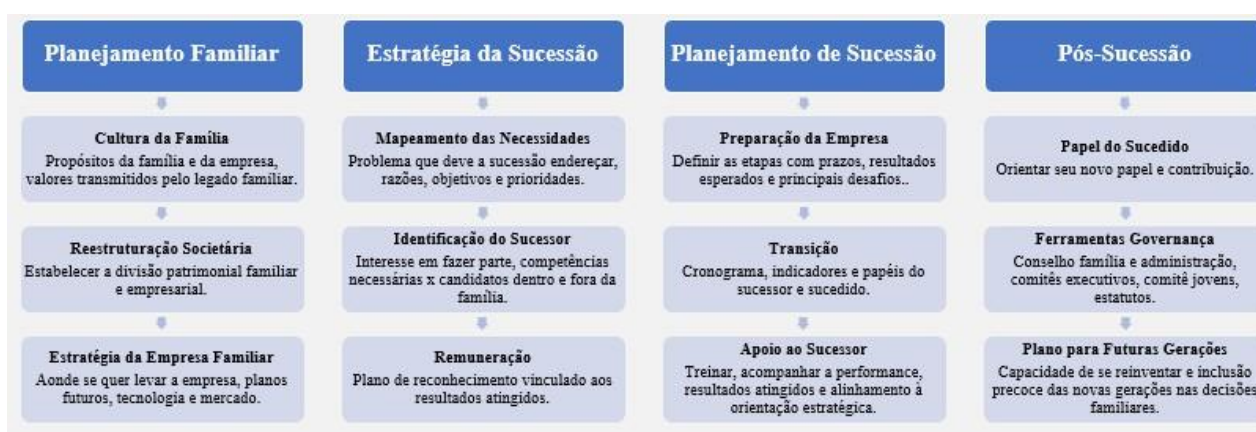
4.4 Produto Tecnológico

A análise do Referencial Teórico combinada com os resultados da pesquisa de campo, sugerem a esquematização de ações de governança familiar facilitadoras para o processo de sucessão, visando superar a influência dos aspectos socioemocionais para atingir com sucesso

os desafios impostos pela sucessão. A sucessão somente acontece se o proprietário ou fundador da empresa quiser que aconteça, exceto quando há ocorrência de algum fator como doença, falecimento ou invalidez que o impeçam de liderar o processo.

O esquema de governança para sucessão apresentado pela Figura 13 a seguir, se propõe a oferecer um modelo prático e implementável nas empresas familiares. Este é um passo a passo elaborado pela combinação de insumos iniciais do Referencial Teórico e complementado com análise minuciosa os principais aprendizados detectados nas entrevistas com especialistas, bem como pelas conversas com as famílias empresárias. São etapas de ações práticas que visam minimizar o peso da influência socioemocional nos processos de sucessão, visando o sucesso no processo sucessório, a longevidade das empresas e famílias empresárias.

Figura 13 – Esquema de governança para sucessão nas empresas familiares



Fonte: Elaborado pela Autora.

O Planejamento Familiar sugere que seja estabelecida à cultura familiar, com propósitos da família e da empresa, por meio de valores os quais devem ser devidamente escritos e divulgados, para que possam permear tanto pela organização, quanto pela família. A reestruturação societária traz segurança aos herdeiros, uma vez que promove a distribuição dos bens em vida com negociação e transparência, com liberdade para que cada um siga o caminho que lhe for mais conveniente.

A Estratégia de Sucessão inicia com o mapeamento das necessidades aos quais a sucessão visa endereçar. Em casos de sucessão abrupta, seja pela ocorrência de um incidente crítico ou pela sucessão espontânea e, por sua vez, planejada, deve-se ter clareza de quais as razões da sucessão, quais seus objetivos e suas prioridades. Esta etapa culmina na próxima, a qual sugere a identificação do sucessor, o qual deve ter interesse em fazer parte da organização

familiar. Recomenda-se o desenho das qualificações e competências necessárias ao sucessor, para que a empresa atinja seus objetivos estratégicos de longo prazo e, um minucioso mapeamento na busca do sucessor que preencha tais qualificações. A aplicação de testes de perfil comportamental e profissional são bem comuns nesta etapa, ressaltando o devido cuidado para não se rotular membros da família, reservando o direito de cada ser humano de evolução. Nesta etapa, deve-se definir os critérios de remuneração ao sucessor e sucedido, associado ao atingimento dos objetivos pré-estabelecidos.

No Planejamento da Sucessão em si são preparados os aspectos da empresa que envolvem sucessor e sucedido, por meio de cronograma com definição de etapas que evoluem gradativamente para que o sucessor tenha confiança de emergir na complexidade do negócio e conte com o apoio do sucedido nesta transição. Os envolvidos precisam ter seus papéis claramente definidos para evitar conflitos em busca da autonomia para a tomada de decisões por parte do novo executivo. O sucessor chega na empresa incumbido de fazer o negócio familiar dar certo, com incertezas e geralmente com muita autocobrança, uma vez que o negócio pertence à família e não é propriedade somente sua. A preparação e suporte são fundamentais, como treinamentos e ambientações no contexto da empresa para que vá absorvendo responsabilidades por áreas e gradativamente. A disponibilidade do sucedido para apoio e atuando como consultor, sempre que necessário, contribui de forma efetiva para a assertividade desta etapa.

