

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

NATÁLIA FERNANDES

**Modelagem da Cadeia Sucessória para Empresas Familiares à Luz da Teoria
do Capital Humano e da Teoria *Stewardship*: aplicação em empresas do
agronegócio brasileiro**

**CAMPO GRANDE/MS
2024**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

NATÁLIA FERNANDES

Modelagem da Cadeia Sucessória para Empresas Familiares à Luz da Teoria do Capital Humano e da Teoria *Stewardship*: aplicação em empresas do agronegócio brasileiro

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação *stricto sensu* em Administração da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, como requisito parcial para à obtenção do título de Doutora em Administração.

Área de concentração: Gestão do Agronegócio e Organizações.

Linha de pesquisa: Competitividade no Agronegócio.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Márcia Maria dos Santos Bortolucci Espejo.

**CAMPO GRANDE/MS
2024**

NATÁLIA FERNANDES

Modelagem da Cadeia Sucessória para Empresas Familiares à Luz da Teoria do Capital Humano e da Teoria *Stewardship*: aplicação em empresas do agronegócio brasileiro

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação *stricto sensu* em Administração da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, como requisito parcial para à obtenção do título de Doutora em Administração.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dr.^a Márcia Maria dos Santos Bortolucci Espejo
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS

Prof.^a Dr.^a Simone Bernardes Voese
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS

Prof.^a Dr.^a Denise Barros de Azevedo
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

Campo Grande, MS, 06 de setembro de 2024.

Dedico este trabalho ao grande amor da minha
vida, João Vítor.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus, cuja presença e orientação foram fundamentais ao longo desta jornada. Agradeço ao meu filho, João Vítor. Filho, sem você nada disso teria acontecido, pois você é meu combustível. Aos meus pais, Sérgio e Ilda, sou eternamente grata pelos valores, orações e pela confiança inabalável em mim. À minha irmã Camilla, minha confidente e melhor amiga, e ao meu cunhado Marcos, agradeço a amizade e apoio constante.

Agradeço ao meu namorado, Rodrigo, por sua disponibilidade irrestrita, sempre me amparando e me acompanhando. Agradeço a Zilda, Valdir e toda a família Araújo e agregados, que foram fundamentais para tornar essa jornada mais leve e prazerosa.

Aos amigos e amigas que torceram por mim e foram fonte de alegria, meu muito obrigada. Uma menção especial à Vivis, Dona Elisa e Amon, que me sustentaram com amor e recolheram tantas lágrimas. Ainda, agradeço nominalmente a Luciana, Allyne, Luma, Xolis, Thaís, Elizabeth, Valeska e JP. Obrigada pela amizade; sem vocês, essa estrada seria muito mais tortuosa.

Agradeço a todos os meus colegas de trabalho da Secretaria DAEX, especialmente às minhas chefias e aos amigos do CORTEC-CE, que não mediram esforços para que eu alcançasse esse grande objetivo pessoal.

Ainda, agradeço a todos que estiveram ao meu lado durante essa jornada, desde o início e não apenas agora, quando ela termina. Foram muitas fases, com ciclos encerrados e iniciados. Cada pessoa que contribuiu para essa conquista foi importante, independentemente da posição que ocupam hoje na minha vida.

Agradeço à minha orientadora, professora Dra. Márcia Bortolucci Espejo, por sempre confiar no meu trabalho. Sou grata pelo seu olhar profissional ímpar, que enxergou possibilidades e contribuiu muito para o meu amadurecimento como pesquisadora. Agradeço imensamente aos docentes do PPGAD/UFMS pela solidariedade e empenho, mesmo durante a pandemia. Meu muito obrigada à melhor secretária acadêmica de pós-graduação, Cibelly, pela assistência contínua, e a todos os demais servidores da ESAN/UFMS.

E por último, e não menos importante, a todas as famílias que compartilharam suas histórias íntimas sobre um tema tão delicado que é a sucessão, cuja colaboração foi essencial para a realização desta tese, meu sincero agradecimento.

“Segue-se que nenhuma pessoa pode separar-se a si mesma do capital humano que possui. Tem de acompanhar, sempre, o seu capital humano, quer o sirva na produção ou no consumo.”

Theodore William Schultz (1973, p. 53)

