



The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library

This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.

Help ensure our sustainability.

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

aesearch@umn.edu

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

No endorsement of AgEcon Search or its fundraising activities by the author(s) of the following work or their employer(s) is intended or implied.

O PROCESSO DE SUCESSÃO NO CONTROLE DE EMPRESAS RURAIS BRASILEIRAS: UM ESTUDO MULTICASOS

Succession process in rural family business in Brazil: a multicase study

RESUMO

Trata-se neste artigo do processo de sucessão dentro do contexto de desenvolvimento da empresa rural brasileira de controle familiar. O objetivo principal é aprofundar o entendimento do processo de sucessão e os desafios enfrentados ao longo do desenvolvimento da empresa rural. O método utilizado é o estudo múltiplo de casos. Para a análise dos casos é utilizado o modelo proposto por Gersick et al. (1997), que sugere as inter-relações entre as dimensões da família, da gestão e da estrutura societária em uma empresa familiar. A partir das análises dos casos, conclui-se que as motivações para a continuidade da empresa rural conjugam: a) a ligação afetiva entre os familiares e a empresa familiar b) o fato de os ativos dessa empresa constituir uma reserva de capital para família, c) uma alternativa profissional para a família e d) uma oportunidade de negócio. Entre os desafios identificados, ressaltam-se as implicações da pulverização da propriedade para a adoção de estratégias de crescimento e a motivação da geração mais jovem para dar continuidade ao empreendimento familiar. Adicionalmente são apontadas as estruturas de governança que emergem no desenvolvimento da empresa rural. Destaca-se a passagem de uma estrutura informal baseada na confiança para estruturas mais formalizadas de governança, como assembleias de sócios e conselhos de administração.

Nádia de Barros Alcântara
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo
nbalcantara@hotmail.com

Claudio Antonio Pinheiro Machado Filho
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo
capfilho@usp.br

Recebido em 06/11/2011. Aprovado em 22/11/2013
Aprovado pelo sistema blind review
Avaliador científico: Daniel Carvalho de Rezende

ABSTRACT

This paper deals with the succession process, within the context of Brazilian rural enterprise development of family control. The main objective of this research is to deepen the understanding the succession process and the challenges faced during the development of rural enterprise. The method used is the multiple case study. The model proposed by Gersick et al. (1997) that considers the inter-relationships among the dimensions of family, management and ownership structure in a family business. It concludes that the motivations for the continuity of rural enterprise combine: a) the link between the family and the their business; b) the fact that the assets of the company consist in the capital reserve for the Family; c) a professional alternative for the family; and d) a business opportunity. Among the challenges identified, it is pointed out the implications of property for the adoption of growth strategies and the motivation to the younger generation to continue the family business. Also, it discusses the governance structures that emerge on the farm family business development. Noteworthy is the passage of an informal structure based on trust for more formalized governance structures, as meeting members and boards of directors.

Palavras-chave: Sucessão familiar; Empresas agrícolas; Gestão de empresas rurais.

Keywords: Family succession; Agricultural enterprises; Rural business management.

1 INTRODUÇÃO

Desde o final da década de cinquenta e, mais intensivamente, a partir da década de setenta, o ambiente rural brasileiro passa por processos de reestruturações. Essas reestruturações foram iniciadas pela transição de uma agricultura tradicionalista, praticada por meio de técnicas rudimentares, para uma agricultura mecanizada, baseada no uso intensivo de tecnologia (BATALHA; SCARPELLI, 2005).

A atividade rural no Brasil passou por um enorme choque de competitividade a partir da estabilização da

economia promovida pelo Plano Real em 1994. Devido a esse efeito foram alcançados pela agricultura brasileira ganhos de eficiência, em termos de utilização de tecnologia, economias de escala e modernização geral da atividade no campo. A evolução da produção de grãos e a área plantada ilustram a evolução do setor. Com base em dados da (Companhia Nacional de Abastecimento) CONAB, entre 1990 e 2009, a produção de grãos no Brasil saltou de cerca de 58 milhões de toneladas para cerca de 134 milhões de toneladas (estimativa da safra 08/09). No mesmo período, a área plantada passou de cerca de 39 milhões de hectares

para 47,6 milhões de hectares, o que representa um enorme ganho de produtividade no uso da terra (MACHADO FILHO, 2009).

Nesse contexto a profissionalização da gestão 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.

Tradicionalmente, as propriedades rurais (fazendas) são “pessoas físicas”, muito embora com a modificação do código civil brasileiro em 2002 já exista maior flexibilidade para a transformação da pessoa física em jurídica (ALCÂNTARA; MACHADO FILHO, 2009). Entretanto, uma série de aspectos tanto de ordem cultural como especialmente de ordem tributária ainda condicionam a esmagadora predominância da pessoa física na atividade rural, sendo esse um importante fator de risco sucessório. É muito comum o “fatiamento da unidade produtiva” entre herdeiros, o que implica muitas vezes em perda de escala e eficiência na produção.

Na medida em que a empresa agrícola evolui no tempo, emerge a questão sobre a continuidade desse negócio ao longo das gerações de uma mesma família. Os dados do Censo Agropecuário 2006 (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE, 2010) mostram, em termos de longevidade, que 57% das empresas rurais brasileiras possuem menos de 10 anos de existência, 23% estão entre 10 e 21 anos, 13% entre 20 e 31 anos, 5% entre 30 e 41 anos e apenas 2% das empresas rurais possuem mais de 41 anos de existência. Entre os fatores que determinam a longevidade de uma empresa, o processo de sucessão é apontado como a principal causa determinante da continuidade das empresas familiares (FLORIANI; RODRIGUES, 2000; GERSICK et al., 1997; HANDLER, 1994; WARD, 2003; WERNER, 2004).

O Problema de pesquisa

A partir dessas observações pretende-se entender neste trabalho como é estruturado o processo de sucessão na organização rural de controle familiar brasileira: Quais os condicionantes do processo sucessório e as

perspectivas das diferentes gerações que se sucedem no controle das operações? Quais os mecanismos de governança implantados para mitigar problemas decorrentes do processo sucessório? Tem-se como foco deste artigo analisar da atividade rural patronal¹, denominada, também, agricultura comercial. Para atingir esse objetivo partiu-se de uma revisão teórica, na qual se apresenta um modelo de ciclos de desenvolvimento (GERSICK et al., 1997) que auxiliará a estruturação da pesquisa de campo realizada por meio de estudos de caso.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 A Empresa Familiar

Definições para empresa familiar são apresentadas na literatura e se baseiam em critérios ora tangíveis ora intangíveis para determiná-la (BERNHOF, 1989; DYER JUNIOR, 2006; HANDLER, 1989; LODI, 1994; WERNER, 2004). Neste artigo, a definição que será utilizada para a empresa familiar é: aquela empresa em que o controle efetivo da gestão, seja pela propriedade de maior parte do capital ou por acordos de acionistas, pertence a uma família seja esse capital na forma de quotas, ações ou de pessoa física.