Para o período Pós-sucessão é recomendado ao sucedido um novo papel dentro ou fora da organização. Esta é uma etapa em que há maior maturidade para implementação de ferramentas de governança familiar. Uma das alternativas propostas pelos especialistas é a estruturação do conselho de administração, onde serão discutidos temas estratégicos e de longo prazo da empresa familiar. Recomenda-se que o sucedido assuma a cadeira de presidente do conselho, saindo da gestão de curto prazo e trazendo importantes contribuições para o longo prazo da empresa. Uma boa prática adotada por algumas famílias e fortemente recomendada é a inclusão das futuras gerações, mesmo que crianças, para tomarem conhecimento sobre o que é o negócio e participem, mesmo que como ouvintes, das decisões em âmbito de fóruns familiares. Esta prática permite que tenham conhecimento do negócio familiar e tenham condições de decidir, por sua própria vontade, se querem ou não se preparar para futuramente ingressar na empresa.

Para implementação das ações propostas acima não é necessário ter um sistema complexo de governança implementado. Assumir o desafio da sucessão em etapas gera

confiança ao sucessor e sucedido. Os especialistas afirmam que todo o processo pode levar de 2 a 7 anos, a depender do interesse da família em concluir as etapas com maior ou menor celeridade, bem como eventos que podem acontecer ao longo da jornada de sucessão. É crescente o número de empresas que optam pela mediação de consultor externo para o processo de sucessão, implementação de governança e reestruturação societária. O consultor tem papel importante na mediação de conflitos e busca de melhores caminhos para a família empresária.

Adicionalmente, os especialistas afirmam que o sucesso da sucessão depende de bons níveis diálogo, equilíbrio nas relações entre os membros da família e pela forma como as famílias lidam com conflito.

5 CONCLUSÃO

O problema de pesquisa a ser resolvido relacionava-se à questão de como os aspectos socioemocionais influenciam o processo de sucessão do principal executivo nas empresas familiares do agronegócio brasileiro.

Com essa questão, procurou-se identificar como os aspectos socioemocionais influenciam o processo de sucessão nas empresas familiares e analisar como acontece 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.

A análise de dados empíricos a partir das entrevistas com especialistas e estudos de caso, somados à análise da pesquisadora, permitiram detectar os aspectos socioemocionais que influenciam na sucessão, sendo este o primeiro objetivo específico proposto por meio do modelo teórico. 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, apresentados a seguir:

- 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/Inclusão e Medo Empobrecer.

O segundo objetivo específico do estudo proposto é propor medidas que contribuam para o processo de sucessão. Por meio da análise minuciosa do teor das entrevistas pelo método SQC – *Setup, Quote, Comment* (Hightower, 2019), foi possível definir cada aspecto que influencia a sucessão, obter comentários dos entrevistados com situações visando contextualizar e, por fim, complemento por meio de análise da pesquisadora. Também foi possível comparar diferentes resultados entre os especialistas consultados e os estudos de caso com sucessão não realizada e sucessão transgeracional realizada de forma planejada.

Para responder o terceiro objetivo específico relativo a esquematizar ações de governança familiar facilitadoras no processo de sucessão, constatou-se que o planejamento antecipado da sucessão é a forma mais eficaz de implementar a sucessão e minimizar os

impactos socioemocionais. O Esquema de Governança proposto por meio do produto tecnológico tem como objetivo ser um facilitador de etapas para minimizar o impacto dos aspectos socioemocionais. Para tanto, a sucessão a qual deve fazer parte da pauta estratégica das empresas familiares. Conversar sobre o assunto e desassociar da finitude é um importante aspecto para que ela seja bem aceita pelas partes envolvidas e, em especial, pelo sucedido. Os especialistas trazem nitidamente que um processo de sucessão pode acontecer por um incidente crítico, como morte, doença ou invalidez a qual acontece de forma súbita e com curto espaço de tempo e pouco planejamento; ou por planejamento estruturado, sendo que, neste caso, deve acontecer, na grande maioria das vezes, por iniciativa do sucedido para que tenha sucesso. Desta forma, emergir sobre o ciclo organizacional e associar com o ciclo vital do administrador, permite compreender qual o melhor momento de iniciar o processo de sucessão, permitindo o planejamento antecipadamente em busca do maior sucesso em sua realização.