RESUMO

O objetivo geral desta tese é estruturar um modelo da cadeia sucessória de empresas familiares à luz da teoria do capital humano e da teoria *stewardship*. Esta tese foi construída em dois estudos integrados e interdependentes, sendo um estudo teórico e um estudo empírico. O objetivo do primeiro estudo é apontar quais os principais desafios das empresas familiares envolvidas em processos sucessórios e as oportunidades encontradas para perpetuação das empresas familiares. Foi realizada uma revisão sistemática de literatura, com base na metodologia de Tranfield, Denyer e Smart (2003), gerando um *corpus* produzido por 59 artigos científicos sobre processo de sucessão em empresas familiares. Os resultados elencaram as principais oportunidades para que as empresas familiares possam enfrentar os desafios da sucessão. Os principais desafios apontados envolvem: a ausência ou implementação inadequada de um plano de sucessão, a falta de profissionalismo, a barreira para inovação corporativa, a pressão para manter o desempenho, a limitação na oportunidade de crescimento e o preconceito de gênero. As oportunidades perpassam a relevância do planejamento e construção de um plano de sucessão, a necessidade de certo grau de profissionalismo na gestão da empresa familiar, a manutenção do capital social familiar, a busca por um desenvolvimento inovador e o aumento da Responsabilidade Social Corporativa. Além disso, o primeiro artigo apresenta as formas de se construir um plano de sucessão, bem como as principais maneiras de se profissionalizar uma empresa familiar. O objetivo do segundo estudo é desenvolver a estruturação de um modelo da cadeia sucessória de empresas familiares à luz da teoria do capital humano e da teoria *stewardship*. Para tanto, foi realizado um estudo de caso coletivo, em quatro empresas familiares, analisados por *template*. Os resultados no contexto do agronegócio mostraram uma conformidade considerável com os pressupostos definidos na literatura sobre a relevância do capital humano para o enfrentamento a diversos desafios comuns a negócios familiares. Nesse sentido, foi estruturado um modelo de cadeia sucessória, sob a lente da teoria do capital humano e da teoria *stewardship*. A teoria do capital humano serviu como base para definição dos determinantes de educação formal, experiência profissional e programas de desenvolvimento de sucessores (Becker; 1964; Schultz; 1961, 1973), enquanto a teoria *stewardship* fundamentou a aprendizagem *stewardship*, contida no modelo (Davis; Schoorman; Donaldson, 1997). A Modelagem de Cadeia Sucessória proposta contribui com os estudos em empresas familiares à medida que preenche uma lacuna sobre “como” e “por que” o envolvimento de gestores familiares e não familiares afeta os processos de tomada de decisão e gestão dessas empresas (Rovelli *et al.*, 2021). Ainda, é apresentado um robusto arcabouço de sustentação evidenciando os impactos potenciais desses constructos no processo de sucessão gerencial em empresas familiares atuantes no agronegócio brasileiro. Com relação aos potenciais impactos sociais, a partir dos resultados desta tese é possível traçar um plano alinhando às possibilidades e os desejos das famílias para o futuro de suas empresas. Isso atende a uma demanda da sociedade civil pois atua diretamente na perpetuação saudável das empresas familiares após a sucessão gerencial.

Palavras-chave: Empresas Familiares; Sucessão Gerencial; Teoria do Capital Humano; Teoria *Stewardship*; Educação; Experiência.

ABSTRACT

The general objective of this thesis is to structure a model of the succession chain of family businesses in the light of the human capital theory and the stewardship theory. This thesis was built in two integrated and interdependent studies, a theoretical study and an empirical study. The first study's goal is to identify the main challenges of family businesses involved in succession processes and the opportunities found for the perpetuation of family businesses. A systematic literature review was carried out, based on the methodology of Tranfield, Denyer and Smart (2003), generating a corpus produced by 59 scientific articles on the succession process in family businesses. The results listed the main opportunities for family businesses to face the challenges of succession. The main identified challenges involve: the absence or inadequate implementation of a succession plan, lack of professionalism, barriers to corporate innovation, pressure to maintain performance, limited opportunities for growth and gender bias. The opportunities include the importance of planning and developing a succession plan, the need for a certain degree of professionalism in managing a family business, maintaining family social capital, seeking innovative development and increasing Corporate Social Responsibility. In addition, the first article presents the ways to build a succession plan, as well as the main ways to professionalize a family business. The goal of the second study is to develop a structuring model of the succession chain of family businesses in the light of human capital theory and stewardship theory. To this end, a collective case study was conducted in four family businesses, analyzed by template. The results in the agribusiness context showed considerable compliance with the assumptions defined in the literature on the relevance of human capital in facing several challenges common to family businesses. In this wake, a succession chain model was structured under the lens of human capital theory and stewardship theory. Human capital theory served as a basis for defining the determinants of formal education, professional experience, and successor development programs (Becker; 1964; Schultz; 1961, 1973), while stewardship theory underpinned stewardship learning, contained in the model (Davis; Schoorman; Donaldson, 1997). The proposed Succession Chain Modeling contributes to studies on family businesses as it fills a gap on "how" and "why" the involvement of family and non-family managers affects the decision-making and management processes of these companies (Rovelli *et al.*, 2021). Furthermore, a robust support framework is presented highlighting the potential impacts of these constructs on the managerial succession process in family businesses operating in Brazilian agribusiness. Regarding the potential social impacts, based on the results of this thesis, it is possible to outline a plan aligned with the possibilities and desires of families for the future of their companies. This meets a demand from civil society as it directly impacts the healthy perpetuation of family businesses after management succession.

Keywords: Family Firms; Management Succession; Human Capital Theory; Stewardship Theory; Education; Experience.

LISTA DE FIGURAS

- Figura 1 -** Estrutura do agronegócio.
- Figura 2 -** Principais desafios do processo de sucessão em empresas familiares.
- Figura 3 -** Oportunidades de evolução para empresas familiares em processo de sucessão.
- Figura 4 -** O Modelo Tridimensional de Desenvolvimento
- Figura 5 -** Modelagem da Cadeia Sucessória para Empresas Familiares à Luz da Teoria do Capital Humano e da Teoria *Stewardship*

LISTA DE QUADROS

- Quadro 1 -** Matriz metodológica de amarração (MMA)
- Quadro 2 -** Resumo da varredura para coleta dos dados brutos da revisão
- Quadro 3 -** Características das empresas, das entrevistas e perfil dos entrevistados
- Quadro 4 -** A categorização dos casos na dimensão propriedade

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO GERAL.....	12
1.1	Contexto da Pesquisa.....	12
1.2	Problema Central e Questão Central de Pesquisa.....	12
1.3	Objetivo Geral.....	17
1.4	Objetivos Específicos.....	17
1.5	Justificativas e Contribuições da Pesquisa.....	17
1.6	Delimitação do Estudo.....	19
1.7	Percurso Metodológico da Tese.....	20
1.8	Visão Geral da Tese.....	22
1.9	Estrutura da Tese e Interconexão Entre os Estudos.....	23
2	PRIMEIRO ESTUDO.....	25
2.1	Introdução.....	26
2.2	Procedimentos Metodológicos.....	27
2.3	Apresentação e Discussão dos Resultados.....	29
2.3.1	Desafios do processo sucessório em empresas familiares.....	29
2.3.2	Transformando os desafios em oportunidades de evolução.....	34
	O plano de sucessão: a chave que abre a porta para a	
2.3.2.1	perpetuação da empresa familiar.....	34
	Combatendo o estigma entre empresa familiar e gestão	
2.3.2.2	“artesanal”	41
2.3.2.3	Outras oportunidades identificadas na literatura.....	44
2.4	Considerações Finais.....	45
	Referências do Primeiro Estudo.....	48
3	SEGUNDO ESTUDO.....	55
3.1	Introdução.....	56
3.2	Referencial Teórico.....	59
3.2.1	Um Modelo Tridimensional de Desenvolvimento.....	59
	Fatores determinantes do capital humano na perspectiva da	
3.2.2	Teoria Do Capital Humano.....	63
	O papel do capital humano em sucessões gerenciais de	
3.2.2.1	empresas familiares.....	64