Sharma (2004) destaca que a literatura aborda quatro níveis de análise em empresas familiares: individual, interpessoal, organizacional e societal. No nível individual, os estudos destacam quatro categorias de *stakeholders* internos: fundadores, herdeiros, mulheres e colaboradores não familiares. O arcabouço teórico dessas dimensões, derivados de teorias psicológicas e sociológicas abordam características dos diferentes perfis de *stakeholders*, com ênfase nas categorias de fundadores e herdeiros. O “capital emocional” dos indivíduos nas empresas familiares responde por significativa parcela do êxito ou fracasso do negócio familiar ao longo das gerações.

Estudos exploratórios destacam as variáveis “comprometimento com o negócio” e “integridade” como os atributos mais desejados pelos fundadores em relação às características dos herdeiros (CHRISMAN; CHUA; SHARMA, 1998). Outros atributos são: a capacidade de ganhar respeito de membros não familiares da empresa, habilidades na tomada de decisões, habilidades interpessoais, experiência, inteligência e autoconfiança.

¹Segundo Sant'Ana (2009) a agricultura brasileira subdivide-se de acordo com características socioeconômicas e tecnológicas, antigamente existia a agricultura de subsistência e a agricultura comercial ou empresarial, que, mais recentemente, passou a caracterizar-se em termos de agricultura familiar e de agricultura patronal, uma vez que essa última pode contar com empregados permanentes e/ou temporários.

No nível interpessoal, a natureza e o tipo de arranjos contratuais é foco de análise da teoria da agência (JENSEN; MECKLING, 1976). Por um lado, o alinhamento entre proprietários e gestores seria menos custoso, em função da emergência das relações de “*trust*” e altruísmo entre membros familiares. Por outro lado, pesquisas relatam a motivação predominante do autointeresse entre membros familiares (SHLEIFER; VISHNY, 1988 apud SHARMA, 2004).

Outra abordagem alternativa é oferecida pela “Stewardship Theory” (DAVIS; SCHOORMAN; DONALDSON, 1997). Essa teoria parte de pressupostos humanistas e benígnos da natureza humana, em contraste da visão autointeressada e oportunística da teoria da agência. Steier (2001) propõe a existência de um *continuum*, tendo como polos opostos o altruísmo e o oportunismo. Nesse sentido, sugere-se a implementação de mecanismos de governança para mitigar efeitos negativos que possam emergir nas relações dentro do grupo familiar, especialmente à medida em que as gerações se sucedem com o natural distanciamento afetivo e cultural.

Os modelos de análise das relações entre as diferentes variáveis que atuam em empresas familiares ainda são pré-paradigmáticos, refletindo o estágio incipiente de desenvolvimento de um arcabouço teórico robusto. Algumas questões básicas se impõem: as empresas familiares são realmente diferentes de outros modelos organizacionais? Por quê as empresas familiares merecem atenção especial de um campo de pesquisa específico? (SHARMA, 2004).

Como outras organizações, as empresas familiares são entidades dinâmicas. À medida que evoluem no tempo, passam por estágios sucessivos de desenvolvimento. O primeiro modelo conceitual proposto para o estudo das empresas familiares surgiu na década de 60 e tratava de duas dimensões para auxiliar o entendimento do funcionamento das empresas familiares, a família e o negócio. Posteriormente, na década de noventa, Gersick et al. (1997) propuseram um novo modelo baseado em três dimensões: gestão, propriedade e família, considerando a dimensão temporal por meio da representação dessas dimensões em eixos de desenvolvimento, nos quais há uma sequência de estágios a serem percorridos ao longo do desenvolvimento da empresa familiar.

O eixo da família captura mudanças estruturais existentes nela ao longo do tempo, correspondendo ao envelhecimento biológico dos seus membros. O eixo da gestão reflete o desenvolvimento organizacional da empresa. O eixo da propriedade é o que define de fato a

empresa familiar, refletindo a distribuição legal da propriedade entre seus membros (DAVIS; HARVESTON, 1998; GERSICK et al., 1997).

O modelo foi aplicado às empresas familiares analisadas por este estudo, no objetivo de facilitar a compreensão das etapas de evolução dessas empresas e os desafios relacionados ao desenvolvimento, incluindo as etapas de sucessão e separando os eventos nos eixos propostos pelo modelo.

2.2. O Processo de Sucessão

A sucessão, em empresas familiares, representa a continuidade de um negócio entre as gerações de uma mesma família. Desafios são enfrentados ao longo do desenvolvimento da empresa familiar e, em específico, nos processos sucessórios, que podem influenciar a continuidade da empresa familiar. Em cada estágio existem desafios característicos a cada eixo (GERSICK et al., 1997; HANDLER, 1989, 1994; LANDSBERG, 1988). Esses desafios estão resumidos no quadro 01.

Nos estudos de caso realizados, foram explorados, em cada grupo familiar, os desafios enfrentados com aqueles descritos na literatura, no objetivo de avaliar a ocorrência desses desafios nas empresas familiares da atividade rural. Além desses desafios, uma questão também enfrentada na empresa familiar está relacionada aos problemas de agência e aos respectivos custos de coordenação na relação agente principal, que nesse caso é quando o gestor que pertence à família pode agir em interesse próprio, mesmo que isso implique em prejuízo para os outros proprietários, membros na mesma família (CHUA et al., 2003; FAMA; JENSEN, 1983a, 1983b; JENSEN; MECKLING, 1976; MILLER; LE BRETON-MILLER, 2006).