A identificação do sucessor, tomando conhecimento dos reais interesses em assumir a empresa familiar é o ponto de partida. Conhecer os objetivos estratégicos de longo prazo da empresa familiar permitirão avaliar se o candidato possui as competências necessárias para levar a empresa para onde se deseja, bem como traçar um plano de formação, desenvolvimento e acompanhamento. 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. Combinar a visão do sucedido, o que fez a empresa chegar até onde chegou com a visão estratégica do futuro pode ser um caminho importante e de sucesso para este processo.

Os dados analisados mostram que o processo de sucessão demanda tempo e energia de todos os envolvidos, podendo levar de 2 anos a 7 anos, conforme relato dos especialistas. A sucessão planejada não é rápida e nem simples, há diversos acontecimentos ao longo do longo processo de negociação e preparação que podem acelerar ou desacelerar as etapas a serem percorridas, além de resistências, surgimento de novos membros e outros fatores que precisam ser contornados e devidamente endereçados.

Desta forma, a mediação surge como um fator primordial para ganhar a confiança neste processo e contribui para levar a família empresária ao entendimento do que é o melhor para aquela família, visto que cada núcleo familiar tem sua própria cultura e valores, os quais são transmitidos entre gerações por meio do legado familiar e, materializado, pelo sobrenome da família o quem pode exercer influência na região onde vive.

Constatou-se que a partir do reconhecimento da finitude, os sentimentos de angústia e tristeza, associados a certo desespero são incitados, porém por receio de conflitos familiares e por falta de diálogos abertos e transparentes, a sucessão acaba não se tornando uma prioridade em muitas das famílias, as quais acabam adiando este processo. Posteriormente estas famílias podem ser surpreendidas por outros acontecimentos como morte ou invalidez repentinas, tornando o processo de sucessão ainda mais doloroso e sem o tempo hábil para que se realize de forma equalizada e com as devidas negociações em que o processo requer. O impacto direto pode recair sobre o sucesso futuro da empresa e desta família empresária.

A influência da matriarca surge com muito mais relevância por meio dos dados coletados na pesquisa do que pelo referencial teórico. Ela atua como uma influenciadora silenciosa, influenciando desde a criação e educação dos filhos, na sua formação seguindo até pelos caminhos de vida e profissionais que decidem seguir. Por meio dos encontros familiares, ela segue exercendo influência nas decisões corporativas e, muitas vezes, sem fazer parte do contexto empresarial. Exerce papel fundamental para que ocorram conversas equilibradas, respeitando as vontades e desejos dos familiares e com a sensibilidade de preservar as relações familiares, mesmo não participando, em muitos casos, do corporativismo.

Apesar do estudo não prever, bom como não ter previamente identificado no referencial teórico estudado, surgiu espontaneamente por meio das entrevistas de campo com especialistas, uma forte tendência à baixa diversidade e inclusão presente tanto nas empresas familiares quanto nos processos de sucessão. As entrevistas constataam que as empresas familiares ainda possuem o patriarcado predominante e o favorecimento do filho homem como sucessor, quando possível pela constituição de cada família. Uma possível explicação pode ser pela continuidade do sobrenome da família como um pilar importante de manutenção do legado familiar para estas famílias empresárias.

Por fim, outro aspecto que surgiu é a preocupação em empobrecer tanto associada com a sucessão, de que sucessores podem não valorizar o patrimônio constituído por seus antecessores e exterminar o patrimônio num curto espaço de tempo, 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.

Como um dos caminhos para que haja um processo de sucessão saudável, estruturado e visando a longevidade da família empresária, a governança nas empresas familiares surge como um facilitador, pois traz transparência para os sócios. A governança traz à tona a necessidade

da descentralização de decisões, o que pode ocasionar na resistência em sua implementação por parte do gestor empresário, em especial quando ele sentir que leva à sua redução de poder na tomada de decisões. O estudo mostra que, em geral, a implementação da governança nas empresas familiares tem como um importante gatilho a necessidade de implementar processos de sucessão, evidenciando que conciliar governança com sucessão é um caminho que permite planejamento, estruturação e implementação de processos sólidos e robustos que visam mitigar os aspectos negativos inerentes a este contexto. Os especialistas são contundentes em afirmar que, em geral, a sucessão é mais bem sucedida a partir da segunda e terceira gerações, visto que o apego inerente ao fundador empresário se diluiu ao longo das gerações subsequentes. Os especialistas afirmam que, mesmo que uma implementação embrionária de governança ao longo do processo de sucessão, 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.

À medida que a empresa familiar passa de geração a geração, menor é a influência socioemocional dos valores da família sobre a empresa. Seus valores passam a ser difusos, pois já se instaurou uma gestão descentralizada e com o envolvimento de diversos núcleos familiares envolvendo primos, tios e profissionais externos. A cultura passa a ser o elo de manutenção entre os valores familiares e o ambiente corporativo da empresa familiar.