3.2.3	O comportamento “ <i>stewardship</i> ” em empresas familiares.....	66
3.3	Procedimentos Metodológicos.....	68
3.3.1	A construção e análise dos dados.....	70
3.4	Apresentação e Discussão dos Achados.....	71
3.4.1	A caracterização dos casos.....	73
3.4.2	A trajetória dos sucessores das empresas familiares.....	73
3.4.2.1	Empresa “Caso A”	73
3.4.2.2	Empresa “Caso B”	77
3.4.2.3	Empresa “Caso C”	82
3.4.2.4	Empresa “Caso D”	85
	Modelagem da Cadeia Sucessória para Empresas Familiares à	
3.4.3	Luz da Teoria do Capital Humano e da Teoria <i>Stewardship</i>	91
3.4.3.1	Educação formal (técnica e gerencial)	93
3.4.3.2	Aprendizagem gerencial com base na experiência	96
	<i>Aprendizagem própria (experiência interna e experiência</i>	
3.4.3.2.1	<i>externa)</i>	97
3.4.3.2.1.1	<i>Experiência interna à empresa familiar</i>	97
3.4.3.2.1.2	<i>Experiência externa à empresa familiar (mercado)</i>	100
3.4.3.2.2	<i>Aprendizagem a partir de terceiros (familiar e stewardship)</i> ..	101
3.4.3.2.2.1	<i>Aprendizagem familiar</i>	101
3.4.3.2.2.2	<i>Aprendizagem stewardship</i>	102
3.4.3.3	Programas de desenvolvimento de sucessores	106
	Cultural organizacional familiar e apresentação de um	
	arcabouço de sustentação para a Modelagem da Cadeia	
3.4.4	Sucessória.....	107
3.5	Considerações Finais.....	114
	Referências do Segundo Estudo.....	116
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS	125
	REFERÊNCIAS GERAIS	129
	APÊNDICE A - Roteiro de entrevistas	135
	APÊNDICE B - Matriz Contributiva de Amarração (MCA)	137

1 INTRODUÇÃO GERAL

Este capítulo aborda os elementos introdutórios da tese. Primeiramente, apresenta-se o contexto da pesquisa. Em seguida, discute-se o problema de pesquisa e delinham-se a questão de pesquisa, bem como os objetivos gerais e específicos. Além disso, justifica-se a importância da pesquisa e suas contribuições para a área de administração, esclarecendo-se o percurso metodológico trilhado. Por fim, expõe-se uma visão geral da tese, seguida pela estrutura do trabalho.

1.1 Contexto da Pesquisa

As empresas familiares são essenciais para a prosperidade econômica mundial (Kudlats; Mcdowell; Mahto, 2019). De acordo com as últimas estatísticas disponibilizadas pelo *Family Firm Institute*, no ano de 2017, as empresas familiares representam cerca de 65% das empresas do mundo, geram entre 70 e 90% do PIB global anual e viabilizam de 50 a 80% dos empregos na maioria dos países (Arregle *et al.*, 2021). Prova disso é que, as quinhentas maiores empresas familiares ao redor do mundo, em 2022, auferiram 8,02 trilhões de dólares em receita e empregaram 24,5 milhões de pessoas (*Center for Family Business*, 2023).

Todavia, não há consenso sobre uma definição universal de empresa familiar, sendo necessário observar o contexto histórico, econômico e sociopolítico de cada país (Silva *et al.*, 2021). Apesar disso, é comum que a origem e a história do negócio tenham forte relação com a família, exista o envolvimento direto de familiares na gestão, além de expectativas de continuidade geracional (Estol; Ferreira, 2006).

O Brasil ocupa a décima segunda posição global em termos de número de empresas familiares (CSRI, 2017). De acordo com os dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, mais de 90% do total de empresas brasileiras têm perfil familiar, concentrando mais de 50% do PIB nacional e aproximadamente 75% da força de trabalho (KPMG, 2021). Essas empresas estão distribuídas entre os mais diversos setores de atividade.

Por sua vez, o setor do agronegócio se destaca no cenário nacional e no ambiente empresarial familiar. Dados históricos indicam que, ao longo do século XXI, até o momento, o PIB do Agronegócio manteve-se responsável por cerca de 25% do

Produto Interno Bruto do país (Barros, 2022). Além disso, as famílias brasileiras desempenham um papel fundamental nesse setor, consolidando-se como um dos grandes pilares do agronegócio no país (PWC, 2021).

A história social e política brasileira revela regiões do país que se desenvolveram em torno das atividades econômicas ligadas ao agronegócio. Um exemplo notável é o conjunto de estados federativos de Mato Grosso (MT), Mato Grosso do Sul (MS) e Goiás (GO) (Souza Jr. *et al.*, 2020). Esses estados se consolidaram como polos do agronegócio no Brasil, impulsionados pela expansão populacional em direção ao território periférico durante o movimento migratório conhecido como 'Marcha para o Oeste'. Desde então, essa parte da Região Centro-Oeste tem aumentado sua participação no PIB brasileiro, com tendências crescentes, principalmente ligadas ao agronegócio (Souza Jr. *et al.*, 2020).