Nas empresas familiares, um aspecto que se destaca é em relação à confiança que existe entre os agentes. Essa confiança pode ser usada como mecanismo de governança. A confiança supre a necessidade dos arranjos mais formalizados de governança. Porém, à medida que as transações passam a ser recorrentes entre os agentes há uma erosão dessa confiança, fazendo-os se valerem de comportamentos oportunistas. Quando as gerações se sucedem, os indivíduos se distanciam de sua origem comum e a cooperação entre os agentes, antes estimulada pelo convívio próximo, pode ser enfraquecida nesse processo (STEIER, 2001). Os desafios inerentes aos problemas de agência que são determinantes do estabelecimento de mecanismos de governança (FAMA; JENSEN, 1983b; STEIER, 2001).

QUADRO 1 – Desafios enfrentados na empresa familiar identificados na literatura

Eixos de Desenvolvimento da Empresa Familiar		
Família	Propriedade	Gestão
1. Cooperação entre os sucessores e os sucedidos (HANDLER, 1994)	1. Tendência à pulverização (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC, 2009)	1. Planejamento para a sucessão (BORTOLI NETO; MOREIRA JUNIOR, 2001; LANDSBERG, 1988; MAZZOLA et al., 2008; PETRY; NASCIMENTO, 2009; WARD, 2003)
2. Comunicação clara entre sócios e os outros membros da família (HANDLER, 1994)	2. Manter a empresa atrativa para um número maior de sócios (BORTOLI NETO; MOREIRA JUNIOR, 2001; HUBLER, 1999; ROMANO et al., 2001)	2. Preparação dos sucedidos (LANDSBERG, 1988)
3. Manutenção da renda para os sucedidos (LANDSBERG, 1988)	3. Eficiência na geração de caixa: acompanhar as necessidades de capital da família (IBGC, 2009)	3. Estabelecimento de novas estruturas organizacionais (BORTOLI NETO; MOREIRA JUNIOR, 2001; DE VRIES, 1988; LEVINSON, 1971; SCHEFFER, 1995)
4. Doenças (LANDSBERG, 1988)	4. onflitos entre os sócios minoritários e majoritários (BERNHOFET, 2003)	4. Sucedido assumir o papel de mentor do processo (BERNHOFET, 1989; HANDLER, 1994; LANDSBERG, 1988; WERNER, 2004)
5. Evitar a triangulação da comunicação (HUBLER, 1999)	5. Mercado para a comercialização das ações (GERSICK et al., 1997; HUBLER, 1999)	5. Preparação do sucessor: autodesenvolvimento e relação com o sucedido (HUBLER, 1999; WERNER, 2004)
6. Estimular o interesse dos herdeiros para a empresa (HUBLER, 1999; LEVINSON, 1971; SCHEFFER, 1995)	6. Capitalização da empresa (GERSICK et al., 1997)	6. Sucessor: imagem própria (HUBLER, 1999; WERNER, 2004)
7. Escolher entre os herdeiros qual será o sucessor (HUBLER, 1999; LEVINSON, 1971; SCHEFFER, 1995)	7. Estabelecer estrutura de propriedade à medida que empresa evolui (GERSICK et al., 1997)	7. Desenvolver critérios para a escolha sucessor (BROCKHAUS, 2004; HANDLER, 1989; LANDSBERG, 1988; WARD, 2003)
8. Separação entre o lar e o trabalho (GERSICK et al., 1997)	8. Definição dos papéis: gestores proprietários (GERSICK et al., 1997)	8. Alinhar as visões e as expectativas do sucedido e do seu sucessor (BORTOLI NETO; MOREIRA JUNIOR, 2001;)
9. Administrar as expectativas dos sócios com as expectativas dos herdeiros (GERSICK et al., 1997)	9. Estabelecer fórum de interação entre proprietários e familiares (GERSICK et al., 1997)	9. Formação de conluio dos colaboradores (LANDSBERG, 1988)

Continua...

QUADRO 1 – Continuação

10. Administrar a relação entre os irmãos (GERSICK et al., 1997)	10. Administrar a complexidade da família e do grupo de proprietários (GERSICK et al., 1997)	10. Lidar com as expectativas dos colaboradores que não são familiares (BORTOLI NETO; MOREIRA JUNIOR, 2001; HUBLER, 1999)
11. Colocar limites de influência da família sobre a empresa (GERSICK et al., 1997)		11. Rentabilidade da estrutura de capital (GERSICK et al., 1997)
12. Promoção da comunicação entre os sócios e os herdeiros que já atuam na empresa, e aqueles que não atuam (GERSICK et al., 1997)		12. Profissionalização (GERSICK et al., 1997)
13. Desligamento da geração senil do negócio familiar (GERSICK et al., 1997)		13. Compartilhamento entre a tomada de decisão dos sócios e dos herdeiros (GERSICK et al., 1997)
		14. Renovação estratégica (GERSICK et al., 1997)
		15. Gestão de pessoas (GERSICK et al., 1997)

3 METODOLOGIA

Com este artigo procura-se ampliar a compreensão dos condicionantes do processo de sucessão na empresa rural de controle familiar. Os objetivos específicos deste estudo são: a) estabelecer a motivação para o processo; b) identificar desafios e c) discutir como mecanismos de governança influenciam o processo de sucessão.

O método de pesquisa escolhido é o estudo múltiplo de casos. O propósito principal do estudo de caso é proporcionar uma visão global do problema ou identificar fatores que o influenciam ou são por ele influenciados (YIN, 2005). Esse método visa entender fenômenos da vida real, nos quais não é possível separá-los de seu contexto (LAZZARINI, 1997). A utilização de casos múltiplos é apropriada quando o enfoque estiver baseado na comparação de semelhanças e no destaque das diferenças entre os objetos analisados (YIN, 2005), o que está alinhado ao objetivo deste trabalho.

Os dados e fatos utilizados na pesquisa foram levantados a partir de textos publicados em revistas, jornais e *sites* e por meio de entrevistas com gestores, proprietários e familiares dessas empresas. As entrevistas seguiram a lógica da definição de papéis proposta no modelo de estudo (GERSICK et al., 1997), dentro dos universos: Família, Gestão e Propriedade.

3.1 Descrição da Amostra

Três empresas rurais foram selecionadas por conveniência. Sabe-se que o tema sucessão é delicado, uma vez que ele tange assuntos familiares, o que pode trazer um desconforto aos participantes no momento da entrevista. No entanto, na etapa de verificação da disponibilidade em prestar esse depoimento e fornecer informações para a pesquisa, os envolvidos nessas empresas se mostraram dispostos a colaborar com os pesquisadores, mesmo sendo esclarecidos da natureza das perguntas. Foram entrevistados ao todo 08 familiares da 1ª e 2ª gerações das empresas analisadas. O período de entrevistas compreendeu de abril a junho de 2010.