5.1 Proposição de Novo Modelo Teórico

A análise dos dados primários obtidos nas entrevistas em profundidade com especialistas e estudos de caso, juntamente com o Referencial Teórico estudado, permitiu a pesquisadora propor a complementação do modelo teórico inicialmente proposto como ponto de partida para futuros estudos. Para cada categoria de análise, foram associadas 18 subcategorias que apresentaram maior frequência na pesquisa de campo, as quais correspondem à influência socioemocional positiva e negativa para as categorias ciclos vitais e riqueza socioemocional; positiva, negativa e neutra para a categoria de processo sucessório, conforme mostrado no Quadro 15 a seguir.

Quadro 15 - Proposição de novo Modelo Teórico

Categorias de Análise	Influência	Subcategoria	Descrição da Subcategoria
Ciclos Vitais	Positiva	Liderança Estratégica	Crescimento, expansão, geração de riqueza e patrimônio, inovação, sustentabilidade, tecnologia e novos propósitos de vida e de mundo.
	Negativa	Reconhecimento Finitude	Encontro com a realidade por doença, falecimento de ente próximo ou limitações do envelhecimento.
Riqueza Socioemocional	Positiva	Matriarcado	Elo de ligação familiar, preserva relações, influencia decisões, nivela conversas e percepção sentimentos.
		Legado Familiar	Cultura intrínseca à família com valores, visão, contribuição de mundo e reputação externa geracional.
		Confiança	Relações leais permitem tratar os problemas com clareza, falas sinceras e superação das dificuldades.
	Negativa	Apego Emocional	Famílias vivendo em função da empresa, dificuldade desapego, relação complexa entre empresa e família.
		Conflitos Familiares	Desentendimentos por brigas, divórcio, discordância, pouca transparência, agenda oculta, falta de diálogo e competição entre irmãos.
		Fatores Econômicos	A empresa é fonte de riqueza da família e provedora familiar pode ser limitador para novos investimentos.
		Pouca Diversidade e Inclusão	Baixa abertura à diversidade, machismo escancarado e patriarcado predominante.
Medo Empobrecer	Forte receio de perder tudo e empobrecer da noite para o dia.		
Processo sucessório	Positiva	Governança Familiar	Direcionador estratégico e longo prazo, endereça temas importantes e não urgentes, e define papéis.
		Existência de Preparação Sucessores	Mapear competências, quem as possui, iniciar transição gradativa e imersiva, com tempo e diálogo.
		Transgeracional	Cuidar bem do negócio familiar e entregar para continuidade das próximas gerações.
		Reestruturação Societária	Consenso e negociação entre pais e filhos da divisão patrimonial, define quem segue ou não na empresa.
	Neutra	Identificação Sucessores	Interesse em suceder o negócio, com competências para os desafios de longo prazo e habilidade para envolver e consultar o sucedido.
		Tomada Decisão	Participação no negócio com abertura e autonomia para decisões baseadas em conhecimento tácito.
	Negativa	Inexistência de Preparação Sucessores	Baixa atratividade para futuras gerações, excesso de informalidade, modelos de gestão ultrapassados e estratégia voltada para o curto prazo.
Dissolução Patrimonial		Mais sócios e com menor participação individual à medida que a empresa evolui entre gerações.	

Fonte: Elaborado pela Autora.

A primeira categoria diz respeito à relação entre os ciclos vitais das empresas e de seus fundadores e/ou gestores familiares pertencentes às outras gerações. Nesta categoria foram inseridas questões que emergiram da pesquisa e que estão relacionadas diretamente ao processo de iniciação, maturidade e decadência tanto das empresas quanto de seus fundadores e/ou principais executivos. Conhecer os ciclos vitais permite o planejamento sucessório antecipado e que a empresa evite entrar no processo encerramento do negócio e, por meio da sucessão, novos ciclos empresariais sejam iniciados no estágio de maturidade. Foram identificados pela

pesquisa de campo as seguintes subcategorias: liderança estratégica com influência positiva e reconhecimento da finitude como sentimento negativo associado à sucessão.

A segunda categoria de análise refere-se à riqueza socioemocional, que pode ser representada pelos valores intrínsecos da família, ancorados em temas emocionais para tomada de decisão por meio de elementos intangíveis e psicológicos condicionados à importância para cada família. Nesta categoria não foram identificados elementos com influência neutra, portanto as subcategorias foram classificadas por influência socioemocional positiva ou negativa. Emergiram como questões fundamentais as seguintes subcategorias, sendo classificadas como positivas: matriarcado, legado familiar e confiança; e negativas: apego emocional, conflitos familiares, fatores econômicos, pouca diversidade & inclusão e medo de empobrecer.

A terceira categoria trata do processo de sucessão em si, descrevendo a melhor forma de realizá-lo visando conhecer e superar os obstáculos para que sejam bem-sucedidos. As subcategorias que emergiram das entrevistas e estão relacionadas ao processo de sucessão foram classificadas como influência positiva: governança familiar, existência de preparação sucessores, transgeracional e reestruturação societária; como neutra foram encontradas: identificação sucessores e tomada decisão; e, por fim, as subcategorias negativas encontradas são: inexistência de preparação de sucessores e dissolução patrimonial.