Com base nos dados empíricos apresentados, é possível constatar que o impacto das empresas familiares brasileiras envolvidas com agronegócio ultrapassa os limites econômicos e interfere na construção da sociedade, considerando sua representatividade na linha do tempo passado-presente-futuro. Isso evidencia a relevância de tais empresas como objeto de estudo.

1.2 Problema Central e Questão Central de Pesquisa

É fato que as empresas familiares apresentam características específicas distintas em comparação com as empresas não familiares (Berrone; Cruz; Gomez-Mejia, 2012; Duréndez *et al.*, 2016). Por exemplo, Truant *et al.* (2021) investigaram como grandes empresas familiares enfrentaram a pandemia de COVID-19 e concluíram que o comportamento reativo e proativo dessas empresas, aliado à adoção de estratégias específicas de gestão, resultou na superação do período crítico.

Mas, se por um lado negócios familiares são fundamentais para a sociedade (Truant *et al.*, 2021), por outro, considerando a representatividade e relevância dessas empresas, manifesta-se um quadro paradoxal, que alude ao provérbio popular "com grandes poderes vem grandes responsabilidades". Ou seja, assim como os bons resultados impulsionam positivamente a economia da nação, os problemas experimentados por essas empresas atingem significativamente a sociedade.

Nessa perspectiva, o processo sucessório tem sido apontado ao longo do tempo como um dos pontos frágeis das empresas familiares (Le Breton-Miller; Miller;

Steier, 2004), destacando-se como uma das razões para a alta taxa de mortalidade dessas organizações (De Massis, Chua; Chrisman, 2008; Habash; Baidoun, 2024). A sucessão gerencial intrafamiliar implica na transferência de liderança da geração atual para a próxima geração (De Massis; Chua; Chrisman, 2008; Sharma *et al.*, 2001).

Silva *et al.* (2021) afirmam que a sucessão é um dos momentos mais críticos tanto para a empresa quanto para a família. E essa sucessão, quando realizada de maneira harmoniosa, pode determinar a longevidade desse tipo de organização nesse formato específico (Silva *et al.*, 2021).

Para manter a harmonia no ambiente familiar sem comprometer o profissionalismo necessário, a gestão do desempenho é fundamental (Habash; Baidoun, 2024), especialmente porque os resultados tendem a ser negativos quando os fundadores passam o controle da gestão para a próxima geração (Sunon; Islam; Kabir, 2022). Além disso, gerir o desempenho ajuda a resolver as complexidades inerentes ao processo e permite a continuidade dessas empresas (Brenes; Madrigal; Molina-Navarro, 2006).

O controle gerencial, que rege a gestão do desempenho, orienta a organização na obtenção de padrões aceitáveis em processos dinâmicos (Berry, Broadbent; Otley, 2005). Nesse sentido, gestores familiares e não familiares atuam dentro de uma estrutura chamada sistema de gestão de desempenho. Esse sistema refere-se à formulação e implementação estratégica de processos padronizados, formais e informais (Ferreira; Otley, 2009). Por meio desse sistema, os gestores controlam o comportamento dos atores organizacionais para que os recursos sejam obtidos e utilizados, de modo eficiente e eficaz, para alcance dos objetivos da administração (Anthony, 1965; Chenhall, 2003; Malmi; Brown, 2008).

Para que o sistema de gestão de desempenho cumpra seu papel na organização e possa afetar positivamente o resultado, é necessário que ele esteja adequado ao ambiente organizacional (Chenhall; Langfield-Smith, 1998; Otley, 1980), inclusive em empresas familiares (Duréndez *et al.*, 2016).

Assim, não é apropriado estabelecer uma relação direta e isolada entre a estrutura do sistema de gestão, ou uma dimensão específica, e o resultado do negócio (Chenhall, 2003). É fundamental considerar a dimensão prática e sua usabilidade, para que o resultado percebido não seja fictício (Chenhall, 2003; Ferreira; Otley, 2006). Além disso, é importante incluir tanto os *drivers* financeiros quanto os não financeiros (Schlafke; Silvi; Moller, 2013).

Com foco no uso do sistema de gestão de desempenho (Simons, 1995), os possíveis impactos da mudança de uma geração para outra no desempenho das empresas familiares, decorrente dos diferentes estilos de liderança entre antecessores e sucessores, têm sido objeto de investigação contemporânea (Goyal; Kiran; Bose, 2024). Isso ocorre porque a mudança do gestor principal pode acarretar diversas alterações no sistema de gestão, afetando a dinâmica organizacional (Giovannoni; Maraghini; Riccaboni, 2011; Hillen; Lavarda, 2020). No entanto, também é possível observar uma relação inversa: uma abordagem proativa, com o uso do sistema de gestão de desempenho impactando o processo de sucessão familiar (Hiebl, 2013; Leotta; Rizza; Ruggeri, 2017; Silva *et al.*, 2017).

De acordo com Serna, Nakandala e Bowyer (2022), o nível de comprometimento do sucessor deriva de uma relação direta entre as satisfações positivas de fatores financeiros e/ou socioemocionais. Essas satisfações estão vinculadas ao seu capital humano acumulado (Hidayati *et al.*, 2021). Assim, compreender a trajetória dos sucessores, e os efeitos de suas características intrínsecas, surge como uma necessidade durante a sucessão, para que seja possível alcançar outras conclusões (Bloemen-Bekx; Lambrechts; Van Gils, 2023).