As empresas pesquisadas estão de acordo com as condições estabelecidas: terem passado por um ou dois processos de sucessão e terem controle familiar, ou seja, a maior parte da propriedade pertencer a uma família. São empresas de reconhecido destaque no cenário nacional, por servirem como referência em outros aspectos, como uso de inovação tecnológica em suas atividades. Optou-se por não identificar as empresas em análise, nem os entrevistados. Os proprietários e gestores julgaram que não seria adequado expor as questões tratadas deixando sua identidade aberta.

Foi estruturado um roteiro de entrevista, tendo como base as seguintes questões norteadoras:

Quais os fatores condicionantes do processo sucessório na sua estrutura familiar?

Quais as origens culturais e de histórico evolutivo do grupo familiar?

Qual o estágio de desenvolvimento dos eixos da família, propriedade e gestão?

Quais as perspectivas das diferentes gerações envolvidas no processo sucessório?

Quais os mecanismos de governança implementados ou em análise para mitigar os riscos do processo sucessório?

A seguir são apresentadas as características básicas de cada organização familiar da amostra.

a) Empresa A

A Empresa A foi fundada em 1945. A atividade principal em 2010 é a pecuária de leite integrada ao beneficiamento do produto e industrialização em leite pasteurizado e iogurtes, caracterizando uma integração vertical de cadeia. A empresa passou por dois processos de sucessão. O primeiro aconteceu quando o fundador passou parte da propriedade e a gestão da empresa para seu enteado. O segundo foi quando o enteado passou a gestão para seu filho e, posteriormente, os filhos herdaram a participação da mãe na empresa.

b) Empresa B

A empresa B foi fundada em 1947. As atividades desenvolvidas na fazenda eram a cafeicultura e a citricultura. Aos poucos, essas culturas foram substituídas pela cana-de-açúcar, estimulada pela implantação das primeiras usinas de açúcar e álcool na região dos arredores da empresa. A empresa estava em 2010 na terceira geração da família. São os netos do fundador os atuais proprietários.

c) Empresa C

A empresa iniciou suas atividades na década de setenta. A atividade principal da empresa ainda é a pecuária de corte de ciclo completo, àquela na qual ocorre a cria, recria e engorda dos animais. A empresa está na segunda geração da família: é a filha do fundador a presidente da empresa e suas duas irmãs compartilham a propriedade da empresa.

4 ANÁLISE DOS CASOS

4.1 O Processo de Sucessão nas Empresas A, B e C

Na empresa A, as etapas de sucessão na gestão, tanto do fundador para o enteado como do enteado para

seu filho ocorreram de forma espontânea, como um evento natural, e a transferência de propriedade deu-se como parte do processo de transferência após o falecimento do antecessor, sem planejamento prévio.

Na empresa B, as sucessões na gestão ocorreram, concomitantemente, à saída do gestor principal para assumir cargos fora da empresa familiar. Não obstante, a transferência da propriedade da empresa ocorreu ainda em vida da parte do fundador, em 1997. Nesse caso, essa transferência, ainda, induziu precocemente a passagem imediata da propriedade da segunda para terceira geração, motivada pelos processos burocráticos e custos com taxas de transferência, emolumentos de registro público e etc.

Na empresa C, a sucessão foi desencadeada por uma enfermidade grave que acometeu o fundador. Ainda em vida, ele organizou a empresa a fim de garantir a sua continuidade entre seus herdeiros. Houve assim um planejamento no que se refere à transmissão da propriedade, no entanto não houve um planejamento para a transferência da função de gestão, do pai para a filha.

As sucessões na empresa A, B e C acontecem sem um planejamento formalizado na dimensão da gestão, mostrando que, mesmo a literatura descrevendo esse planejamento como um fator de sucesso na sucessão de empresas familiares, para as empresas rurais aqui analisadas, não implicou em uma não continuidade dessa empresa.

Nas empresas A e B, apesar de não haver um planejamento formalizado da sucessão na gestão da empresa, os sucessores assumiram primeiro uma função técnica antes de assumirem como gestores, o que lhes permitiu entender os processos internos das empresas de forma gradual. Além disso, esses indivíduos criaram uma imagem própria como gestores à medida que evoluíam em sua função na empresa.

No processo de sucessão das empresas B e C o que ganha destaque é a preocupação dos proprietários com o planejamento da sucessão no que se refere à propriedade da empresa. Em ambos os casos, cláusulas que conferem poderes de usufruto foram estabelecidas em contrato, o que denota uma preocupação dos sucedidos para com a continuidade da empresa, como forma de preservar o patrimônio familiar.

Ao contrário, na empresa C, a sucessora nunca havia tido contato com o negócio familiar. Esse foi um dos grandes desafios superados por ela no processo de sucessão. Após o desligamento do marido, a sucessora assumiu a função de gestora da empresa e, além de não conhecer o negócio, sofreu resistência da parte dos

funcionários. Essa resistência foi atribuída pelas entrevistadas pelo fato de a sucessora ser mulher e de nunca ter participado do negócio familiar.

Em relação aos critérios de escolha dos sucessores não houve um estabelecimento formal de parâmetros para essa escolha. Na empresa A, a opção foi determinada por uma afinidade dos sucessores pela atividade e pelo fato de já atuarem na empresa. Na empresa B, percebe-se que, em ambos os eventos de sucessão, a escolha foi pelo filho homem, no caso da primeira era só um irmão e, na segunda passagem, a escolha foi pelo filho homem e primogênito. Essa verificação não foi confirmada pelos entrevistados, apenas foi colocado que a motivação era o interesse pelo negócio familiar e o desenvolvimento profissional dentro da empresa. No caso da empresa C, os critérios para escolha da sucessora foram por ela ser a filha mais velha e por ser a única filha que mantinha um contato familiar mais próximo do pai, uma vez que vinha à fazenda aos fins de semana com sua família.