5.2 Sugestão para estudos futuros e limitações

A elevada frequência da influência da matriarca mencionada nas entrevistas e não identificada com tamanha relevância por meio do estudo do Referencial Teórico sugere aprofundamento por meio de estudo futuro. As mães influenciam, desde o nascimento de seus filhos, em seu futuro e, por sua vez, essa influência impacta diretamente na condução da sucessão nas empresas familiares. Os dados de campo mostram que os filhos podem fazer parte do negócio familiar desde a infância, tendo acesso às informações que permitirão a sua opção futura por seguir ou não na empresa. As matriarcas têm capacidade de influenciar no direcionamento estratégico das empresas familiares e, na maioria das vezes, de forma inconsciente.

Adicionalmente, o tema diversidade e inclusão surgiu, no contexto da pesquisa de campo, como um tema que ainda não está presente na pauta estratégica das empresas familiares. Dada a extrema relevância e a tempestividade do tema, sugere-se como oportunidade de estudo

futuro, um aprofundamento sobre como quebrar as barreiras da diversidade e inclusão nas organizações familiares.

A divergência entre a visão de especialistas que atuam como consultores nas empresas familiares e as necessidades identificadas pelas famílias empresárias entrevistadas, em especial referente aos conflitos familiares, reestruturação societária, apego emocional e existência de preparação de sucessores mostram que há uma lacuna importante a ser explorada pela aproximação de especialistas à luz das necessidades das empresas familiares.

Acredita-se que pode haver viés de seleção dos participantes para os estudos de caso, uma vez que somente foi possível realizar uma entrevista de estudo de caso não realizado e uma entrevista de estudo de caso realizado entre gerações, por limitação do tempo hábil para realização da pesquisa.

REFERÊNCIAS

- Adizes, I. (1979). Organizational passages-Diagnosing and treating lifecycle problems of organizations. *Organizational Dynamics*, 8(1), 3–25. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(79\)90001-9](https://doi.org/10.1016/0090-2616(79)90001-9).
- Almeida, M. I. R. D., Francesconi, M., & Fernandes, P. P. (2018). *Manual para desenvolvimento de pesquisa profissional*. São Paulo: Editora Atlas.
- Bardin, L. (2011). Análise do Conteúdo. In *Grupo Almedina*.
- Berrone, P., Cruz, C., Gomez-Mejia, L. R., & Larraza-Kintana, M. (2010). Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: Do family-controlled firms pollute less? *Administrative Science Quarterly*, 55(1), 82–113. <https://doi.org/10.2189/asqu.2010.55.1.82>.
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. *Family Business Review*, 25(3), 258–279. <https://doi.org/10.1177/0894486511435355>.
- Bierl, P., & Kammerlander, N. H. (2019). *Family equity as a transgenerational mechanism for entrepreneurial families*. *Journal of Family Business Management*. <https://doi.org/10.1108/JF BM-09-2018-0043>.
- Bogner, A., Littig, B., & Menz, W. (2009). *Interviewing Experts*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Bornholdt, W. (2005). *Governança na Empresa Familiar: Implementação e Prática*. Porto Alegre: Editora Bookman.
- Carlock, R. S., & Ward, J. L. (2001). *Strategic planning for the family business: Parallel planning to unify the family and business* (p. 192). New York: Palgrave.
- Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada – CEPEA <https://www.cepea.esalq.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.
- 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.
- De Vries, M. F. K., & Carlock, R. S. (2007). *Family business on the couch: A psychological perspective*. John Wiley & Sons.
- Debicki, B. J., Kellermanns, F. W., Chrisman, J. J., Pearson, A. W., & Spencer, B. A. (2016). Development of a socioemotional wealth importance (SEWi) scale for family firm research. *Journal of Family Business Strategy*, 7(1), 47–57. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2016.01.002>.
- Economia, F. De, Antonio, C., Machado, P., & Economia, F. De. (2014). O PROCESSO DE O SUCESSÃO NO CONTROLE BRASILEIRAS : UM ESTUDO MULTICASOS Succession process in rural family business in Brasil : a multicase study. *Organizações Rurais e Agroindustriais*, 16(1), 139–151. file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Alcântara_Machado_2014_O-processo-de-sucessao-no-cont_31503.pdf.
- Food and Agriculture Organization of the United Nations. (n.d.). *FAO*. Retrieved from <http://www.fao.org>.
- 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. <https://doi.org/10.1590/s0034-759020170607>.
- Frezatti, F., Bido, D. de S., Mucci, D. M., & Beck, F. (2021). Essence taxonomy of Brazilian family businesses and conceptual implications for governance strategy. In *Journal of Management and Governance* (Issue 0123456789). <https://doi.org/10.1007/s10997-021-09574-w>.
- Frezatti, F., de Souza Bido, D., Mucci, D. M., Beck, F., & da Cruz, A. P. C. (2022). The Impact of the Management Control System on the Family Business' Intention to Maintain the Organization for Future Generations. In *Journal of the Knowledge Economy* (Issue 0123456789). <https://doi.org/10.1007/s13132-022-00918-x>.
- Gersick, K.E., Davis, J.A., Hampton, M.M. and Lansberg, I. (1997) *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Gil, A. C. (2016). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Greiner, L. E. (1998). *Evolution and revolution as organizations grow*. *Harvard Business Review*, May-June, 3-11.
- 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>.
- Lester, D. L., Parnell, J. A., & Carraher, S. (2003). Lester, Parnell e Carraher (2003). *The International Journal of Organizational Analysis*, 11(4), 339–354.
- Martin, G., & Gomez-Mejia, L. (2016). The relationship between socioemotional and financial wealth: Re-visiting family firm decision making. *Management Research*, 14(3), 215–233. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-02-2016-0638>.
- Miroshnychenko, I., De Massis, A., Miller, D., & Barontini, R. (2021). Family business growth around the world. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(4), 682-708. <https://doi.org/10.1177/1042258720913028>
- Meuser, M., & Nagel, U. (2009). The Expert Interview and Changes in Knowledge Production. In *Interviewing Experts*. [s.l.]: Palgrave Macmillan.
- Nielsen, F. A. G., Olivo, R. L. de F., & Morilhas, L. J. (2018). *Guia prático para elaboração de monografias, dissertações e teses em administração*. São Paulo: Saraiva.
- Rossetti, A. (2014). *Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências*. São Paulo: Editora Atlas.
- Salmeron, B. L. F. (2018) *Governança em Família: Da fundação à sucessão*. São Paulo: Editora Évora.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- 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. <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1111/j.1741-6248.2003.00089.x>.
- Shen, N. (2018). Family business, transgenerational succession, and diversification strategy: Implication from a dynamic socioemotional wealth model. *Cross Cultural and Strategic Management*, 25(4), 628–641. <https://doi.org/10.1108/CCSM-06-2017-0074>.
- Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2003). Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 339–358. <https://doi.org/10.1111/1540-8520.t01-1-00013>.