Na teoria do capital humano, o capital humano acumulado trata-se de um acervo de conhecimentos, habilidades, competências e experiências que os indivíduos adquirem ao longo da vida, contribuindo significativamente para a produção de valor econômico (Becker; 1964; Schultz; 1961, 1967, 1973). Nesse sentido, a teoria defende que o desenvolvimento desse acervo ocorre principalmente a partir dos gastos com educação, treinamento e saúde (Schultz, 1973). Becker argumenta ainda que investir em educação é essencial para o desenvolvimento de conhecimentos e habilidades que elevam a produtividade, permitindo a aplicação desses atributos na experiência profissional (Becker, 1964).

De modo geral, é comum que os determinantes do capital humano se deem a partir da mensuração do nível de educação formal (Porfírio; Felício; Carrilho, 2020). Isso porque, o valor econômico que uma pessoa, ou um grupo de indivíduos decorre, em grande parte, de sua educação formal, que produz habilidades, devoção, ambição e bem-estar (Arokiasamy; Fujikawa; Piaralal, 2023).

Odhon e Omolo (2015) investigaram o efeito do investimento em capital humano no desempenho de empresas farmacêuticas. No estudo em questão, os

autores utilizaram como determinantes de capital humano a educação e treinamento, a gestão do conhecimento e o treinamento para desenvolvimento de habilidades.

No âmbito das empresas familiares, a educação formal e a experiência profissional dos sucessores são identificadas como fatores críticos que influenciam a eficácia da sucessão (Le Breton-Miller; Miller; Steier, 2004). Estudos recentes têm enfatizado a importância na preparação dos sucessores quanto a habilidades administrativas como um elemento central para garantir uma sucessão tranquila e bem-sucedida (Volta; Borges; Cappelle, 2021).

A formação educacional e a trajetória profissional dos potenciais sucessores impactam significativamente o planejamento e a implementação da sucessão (Rydvalova; Antlova, 2020). O capital humano não apenas reforça a credibilidade dos herdeiros, mas também promove uma transição de liderança mais eficaz e diminui as chances de falhas no processo sucessório (Bell; Pham, 2021; Habash; Baidoun, 2024). Todavia, há um apelo no campo científico de gestão para que os estudos que avaliam os impactos dos gestores financeiros nas escolhas organizacionais envolvam a análise de atitudes e aspectos individuais em vez de recorrer a *proxies* demográficas, como idade, tempo de serviço e sexo (Weigel; Derfuss; Hiebl, 2023).

Assim, nesta tese, a educação formal, a experiência profissional e programas de desenvolvimento são destacadas como determinantes do capital humano. Especificamente sobre a experiência adquirida na prática profissional interna à empresa familiar, a teoria *stewardship* é utilizada como lente teórica (Davis; Schoorman; Donaldson, 1997). Isso porque, a partir de uma perspectiva comportamental, a teoria *stewardship* busca explicar por que outras razões que não exclusivamente a financeira os gestores são motivados, para que representem bem os interesses da empresa (Kaveski; Beuren, 2022).

Nesse sentido, os fundamentos da teoria *stewardship* observados englobam: a motivação intrínseca dos gestores (satisfação pessoal, comprometimento, etc.), a identificação com a missão e os objetivos da organização, o comportamento pró-social, a importância da autonomia e a construção de uma relação de confiança entre gestores e proprietários (Davis; Schoorman; Donaldson, 1997).

Especificamente no campo de empresas familiares, também se faz necessário que haja uma mudança na direção dos questionamentos, em busca de como ocorrem os fenômenos, ao invés de simplesmente apontar o que acontece em determinados cenários (Rovelli *et al.*, 2021). Rovelli *et al.* (2021) propõe inúmeras questões de

pesquisa que não foram completamente respondidas e carecem de aprofundamento, considerando os últimos 30 anos de pesquisas científicas em empresas familiares. Dentre essas questões, os autores apontam um *gap* quanto à “como” e “por que” as mudanças das famílias afetam as mudanças em seus negócios e vice-versa; e ainda “como” e “por que” o envolvimento de gestores familiares e não familiares afeta os processos de tomada de decisão e gestão dessas empresas (Rovelli *et al.*, 2021).

Ante o exposto, esta tese busca investigar: **Como o capital humano dos sucessores pode ser configurado para facilitar o enfrentamento a desafios vivenciados por empresas familiares brasileiras atuantes no agronegócio?**

1.3 Objetivo Geral

Com vistas a elucidar a indagação proposta anteriormente, o objetivo geral deste estudo é estruturar um modelo da cadeia sucessória de empresas familiares à luz da teoria do capital humano e da teoria *stewardship*.

1.4 Objetivos Específicos

Especificamente, este estudo pretende: (1) apontar quais os principais desafios das empresas familiares envolvidas em processos sucessórios e as oportunidades encontradas para perpetuação das empresas familiares; e (2) desenvolver a estruturação de um modelo da cadeia sucessória de empresas familiares à luz da teoria do capital humano e da teoria *stewardship*.

1.5 Justificativas e Contribuições da Pesquisa

A apresentação das justificativas e contribuições deste estudo divide-se entre as aplicações no campo prático, voltadas para a sociedade como um todo, e no campo teórico, contribuindo para o avanço científico na área acadêmica. **No campo prático**, este estudo justifica-se, pois, lança luz sobre papéis e possibilidades para desenvolvimento da gestão de empresas familiares brasileiras após o início do processo de sucessão gerencial. Essa reflexão elucidada os efeitos produzidos por esta configuração e possibilita que se compreenda um pouco mais sobre o complexo

fenômeno da sucessão familiar, que reside no epicentro dos obstáculos enfrentados pelas empresas familiares da sociedade civil (PWC, 2021).

Além da perspectiva macroeconômica, esse aprofundamento é necessário para fornecer evidências que apoiem as empresas familiares em suas decisões relacionadas ao futuro do negócio. Essas decisões, muitas vezes, envolvem bifurcações. Por exemplo, parte da literatura científica destaca o papel dos gestores gerenciais em empresas familiares, no que diz respeito a obtenção de resultados mais significativos (Efferin; Hartono, 2015; Einhorn; Heinicke; Guenther, 2021) e a profissionalização externa como uma necessidade primordial (Giovannoni; Maraghini; Riccaboni, 2011; Gottlieb; Hansson; Johed, 2021).