Em relação aos processos sucessórios nas três empresas, o que se verifica é que apesar do não planejamento da sucessão, ainda que tenha havido sucesso, esse é um importante desafio a ser enfrentado nas empresas rurais brasileiras. Isso porque, nos eventos de sucessão descritos conclui-se que as escolhas ainda se dão em uma esfera sentimental, como nos processos vividos na empresa C, na qual essa situação fica mais clara, mas também subentendida nas empresas A e B, nas quais as escolhas dos sucessores se deram de forma não objetiva, e sim, por um aspecto de afinidade entre esses e o negócio, sem uma avaliação da real competência dos escolhidos.

Esta pesquisa também teve como objetivo entender as motivações para a continuidade das empresas rurais de propriedade familiar. Entre as empresas analisadas, destacou-se como motivações para a continuidade das empresas a afinidade com a atividade rural associada à percepção que a empresa era um negócio familiar que poderia gerar renda para a família. A ligação emocional com a propriedade também identificada como um fator que motivou a continuidade da empresa. Um ponto em comum nas três empresas observadas é que a ligação com o negócio familiar para aqueles escolhidos como sucessores vem desde muito cedo na vida desses indivíduos, marcados por uma relação com a empresa desde a infância, seja pelo fato de terem sido criados nas dependências das fazendas que compõem a empresa, seja por terem começado sua carreira profissional ali.

Entre os desafios identificados nas empresas rurais analisadas, a passagem para as próximas gerações é um

tema atualmente em pauta nas discussões no núcleo familiar nas três empresas analisadas. Uma percepção coletada em todas as empresas é a necessidade do estabelecimento de um processo de sucessão planejado de maneira formal.

Notadamente, em todas as três empresas aponta-se que despertar o interesse dos jovens pela empresa é considerado um dos principais desafios a serem enfrentados na preparação do processo de sucessão na empresa rural familiar. Isso por que, para as gerações futuras, a ligação emocional com a empresa não é observada em nenhum dos casos. A opção nesses casos poderá ser pela profissionalização da gestão das empresas, que, por sua vez, esbarra em outro problema que é o de encontrar profissionais capacitados no mercado para assumir essa função e a capacidade de a empresa viabilizar estruturas de incentivos atrativas para manter esses profissionais, o que por outro lado pode custar muito alto para as empresas rurais, uma vez que os gestores entrevistados não acreditam que a atração dos jovens profissionais pela empresa rural seria a mesma que por empresas de outra natureza de atividade que poderiam pagar salários mais altos e ter incentivos maiores aqueles profissionais com boa capacidade de gestão.

Além desses desafios, foram identificados outros relacionados aos descritos na literatura e agrupados nas dimensões de desenvolvimento da empresa familiar. Em relação aos desafios no eixo da família, o desligamento da geração ascendente, relatado por Gersick et al. (1997) não ficou evidenciado nos casos. Essa não observação é atribuída ao fato de a sucessão ser considerada um evento natural do ciclo familiar, como já colocado anteriormente, embora, como descrito no parágrafo anterior, poderá se tornar um dos mais importantes fatores a comprometer o futuro nas empresas familiares apresentadas neste estudo.

Na dimensão da propriedade, a capitalização da empresa na fase inicial, também apontada no modelo de Gersick et al. (1997), não é considerada um desafio às empresas analisadas, visto que o capital utilizado foi proveniente de um excedente de capital familiar e o investimento em terras é considerado uma reserva de capital.

Uma observação também realizada nos estudos de caso mostra que à medida que se utiliza mais tecnologia para garantir a competitividade da empresa rural, maior deverá ser o uso de capital, o que poderá implicar em tomada de capital externo, como já se observa na empresa B. O compartilhamento da decisão de assumir uma dívida pode vir a ser tornar um obstáculo ao desenvolvimento da empresa, caso alguns dos membros da família não

concordem com a opção por temerem o risco de não saldo da dívida e as implicações de um processo de cobrança.

Na dimensão da gestão, a elaboração de um planejamento para a sucessão não foi determinante para sua continuidade, pois como apontado, mesmo sem um planejamento formal, as empresas obtiveram sucesso em suas passagens de geração. Cabe colocar que, apesar de não ter existido um processo formal, ficou subentendido mesmo que informalmente algum tipo de planejamento, o que nos remete ao fato de que, nas empresas analisadas, o processo em si de planejamento da sucessão esteve intrínseco ao desenvolvimento da empresa. Para as próximas sucessões, a formalização de um planejamento de sucessão um tema que está sendo discutido pelos envolvidos na atual fase em que as três empresas se encontram (Sociedade de Irmãos), o que nos mostra de certo modo a importância que esse adquire na continuidade das empresas rurais de controle familiar.

4.2 Mecanismos de Governança

Neste tópico, serão descritas as estruturas observadas ao longo do desenvolvimento das empresas analisadas e serão abordados aspectos da teoria da agência identificados, com objetivo de auxiliar a interpretação de alguns fatores que influenciam o desenvolvimento da empresa rural de controle familiar.

Na empresa A, tanto na primeira como na segunda geração, não havia estruturas de governança estabelecidas. Quando os irmãos herdaram a participação da mãe na empresa, emergiu a necessidade de se criar um fórum, no qual poderiam ser discutidos os assuntos referentes à empresa. Foi estabelecida a partir desse momento uma assembleia geral de sócios. Nessa assembleia, o que prevalece é a vontade da maioria. Cada sócio tem direito a um voto e o pai, que detém a maioria das ações da empresa, detém o “voto de minerva”, ele só vota em caso de empate entre os outros sócios. A assembleia geral reúne-se duas vezes ao ano e participam dela somente os sócios: os quatro irmãos e o pai.

Na empresa B, nas duas gerações que se sucederam não havia uma estrutura de governança. A partir da entrada da terceira geração na empresa, houve a sistematização de uma estrutura informal: a tomada de decisão ficava entre o pai e o filho e os outros sócios não interferiam no processo. Em 2008, o irmão gestor começou a estruturar um fórum no qual ele poderia reunir os outros sócios, a fim de compartilhar do processo de decisão. Essa estrutura se tornava importante pelo fato de a operação da empresa estar crescendo e os irmãos, como sócios, deveriam

participar das decisões estratégicas adotadas pelos gestores, assim como estar preparados para suas consequências, tanto positivas como negativas. Em 2010, participam dessa estrutura, o pai como presidente e os sócios, que são os irmãos. O objetivo desse conselho, segundo os entrevistados é dar mais transparência ao processo de decisão.