- 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.
- Ward, J. L. (1984). Perpetuating the family business. 1991), *Family Business Sourcebook, Omnigraphics Incorporated, Detroit, MI*, 77-79.
- Weaver-Hightower, M. B. (2018). How to Write Qualitative Research. In *How to Write Qualitative Research*. <https://doi.org/10.4324/9781315159263>.
- Weller, W., & Zardo, S. P. (2014). Entrevista Narrativa Com Especialistas: Aportes Metodológicos E Exemplificação. *Revista Da FAEBA - Educação e Contemporaneidade*, 22(40), 131–143. <https://doi.org/10.21879/faeaba2358-0194.v22.n40.757>.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso – Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Editora Bookman.
- Yin, R. K. (2016). *Pesquisa qualitativa do início ao fim*. Porto Alegre: Penso.
- Zahra, S. A., & Sharma, P. (2004). Family business research: A strategic reflection. *Family business review*, 17(4), 331-346.
- Zellweger, T. (2017). *Managing the family business: theory and practice*. Edward Elgar: Cheltenham.

APÊNDICE A

FORMALIZAÇÃO DO CONVITE AOS PARTICIPANTES

São Paulo, março de 2023

Prezado convidado (Nome)

É com imensa satisfação que formalizo o convite para a sua participação e importante contribuição para a realização da pesquisa “A INFLUÊNCIA DOS ASPECTOS SOCIOEMOCIONAIS NA SUCESSÃO DOS PRINCIPAIS EXECUTIVOS DAS EMPRESAS FAMILIARES DE PRODUÇÃO RURAL DO AGRONEGÓCIO BRASILEIRO” do Mestrado Profissional em Gestão de Negócios da FIA – Fundação Instituto de Administração, sob orientação do Professor Dr. Marco Antônio da Costa Sabino.

Desde já, agradeço a dedicação de seu tempo nesta importante contribuição para a ciência e para a pesquisa aplicada voltada para a gestão das empresas familiares brasileiras.

O objetivo deste documento é formalizar a sua participação na pesquisa, bem como fornecer insumos para a preparação de nosso encontro que poderá ser de forma presencial ou virtual em horário a ser previamente agendado.

Esta pesquisa visa realizar estudo de múltiplos casos com empresas familiares de produção rural e, posteriormente, validar os pressupostos encontrados por meio de entrevistas com especialistas em processo de sucessão de empresas familiares.

Por meio deste documento, você pode acessar os seguintes documentos e o tempo estimado em cada etapa:

- 1) Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) – 5 minutos;
- 2) Apresentação do Contexto e Objetivos da pesquisa – 10 minutos de leitura;
- 3) Questionário de autoavaliação da empresa – 10 minutos;
- 4) Roteiro semiestruturado para nossa conversa – aproximadamente 1 hora de reunião.