De outro modo, Dekker *et al.* (2013) reforçam que, apesar da viabilidade em se contratar gestores não familiares, existem outras excelentes alternativas pautadas em desenvolver sistemas formais de gestão, implementar sistemas de controle focados na objetividade e transparência e manter um plano de longo prazo para profissionalizar a própria família.

Nesse sentido, ao estruturar um modelo de cadeia sucessória, sob a lente da teoria do capital humano e da teoria *stewardship*, é possível oferecer resultados práticos que beneficiam diretamente as famílias e os gestores com relação as escolhas obrigatórias para o andamento da sucessão gerencial. Conseqüentemente, há uma possibilidade de melhoria na gestão dessas empresas.

Ainda, espera-se que, os efeitos produzidos na melhoria da gestão das empresas familiares sejam refletidos, indiretamente, em centenas de famílias que de algum modo participam desse sistema, visto que "o agronegócio exerce a função de gerar emprego e renda para grande parte da população do Centro-Oeste, criando ainda mercado consumidor para bens e serviços produzidos em outros ramos da economia" (Souza Jr. *et al.*, 2020, p. 17).

No campo teórico, partindo da premissa de que um sistema de gestão de desempenho eficiente (Acquaah, 2013) e adequadamente desenhado (Akroyd; Kober, 2020) auxilia a continuidade dos negócios familiares (Einhorn; Heinicke; Guenther, 2021; Wall, 2021), buscar compreensão sobre o papel dos gestores familiares e não familiares quanto ao atuação na gestão dará luz a modos de perpetuação de empresas familiares neste formato específico, que tem sido apontado como uma necessidade manifesta na literatura de empresas familiares (Chua *et al.*, 2018), sobretudo envolvendo sucessão (Giovannoni; Maraghini; Riccaboni, 2011).

Ademais, considerando que a literatura pretérita concentrou-se em diferenciar as empresas familiares de não familiares (Lema; Duréndez, 2007; Durendez; Madrid-Guijarro; Garcia-Perez-De-Lema, 2011; Broccardo *et al.*, 2016; Quinn *et al.*, 2018) e estudos comparativos, por si só, têm sido considerado um tópico exaurido (Neubaum; Micelotta, 2021), examinar em profundidade a individualidade de diferentes negócios familiares, preenche um *gap* teórico pois possibilita apontar de que maneira acontecem os fenômenos nas empresas familiares (Rovelli *et al.*, 2021). Especificamente quanto a sucessão, este estudo responde a agenda de pesquisa proposta por Rovelli *et al.*, (2021), à medida que se aprofunda na construção do capital humano dos gestores familiares e não familiares e nos desdobramentos afetos aos processos de tomada de decisão e gestão dessas empresas (Rovelli *et al.*, 2021).

1.6 Delimitação do Estudo

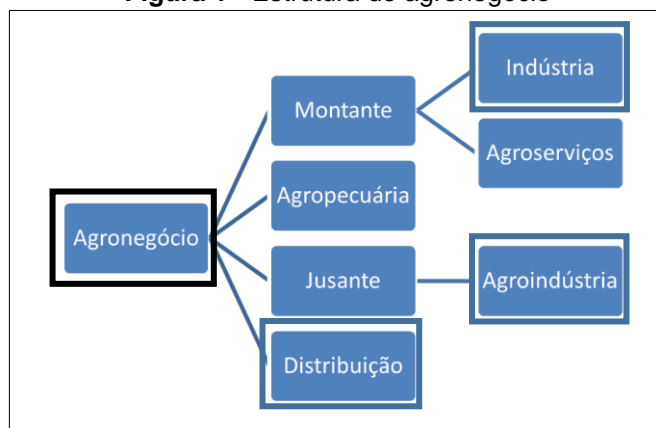
Este tópico delinea o escopo da presente tese, especificando os tipos de empresas familiares que constituirão o objeto de estudo e identificando as pessoas dentro dessas organizações que contribuirão ativamente para a pesquisa.

As empresas familiares de capital fechado, que não estão sujeitas à pressão regulatória para a profissionalização de sua gestão, enfrentam desafios mais acentuados em comparação às empresas de capital aberto. Estas últimas estão submetidas a exigências legais rigorosas que influenciam diretamente sua administração. Nesse contexto, a sucessão gerencial emerge como um desafio ainda mais relevante para as empresas privadas (Bruck; Ludwig; Schwering, 2018).

Com base nessa realidade, a presente tese foca sua análise nas empresas familiares de capital fechado situadas na Região Centro-Oeste do Brasil. Essas empresas ocupam distintas posições na estrutura do agronegócio, atuando tanto a montante quanto a jusante na cadeia produtiva, por meio da fabricação e comercialização de insumos para a pecuária, conforme grifado na Figura 1.

Entrementes, confinar a análise de empresas familiares exclusivamente à perspectiva econômica é uma abordagem redutora. A integração de dimensões não financeiras na avaliação dessas empresas é imprescindível, como demonstrado por Berrone, Cruz e Gomez-Mejia (2012). Neste contexto, Chua *et al.* (2018) salientam que tanto a eficiência quanto à eficácia das empresas familiares é substancialmente influenciada pela atuação de seus gestores.

Figura 1 - Estrutura do agronegócio



Fonte: Luz e Fochezatto (2023, p. 5, grifo nosso)

Assim, é preciso dar voz aos *stakeholders* dominantes que utilizam o sistema de gestão, visto que só assim é possível compreender a natureza da mensuração de objetivos e resultados (Chua *et al.*, 2018). Com esse propósito, priorizou-se o diálogo com os atores organizacionais que exerçam ativamente funções estratégicas na gestão e que tenham capacidade de transmitir informações suficientes para a caracterização de elementos que permitam a configuração do capital humano frente aos desafios enfrentados por estas empresas familiares em processo de sucessão.