Na empresa C, no período do fundador não havia nenhuma estrutura de compartilhamento das decisões. Quando a filha assumiu, efetivamente, a gestão da empresa, também assumiu o controle sobre o processo de decisão. Para tanto, ela contava com a colaboração de um consultor externo, que assumiu o papel de conselheiro. Nessa fase, apenas os projetos que demandavam investimentos maiores eram discutidos com as outras sócias, mas de maneira informal, sem regularidade. Em 2009, ela iniciou um fórum, no qual ela convocou as irmãs e herdeiros para participarem do processo de decisão da empresa, estabelecendo uma estrutura que se assemelha a um conselho de administração, que acontece com frequência anual.

Em relação aos custos de agência que emergem nas empresas familiares, o problema de incongruência de objetivos entre os gestores e os sócios não foi caracterizado nas empresas analisadas. Ao contrário, observa-se um alinhamento de objetivos, no que se refere a adotar uma postura de expansão das atividades, seja pela diversificação ou pela verticalização. A justificativa dessa postura é o aumento da rentabilidade da empresa no médio e longo prazo, o que poderá garantir sua atratividade para os sócios e para os herdeiros.

Em relação à seleção adversa, no caso de as empresas rurais analisadas, os gestores são também familiares, o que poderia caracterizar uma opção tendenciosa com base nas relações familiares e não nas competências. No entanto, um dos fatores que restringe a profissionalização da gestão é o custo de contratação de um agente externo.

No caso dos agentes familiares, há uma relação com a empresa de natureza afetiva que lhe confere incentivos não pecuniários, que lhes permite trabalhar em troca de remunerações consideradas menores do que as que deveriam ser pagas a gestores contratados, como, também, relatados nos trabalhos de Gomez-Mejia et al. (2003) e McConaughy (2000).

Um potencial problema de agência verificado nas empresas analisadas é relacionado ao entrenchamento. Não há um mercado de comercialização de ações ou cotas nas empresas. Não obstante, quando questionados sobre

a existência de uma forma de comercialização das participações de familiares, os entrevistados afirmaram que é necessário atribuir um valor para que as participações dos sócios ou de herdeiros possam ser adquiridas por outros interessados. Essa é uma discussão recente nas empresas estudadas e pouco se pode concluir sobre o tema.

A confiança entre os indivíduos, principalmente da parte dos proprietários com os gestores familiares é utilizada como um mecanismo de governança. A confiança como mecanismo de confiança é tratada por Steier (2001) como uma base fundamental para a cooperação. Há uma percepção de propriedade coletiva entre os membros dessa família, e o incentivo em comunicar e cooperar é explicitado no esforço dos gestores em criar mecanismos que possibilitem uma maior interação entre sucedidos, sucessores e herdeiros.

Um aspecto de destaque é o papel dos sucedidos no processo de tomada de decisão nas empresas analisadas: a ascendência do papel do patriarca ou matriarca sobre a relação família-negócio em decorrência de uma hierarquia no núcleo familiar. Na empresa A, o patriarca mantém, ainda, a maior parte da propriedade e o voto de desempate. Na empresa B, o patriarca se mantém como presidente do conselho. Na empresa C a matriarca atua como representante legal das filhas, e exerce ainda forte influência sobre a relação entre elas. Percebe-se que nos três casos o posicionamento adotado pelos sucedidos é uma ferramenta ponderadora dos conflitos que surgem no processo de decisão entre os sócios-irmãos. Porém, na passagem da sociedade de irmãos para o consórcio de primos, a ascendência de um irmão sobre os outros pode levar a conflitos. Dessa forma, o processo de decisão deverá ser cada vez mais compartilhado, o que também explica a necessidade de mecanismos de governança formalizados.

As três organizações analisadas buscam estabelecer mecanismos de comunicação que formalizem a tomada de decisão de maneira sistematizada. O objetivo dessa estruturação é a prevenção de conflitos futuros.

Nas empresas analisadas foi observado que a estruturação de mecanismos de governança é um processo

recente. As estruturas observadas em cada empresa estão indicadas no quadro abaixo (Quadro 02):

As estruturas de governança encontradas na empresa A foram denominadas de “Assembleia”, pelo fato de somente os sócios se reunirem. Nas empresas B e C, a estrutura de governança foi denominada de “Conselho de Administração”. Nesses casos, participam sócios, herdeiros e familiares.

Nas três empresas, apesar da denominação diferente, há uma sobreposição conceitual entre as estruturas de governança: tanto a assembleia funciona como um conselho de administração, como o conselho funciona, também, como uma assembleia. Nas três empresas são relatadas condutas muito semelhantes: os gestores fazem uma análise da atuação da empresa e do ambiente de mercado, apresentam as demonstrações financeiras e os resultados. São apresentados projetos e as decisões são tomadas sobre diretrizes e estratégias que serão adotadas. As atribuições de conselhos relatadas são: avaliar os planos estratégicos e trazer à discussão temas como a continuidade da empresa. Os conselhos de administração nessas empresas são estruturas de caráter híbrido: funcionam tanto como estruturas consultivas como deliberativas. São ainda estruturas informais e os membros não respondem legalmente pelas deliberações do conselho.

Há, em todos os casos, uma estrutura de Diretoria executiva e os cargos de diretor executivo são preenchidos por sócios que pertencem ao núcleo familiar. Somente na empresa C, foi identificado o órgão de auditoria externa. A função dessa auditoria é acompanhar os processos da empresa e a conferência dos controles internos.

A empresa A, desde sua fundação, foi estruturada sob a forma legal de pessoa jurídica, como uma sociedade anônima. Segundo os entrevistados em dois momentos do desenvolvimento da empresa, a forma jurídica facilitou o processo de sucessão. Em primeiro, após o falecimento da mãe, os filhos herdaram ações e tornaram-se sócios da empresa. Em um segundo momento, quando o fundador faleceu, e os seus filhos herdaram ações da empresa e não ativos físicos, o que facilitou o processo de negociação.

QUADRO 2 – Estruturas de Governança observadas nas empresas analisadas

Estruturas de Governança	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Assembleia	+	-	-
Conselho de Administração		+	+
Diretoria Executiva	+	+	+
Órgãos de Auditoria	-	-	+

A empresa B está estruturada sob a forma legal de pessoa física. Essa forma foi escolhida pelos proprietários devido à questão tributária. Segundo eles, sob a forma de pessoa jurídica os tributos pesam mais no resultado, o que pode inviabilizar a empresa rural. Posteriormente, quando os irmãos tornaram-se sócios, foi estruturado um condomínio agrícola. O condomínio como forma jurídica assume as operações da empresa tanto nas áreas próprias, como estabelece os contratos de parceria e arrendamento em outras áreas.