Caso tenha alguma dúvida, não hesite em me contatar.

Desde já, agradeço sua disponibilidade.

APÊNDICE B

INSTRUMENTO DE PESQUISA APLICADO POR ROTEIRO SEMI ESTRUTURADO PARA COLETA DE DADOS EM PROFUNDIDADE

Este roteiro será utilizado na entrevista presencial ou online e você está recebendo antecipadamente para tornar nossa conversa ainda mais produtiva. A entrevista será previamente agendada, com duração aproximada de 1 hora e será gravada para que o pesquisador possa utilizar os seus insumos na análise de dados e preparação dos resultados finais.

- 1) Como o estágio da empresa, desde a sua fundação até os dias atuais pode influenciar no processo de sucessão.
- 2) Como observa a participação de cada integrante (membros familiares envolvidos ou não no negócio e membros não familiares) no negócio familiar?
- 3) A influência socioemocional pode influenciar no desempenho financeiro?
- 4) Como são tomadas decisões de expansão dos negócios, inovação e diversificação?
- 5) Como observa a família relacionada a missão e os objetivos da organização.
- 6) Há influência dos executivos da família em manter os laços familiares na empresa?
- 7) Pode haver relação entre a reputação da empresa e a imagem da família?
- 8) Como observa o processo de sucessão na empresa e a transferência entre gerações.
- 9) Quais são as principais motivações que levam ao processo de sucessão?
- 10) Recomendação de etapas para que o processo de sucessão seja bem-sucedido.
- 11) Avaliar como as ferramentas de governança familiar podem suportar o processo sucessório.

APÊNDICE C

APRESENTAÇÃO DO PERFIL PARTICIPANTES ENTREVISTADOS

Entrevistado	Apresentação dos Entrevistados	Tipo Entrevista
1	Sócio fundador de consultoria especializada no diagnóstico e implementação de governança corporativa e formação de conselhos consultivos independentes para empresas familiares. Atua com consultoria há mais de 7 anos com objetivo de tornar a governança acessível às empresas familiares, independentemente de seu porte ou estágio de maturidade.	Especialista
2	Sócio fundador de consultoria estratégica, integra comitês de inovação, realiza mentoria em startups e é professor de governança corporativa. Atua como consultor e conselheiro de empresas do agronegócio e em outros segmentos. além de ser investidor em startups associadas a tecnologia há mais de 30 anos.	Especialista
3	Sócio fundador de consultoria especializada em sucessão e governança nas empresas familiares, com mais de 20 anos de vivência em processos de sucessão e mudanças organizacionais. É autor de livros sobre sucessão, membro de instituto nos EUA e professor do tema empresa familiar.	Especialista
4	Especialista em recuperação de empresas, atua em Conselhos de Administração como membro e Presidente nas empresas familiares, além de ser coordenador de comitês de governança. Possui 35 anos de experiência liderando processos de transformação organizacional em empresas familiares de diversos portes e segmentos no Brasil e no exterior.	Especialista
5	Produtor rural de cana de açúcar no interior de SP. O filho é agrônomo e trabalha em multinacional de equipamentos agrícolas, a filha é pedagoga e trabalha na escola da cidade e sua esposa é do lar. Produz em sociedade com seus irmãos para a cooperativa da região, de forma independente nas propriedades da família e em juntamente com outras famílias. Aos três anos de idade, seu pai faleceu deixando sete filhos, sua mãe deu sequência à produção, comprando terras e expandindo o negócio. Aos 60 anos, a matriarca transferiu o negócio para os filhos, os quais estão em torno de 70 anos de idade.	Estudo de Caso de Sucessão Não Realizada
6	Sucessora pertencente à quarta geração de uma empresa rural familiar fundada em 1945 do interior de São Paulo. A empresa emprega diretamente mais de 200 funcionários, faz agricultura em mais de 1000 hectares e atua no modelo de pecuária intensiva com gado de leite, gado de corte e aves. Trabalha à frente da diretoria há 7 anos.	Estudo de Caso de Sucessão Realizada com sucesso

APÊNDICE D

QUESTIONÁRIO DE AUTOAVALIAÇÃO DA EMPRESA

O questionário de autoavaliação da empresa está dividido em 7 dimensões de análise que visam compreender as múltiplas alavancas que podem impactar no processo de sucessão do principal executivo de uma empresa. Para esta etapa, você deve considerar a sua experiência, avaliando a sua empresa familiar atual ou empresas familiares que você presta ou prestou consultoria de forma geral.