1.7 Percurso Metodológico da Tese

Este tópico descreve o percurso metodológico adotado nesta pesquisa, detalhando o desenvolvimento e amadurecimento do tema até a proposição de uma modelagem da cadeia sucessória para empresas familiares. Busca-se evidenciar a validade e a confiabilidade dos resultados obtidos.

Na fase de concepção desta tese, a pesquisa tinha como objetivo inicial compreender o fenômeno da sucessão em empresas familiares e sua interação com o sistema de gestão de desempenho. Por este motivo, o projeto qualitativo e o roteiro de entrevistas foram construídos com base em questões abertas, divididas em dois blocos: um sobre a história geral do processo de sucessão gerencial e outro sobre as dimensões de um sistema de gestão de desempenho, conforme o *framework* de Ferreira e Otley (2009). As perguntas foram elaboradas para descrever as principais características do sistema e como ele era utilizado no contexto de empresas familiares do agronegócio.

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas em profundidade, utilizando um roteiro com quatorze questões abertas, conforme disponibilizado no Apêndice A desta tese. Duas técnicas de intervenção foram aplicadas: (1) questões de acompanhamento (*follow-up*), incentivando o participante a elaborar melhor sua resposta; e (2) questões de sondagem (*probing*), elaborando uma nova pergunta direta a partir de uma resposta fornecida anteriormente (Bryman, 2012). Esta abordagem permitiu flexibilidade para explorar temas emergentes.

Após as entrevistas, foram realizadas as transcrições e, juntamente com os documentos selecionados e as anotações das observações diretas, os dados foram preparados para aplicação do método de análise por *template* (King, 2004). A análise dos dados ocorreu de forma indutiva, com a codificação feita “de baixo para cima”, sem categorias e temas pré-estabelecidos.

Os métodos temáticos de análise de dados são amplamente utilizados em pesquisas qualitativas organizacionais devido à sua acessibilidade e utilidade na análise de alto volume de dados qualitativos, que são ricos e significativos. King, Brooks e Tabari (2018) destacam que a análise temática tem como foco identificar, organizar e interpretar temas em dados qualitativos detalhados para destacar e transmitir mensagens-chave. Além disso, em uma análise por *template* destaca-se o papel do pesquisador na definição do que, nas entrevistas, emerge como mais significativo para responder à questão da pesquisa e contribuir com o tema estudado.

No contexto desta pesquisa, a análise por *template* foi escolhida exatamente por sua flexibilidade e capacidade de adaptação às necessidades específicas do estudo. Dentre as possibilidades existentes, a análise por *template* foi utilizada como um método genérico de análise temática, não vinculado a uma posição filosófica específica (King; Brooks; Tabari, 2018). Isso foi especialmente importante, pois, a partir da análise indutiva, foi possível desenvolver temas e categorias *a posteriori*, a partir dos dados coletados. Destacaram-se, na fala dos entrevistados, como constructos importantes, a educação, a experiência e os programas de desenvolvimento. Assim, esses constructos foram vistos sob a lente da teoria do capital humano e da teoria *stewardship*, culminando na proposição de uma modelagem da cadeia sucessória para as empresas familiares.

Portanto, a apresentação dos resultados desta tese concentra-se na sucessão em andamento nas empresas familiares e no papel da educação e da experiência nesse processo, tendo as dimensões do sistema de gestão do desempenho como um

local e forma de atuação, coadjuvando ao protagonismo da sucessão de empresas familiares, evitando que alguma área de atuação da gestão fosse negligenciada.

Tal direcionamento, realizado após a coleta de dados, utilizando a análise por *template*, é esperado e justificado por pesquisas alicerçadas pela abordagem qualitativa, pois a principal contribuição reside na análise aprofundada dos dados qualitativos. Isso garante que os temas emergentes sejam relevantes e bem alinhados em relação à questão de pesquisa e à revisão sistemática de literatura que dá suporte ao tema pesquisado (King; Brooks; Tabari, 2018).

1.8 Visão Geral da Tese

A essência desta tese reside na convicção de que a perenidade das empresas familiares é crucial, especialmente durante o delicado período de sucessão gerencial (Gersick *et al.*, 2017). A habilidade de sustentar um desempenho elevado sob as pressões desse processo é reflexo da robustez e da saúde organizacional (Habash; Baidoun, 2024). Neste contexto, os gestores familiares e não familiares assumem um papel vital no suporte para a mensuração e realização de objetivos estratégicos e alcance de desempenho (Chua *et al.*, 2018).

Sob a lente da teoria do capital humano (Becker, 1964; Schultz, 1967, 1973), esta tese oferece uma análise abrangente da gestão de sucessores, enfatizando papéis e possibilidades. O presente estudo reconhece as características distintas de cada organização e foca na realidade operacional e na atuação dos gestores, sejam eles membros da família ou não. Nesse sentido, esta tese se aprofunda em como é possível configurar a gestão para enfrentamento aos principais desafios de empresas familiares, integrando teoria e prática, conforme requerido por Rovelli *et al.* (2021).

Quanto a análise do papel dos gestores familiares, a teoria do capital humano é central, destacando como o investimento em educação, experiência e programas de desenvolvimento melhora a capacidade produtiva e o desempenho organizacional (Le Breton-Miller; Miller; Steier, 2004). O capital humano é reconhecido como um elemento chave na gestão de desempenho (Rovelli *et al.*, 2021), especialmente em empresas familiares, onde a formação e a experiência dos indivíduos podem ser decisivas para o sucesso da empresa (Porfírio; Felício; Carrilho, 2020).