Na empresa B os proprietários enfrentam um desafio de assumir outra forma jurídica, pois com o aumento das atividades, torna-se necessária a formalização da empresa na forma jurídica. Com o atual faturamento bruto, é oneroso a cada sócio assumir o valor gerado como produtor rural pessoa física. Segundo os entrevistados, outro fator, que se soma à necessidade de formalização é a exigência da parte dos compradores da cana-de-açúcar devido à necessidade de um processo de prestação de contas detalhado, o que inclui as despesas com fornecedores.

A empresa C estava estruturada sob a forma de sociedade anônima. Segundo as entrevistadas, essa forma foi essencial para a reestruturação da empresa no processo de sucessão, uma vez que foram repartidas ações dos sócios em cada empresa e não o patrimônio imobiliário em si. Como as quotas possuíam um valor definido, os herdeiros ficaram com partes iguais, em equivalente valor, o que evitou conflitos. Quando as irmãs assumiram, elas fizeram a mudança para a forma Sociedade Limitada, como uma estratégia tributária. Os encargos que recaem sob essa forma são menos onerosos e mais compatíveis com a realidade em termos de rendimentos da empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os estudos de caso auxiliaram na compreensão das dinâmicas do processo de sucessão nas empresas familiares rurais de controle familiar. O processo de sucessão nas empresas analisadas ocorreu como uma sequência natural intrínseca ao seu desenvolvimento. Verificou-se a existência de uma relação estreita entre a história familiar e o empreendimento rural familiar, da qual se conclui que o vínculo afetivo entre sucedidos, sucessores e herdeiros com a empresa foi um fator determinante de sua continuidade nas gerações que se sucederam.

As empresas analisadas possuem mais de trinta anos de existência. A sua estruturação está vinculada à percepção por parte dos fundadores, de que a terra representava uma forma de reserva do capital familiar, assim como serviria de meio de produção para a geração de renda.

Os sucessores, igualmente, foram motivados a continuar o negócio pelas mesmas razões estabelecidas no início do desenvolvimento da empresa. Com essas observações, conclui-se que o valor fiduciário da terra e sua respectiva valorização imobiliária combinada às percepções de que esse ativo é um meio para a geração de renda para uma parte da família e representa uma oportunidade de trabalho para alguns membros foram fatores que se conjugaram ao anterior para determinar a manutenção da empresa rural ao longo das gerações de uma mesma família.

Em relação aos desafios enfrentados ao longo do desenvolvimento da empresa e durante as etapas de sucessão, esses foram identificados nas respectivas dimensões analisadas: família, propriedade e gestão. Os desafios apontados não são necessariamente correlacionados diretamente à sucessão, mas entende-se que, como fizeram parte das fases de desenvolvimento pelas quais as empresa passaram, é importante destacá-los, pois influenciaram a continuidade da empresa ao longo das gerações da família.

No eixo da família, o estabelecimento de uma comunicação clara sobre o sucessor escolhido como gestor da empresa foi determinante do sucesso da transferência de poder, uma vez que, evitou conflitos entre o escolhido e os outros herdeiros, assim como possibilitou ao escolhido se desenvolver dentro da empresa. Conclui-se que, nas empresas analisadas, a comunicação clara evitou conflitos entre os indivíduos e auxiliou no êxito do processo de sucessão.

No entanto, a motivação das próximas gerações na continuidade da empresa familiar é um desafio a ser enfrentado nas empresas rurais analisadas. Nos três casos, não se nota ainda um interesse da próxima geração pela atividade. Emerge assim a necessidade de estruturação de um processo de sucessão profissional para as próximas gerações. Esse processo, por sua vez, também implica no desafio de remunerar esses gestores contratados com salário compatíveis com o mercado de trabalho, o que poderá representar um custo adicional à empresa, que não necessariamente terá como manter uma estrutura de incentivos capaz de concorrer com empresas de outra natureza de atividade. Além disso, os gestores familiares se mostram satisfeitos com remunerações não fiduciárias, ligadas ao seu vínculo emocional com a empresa, o que não ocorreria no caso de gestores não familiares.

No eixo da propriedade, a pulverização induziu a necessidade do compartilhamento das decisões entre um número maior de sócios. Isso contribuiu para a emergência de estruturas de governança que possibilitam uma interação

maior entre sucessores, sucedidos, sócios e herdeiros. Assim, conclui-se que a pulverização da propriedade foi um fator determinante para a estruturação de mecanismos de governança nas empresas analisadas.

A pulverização da propriedade também influenciou a dimensão da gestão, pois, nos casos analisados, essa diluição induz, igualmente, a redução das rendas para cada sócio. Na busca por manter a empresa atrativa para o número maior de proprietários, os gestores propõem aos sócios, estratégias de crescimento mais arrojadas, que necessitam de intensificação na utilização de capital próprio ou de terceiros, especificamente de bancos.

Conclui-se que a adoção de novas estratégias de crescimento foi consequência da necessidade de manter a empresa atrativa para um número maior de proprietários.

Em relação aos mecanismos de governança presentes nas empresas, ao longo do desenvolvimento, o mecanismo informal de confiança prevalecia. No entanto, esse mecanismo está sendo substituído por mecanismos mais formalizados.

Conclui-se que, nas empresas rurais familiares analisadas, o fator “confiança” (*trust*) entre os agentes nas primeiras fases de desenvolvimento e na passagem para as fases subsequentes suprimiu a necessidade de mecanismos de governança formais.

Como limitação do estudo destaca-se que o método de pesquisa desenvolvido (estudo de casos múltiplos) não permite que as evidências encontradas sejam extrapoladas para o universo de empresas rurais brasileiras. Assim, por meio das conclusões obtidas, outras questões podem se abrir para estudos sobre o processo de sucessão, mas, também, para uma temática mais ampla que é a governança em empresas familiares rurais brasileiras. Outros estudos podem abordar aspectos relacionados ao *background* cultural das gerações de famílias empresárias, natureza de conflitos familiares, comparações setoriais e relações entre o “capital emocional” e o “capital econômico” das organizações familiares ao longo das gerações.