Para cada uma das dimensões de análise, você deve atribuir uma nota quanto ao nível de maturidade que você observa:

1	2	3	4	5
Não é preparada	Está se preparando	Medianamente preparada	Preparada	Muito preparada

Dimensões de Análise	Descrição da Dimensão	Nota para Maturidade
Empresa	Modelos de gestão e processos preparatórios para crescimento.	
Pessoas	Nível de maturidade, preparo e senioridade para suportar o crescimento da empresa.	
Governança	Implementação de práticas de governança familiar (conselho de família, conselhos consultivos, conselho de administração, comitês inovação e outros).	
Financeiro	estrutura financeira sólida para suportar o negócio planos de crescimento.	
Negócio	Alinhamento da empresa com os objetivos de negócio por meio de planejamento estratégico visando médio e longo prazo.	
Socioemocional	Amparo socioemocional dos envolvidos com o negócio para o crescimento da empresa e preparação de sucessores.	
Sucessão	Estruturação do planejamento de sucessão seja no controle familiar ou profissional externo.	

A autoavaliação, como o próprio nome diz, é um processo de julgamento individual e subjetivo, onde cada respondente tem a liberdade de avaliar maturidade de cada dimensão de acordo com suas próprias evidências e experiências.

APÊNDICE E

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Programa de Mestrado Profissional em Gestão de Negócios

FIA Fundação Instituto de Administração

Meu nome é **Aline Basani** e estou realizando uma pesquisa acadêmica aplicada sobre o tema “A INFLUÊNCIA DOS ASPECTOS SOCIOEMOCIONAIS NA SUCESSÃO DOS PRINCIPAIS EXECUTIVOS DAS EMPRESAS FAMILIARES DE PRODUÇÃO RURAL DO AGRONEGÓCIO BRASILEIRO”.

Esta pesquisa compõe a minha dissertação de mestrado, como parte integrante do **Programa de Mestrado Profissional em Gestão de Negócios** realizado pela FACULDADE FIA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS, mantida pela FIA – FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO, sob orientação do Professor Dr. Marco Antônio da Costa Sabino.

As informações a seguir destinam-se a convidá-lo (a) a participar voluntariamente deste projeto na condição de fonte, ou seja, o sujeito que fornece as informações primárias para a pesquisa em curso. Para tanto, é necessário formalizarmos a sua autorização para o uso das informações obtidas nos seguintes termos:

- A sua participação é totalmente voluntária;
- Você poderá recusar-se a responder qualquer pergunta, ou mesmo remover o seu consentimento a qualquer momento;
- A entrevista (online ou presencial) será gravada para facilitar ao pesquisador a transcrição e análise de dados;
- A coleta de dados tem caráter totalmente confidencial e seus dados estarão disponíveis somente para a pesquisadora autora da dissertação e para seu respectivo orientador;
- Partes do que for dito poderão ser utilizados no relatório final da pesquisa, sem, entretanto, revelar os dados pessoais dos entrevistados, tais como nome, endereço, telefone etc., bem como o nome de empresas ou pessoas eventualmente mencionadas;
- Os dados e resultados desta pesquisa poderão ser utilizados em congressos, publicados em revistas especializadas e de mídia, e utilizados na dissertação de mestrado, preservando sempre a identidade dos participantes e das empresas;
- Você poderá receber uma cópia dos resultados da pesquisa, bastando, para isso, manifestar a sua opção abaixo.

Ao concordar com os termos descritos e aceitar participar do estudo, por favor, responda a seguir, formalizando o seu consentimento voluntário de participação.

MAPA DE RELAÇÃO ENTRE AS SUBCATEGORIAS

APÊNDICE F

CORRELAÇÃO SUBCATEGORIAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
	Identificação Sucessores	Liderança Estratégica	Governança Familiar	Reconhecimento Finitude	Apego Emocional	Matriarcado	Legado Familiar	Inexistência Preparação Sucessores	Confiança	Existência Preparação Sucessores	Conflitos familiares	Transgeracional	Reestruturação Societária	Fatores Econômicos	Dissolução Patrimonial	Pouca Diversidade Inclusão	Tomada Decisão	Medo Empobrecer	
Identificação Sucessores	■	■	■	■		■	■	■	■	■	■	■	■						
Liderança Estratégica	■	■	■				■	■		■		■							
Governança Familiar	■	■	■		■				■	■	■	■	■		■				
Reconhecimento Finitude	■			■	■		■	■			■	■		■					
Apego Emocional				■	■		■				■	■			■	■			
Matriarcado	■					■	■				■		■			■	■		
Legado Familiar	■	■		■	■	■	■	■	■	■	■	■						■	■
Inexistência Preparação Sucessores				■			■	■		■								■	■
Confiança	■		■				■		■	■	■							■	■
Existência Preparação Sucessores	■	■	■				■	■	■	■								■	■
Conflitos familiares	■		■	■	■	■	■		■		■		■	■	■				
Transgeracional		■	■	■	■		■	■		■		■			■			■	
Reestruturação Societária	■		■		■	■					■		■		■				
Fatores Econômicos				■				■			■			■					
Dissolução Patrimonial			■		■			■			■	■	■		■				
Pouca DI&E					■	■		■								■			
Medo Empobrecer																			■
Tomada Decisão							■	■	■	■		■					■		■