6 REFERÊNCIAS

- ALCANTARA, N. B.; MACHADO FILHO, C. A. P. **Gestão estratégica e sucessão. Revista Suinocultura industrial**, Itu/SP. Ed. Gessuli, n.6, ed 225, pp 38-45, 2009.
- BATALHA, M. O.; SCARPELLI, M. Gestão do agronegócio: aspectos conceituais. In: BATALHA, M. O. (Org.). **Gestão de agronegócio**: textos selecionados, pp 18-29, São Carlos: EdUFSCar, 2005.
- BERNHOFTE, R. **Empresa familiar**: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel, 1989.
- _____. **Governança na empresa familiar**. São Paulo: Campus, 2003.
- BORTOLI NETO, A. de; MOREIRA JUNIOR, A. L. Dificuldades para realização da sucessão: um estudo em empresas familiares de pequeno porte. São Paulo/SP. **Caderno de Pesquisas em Administração**, n. 4, v. 8, p 1-11, 2001.
- BROCKHAUS, R. Family business succession: suggestions for future research. **Family Business Review**. London, v. 17, n. 2, p. 165-177, 2004.
- CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H.; SHARMA, P. Important attributes of successors in family business: an exploratory study. **Family Business Review** London, v. 11, n. 1, p. 19-34, 1998.
- CHUA, J. et al. Succession and Nonsuccession Concerns of family firms and agency relationship with nonfamily managers. **Family Business Review**, London v. 16, p. 89-108, 2003.
- DAVIS, J. H.; SCHOORMAN, F. D.; DONALDSON, L. Towards a stewardship theory of management. **Academy of Management Review**, New York, v. 22, n. 1, p. 20-47, 1997.
- DAVIS, P.; HARVESTON, P. The influence of the family on the family business succession process: a multi-generational perspective. **Entrepreneurship Theory and Practice**, New Jersey, v. 22, p. 31-53, 1998.
- DE VRIES, K. The dynamics of family controlled firms: the good and the bad news. **Organizational Dynamics**, Amsterdam, v. 21, n. 3, p. 59-71, 1993.
- DYER JUNIOR, G. Examining the family effect on firm performance. **Family Business Review**, London v. 19, n. 4, p. 253-273, 2006.
- FAMA, E.; JENSEN, M. Agency problems and residual claimants. **Journal of Law and Economics**, Chicago, v. 26, n. 2, p. 327-349, 1983a.

FAMA, E.; JENSEN, M. Separation of ownership and control. **Journal of Law and Economics**, Chicago, v. 26, p. 1-31, 1983b.

FLORIANI, O. P.; RODRIGUES, L. C. Sucessão empresarial: processo sucessório em empresas familiares. In Anais do I Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de pequenas empresas (EGEPE), p 299-312, Maringá (EGEPE), 2000.

GERSICK, K. et al. **Generation to generation: life cycles on family business**. Boston: Harvard Business School, 1997.

GERSICK, K. et al. **Generation to generation: life cycles on family business**. Boston: Harvard Business School, 1997.

GOMEZ-MEJIA, L. et al. The determinants of executive compensation in family-controlled public corporations. **The Academy of Management Journal**, New York, v. 46, n. 2, p. 226-237, 2003.

HANDLER, W. C. Methodological issues and considerations in studying family businesses. **Family Business Review**, London, v. 2, n. 3, p. 257-276, 1989.

HANDLER, W. C. Succession in family business: a review of the research. **Family Business Review**, London v. 7, n. 2, p. 133-157, 1994.

HUBLER, T. Ten most prevalent obstacles to family-business succession planning. **Family Business Review**, London, v. 12, n. 2, p. 117-121, 1999.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo agropecuário 2006**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/agropecuaria/censoagro/2006/default.shtm>>. Acesso em: 30 mar. 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código de melhores práticas de governança corporativa**. 4. ed. São Paulo, 2009.

LODI, J. B. **A ética na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1994.

JENSEN, M.; MECKLING, W. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership

structure. **Journal of Financial Economics**, Amsterdam, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.

LANSBERG, I. The succession conspiracy. **Family Business Review**, London, v. 1, n. 2, p. 119-143, 1988.

LAZZARINI, S. Estudos de caso para fins de pesquisa: aplicabilidade e limitações do método. In: FARINA, E. Q. (Ed.). **Estudo de caso em agribusiness**. São Paulo, p.9-23: Pioneira, 1997.

LEVINSON, H. Conflicts that plague family business. **Harvard Business Review**, Cambridge, v. 49, p. 90-98, 1971.

MACHADO FILHO, C. A. P. Governança nas organizações do agronegócio. In: _____. **Governança corporativa em tempos de crise**. Editora Saint Paul, São Paulo/SP, 2009. p. 111-127.

MAZZOLA, P. et al. Strategic planning in family business: a powerful developmental tool for the next generation. **Family Business Review**, London, v. 21, n. 3, p. 239-258, 2008.

MCCONAUGGHY, D. Family CEOs vs. nonfamily CEOs in the family controlled firm: an examination of the level and sensitivity of pay to performance. **Family Business Review**, London v. 13, n. 2, p. 121-131, 2000.

MILLER, D.; LE BRETON-MILLER, I. Family governance and firm performance: agency, stewardship, and capabilities. **Family Business Review**, London v. 19, n. 1, p. 73-87, 2006.

PETRY, L. I. P.; NASCIMENTO, A. M. Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. **Revista de Contabilidade e Finanças**, São Paulo. v. 20, n. 49, p. 109-125, 2009.

ROMANO, C. et al. Capital structure decision making: a model for family business. **Journal of Business Venturing**, Amsterdam, v. 16, n. 3, p. 285-310, 2001.

SCHEFFER, A. B. B. Fatores dificultantes e facilitadores ao processo de sucessão familiar. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 30, n. 3, p. 80-90, 1995.

SHARMA, P. An overview of the field of family business studies: current status and directions for the future. **Family Business Review**, London v. 17, n. 1, p. 1-36, 2004.

STEIER, L. Family firms, plural forms of governance, and the evolving role of trust. **Family Business Review**, London v. 14, n. 4, p. 353-368, 2001.

WARD, J. Planejar para prosseguir (dossiê). **HSM Management**, São Paulo, p. 83-121 n. 41, nov./dez. 2003.

WERNER, R. A. **Família e negócio**: um caminho para o sucesso. São Paulo: Manole, 2004.

YIN, R. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