Todavia, embora a educação e experiência sejam fundamentais nos estudos sobre processos de sucessão em empresas familiares, constata-se que a teoria do

capital humano não seja frequentemente uma lente teórica utilizada neste campo de estudo (Bagis *et al.*, 2023; Chua; Chrisman; Steier, 2003).

Com relação ao papel dos gestores não familiares no processo de sucessão, argumenta-se que os fatores associados à teoria *stewardship* podem ajudar a explicar o sucesso na transferência de conhecimento de gestores não familiares para os herdeiros da geração presente, que estão assumindo o principal cargo de gestão (Davis; Schoorman; Donaldson, 1997). O papel da aprendizagem *stewardship* influencia a continuidade e eficácia dos herdeiros no processo de sucessão.

Assim, para fundamentar esta pesquisa, a teoria do capital humano e a teoria *stewardship* se complementam como lentes teóricas para defender que **o capital humano acumulado pelos sucessores é um facilitador para enfrentamento aos desafios vivenciados por empresas familiares brasileiras atuantes no agronegócio.**

1.9 Estrutura da Tese e Interconexão Entre os Estudos

A presente tese respalda-se em uma estrutura alternativa para a elaboração de uma tese de doutorado, a partir de uma perspectiva múltipla de estudos (Costa; Ramos; Pedron, 2019). A partir de um contexto único, uma ideia principal e um objetivo geral, cada um dos estudos contribui de maneira particular para resposta conjunta. Assim sendo, após esta introdução, são apresentados dois estudos integrados e interdependentes, conforme sumarizado na Matriz Metodológica de Amarração (MMA), apresentada no Quadro 1.

O primeiro estudo apresenta uma revisão de literatura científica em língua portuguesa e língua inglesa. A fim de garantir o rigor metodológico do primeiro estudo qualitativo de revisão sistemática seguiu-se o método desenhado por Tranfield, Denyer e Smart (2003). Tal metodologia é dividida em três fases, a saber: o planejamento da revisão, a execução da revisão e a redação e divulgação do relatório.

Tranfield, Denyer e Smart (2003) propõem essa metodologia aprimorada a fim de produzir um estoque de conhecimento confiável no campo de gestão e negócios. A concepção do primeiro artigo partiu da necessidade em se identificar o estado da arte sobre processos de sucessão em empresas familiares. A partir disso, é possível evidenciar lacunas de pesquisa e contribuir genuinamente para um avanço da área.

Quadro 1 - Matriz Metodológica de Amarração (MMA)

QUESTÃO CENTRAL DE PESQUISA		
Como o capital humano dos sucessores pode ser configurado para facilitar o enfrentamento a desafios vivenciados por empresas familiares brasileiras atuantes no agronegócio?		
OBJETIVO GERAL DA TESE		
Estruturar um modelo da cadeia sucessória de empresas familiares à luz da teoria do capital humano e da teoria <i>stewardship</i> .		
JUSTIFICATIVA DE DISTINÇÃO		
Elementos	ESTUDO 1	ESTUDO 2
Título	Processo Sucessório em Empresas Familiares: estado da arte sob a égide dos desafios e oportunidades	Modelagem da Cadeia Sucessória para Empresas Familiares à Luz da Teoria do Capital Humano e da Teoria <i>Stewardship</i>
Questão de pesquisa	Quais desafios e oportunidades a literatura científica pode propor para empresas familiares no que diz respeito ao processo sucessório?	De que maneira a teoria do capital humano e a teoria <i>stewardship</i> podem contribuir para a eficácia da sucessão gerencial de empresas brasileiras atuantes no agronegócio?
Objetivo geral	Apontar quais os principais desafios das empresas familiares envolvidas em processos sucessórios e as oportunidades encontradas para perpetuação das empresas familiares.	Desenvolver a estruturação de um modelo da cadeia sucessória de empresas familiares à luz da teoria do capital humano e da teoria <i>stewardship</i> .
JUSTIFICATIVA DE INTERDEPENDÊNCIA		
Tipo de pesquisa	Pesquisa sequencial teórica	Pesquisa sequencial empírica
Método da etapa de campo	Método único - Pesquisa bibliográfica	Método único - Estudo de caso coletivo
Coleta de dados	Revisão sistemática de literatura	Análise documental; entrevistas com gestores de empresas familiares; e observação direta.
Análise dos dados	Análise de conteúdo	Análise por <i>template</i>
ETAPA – Submissão pendente		
Revista	Family Business Review	Journal of Family Business Strategy
Fator de impacto	JCR 9,9	JCR 9,5

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

O segundo estudo tem como objetivo preencher uma lacuna teórica sobre como a teoria do capital humano e a teoria *stewardship* podem contribuir para a eficácia da sucessão gerencial de empresas brasileiras no agronegócio. Para isso, apresenta-se um modelo da cadeia sucessória de empresas familiares, fundamentado na teoria do capital humano e na teoria *stewardship*. Para alcançar o objetivo do segundo estudo, foi realizado um estudo de caso coletivo, composto por quatro estudos (Stake, 1995).

Por fim, no tópico de considerações finais, os resultados dos estudos são integrados para responder à questão de pesquisa geral proposta, combinando as lentes teóricas e estudos recentes sobre o processo de sucessão em empresas familiares com os dados empíricos. O tópico de considerações finais amplia as informações presentes na Matriz Contributiva de Amarração (MCA), reproduzida no Apêndice B desta tese.

2 PRIMEIRO ESTUDO

Processo Sucessório em Empresas Familiares: estado da arte sob a égide dos desafios e oportunidades

RESUMO

Este artigo tem como objetivo apontar quais os principais desafios das empresas familiares envolvidas em processos sucessórios e as oportunidades encontradas para perpetuação das empresas familiares. A partir de uma abordagem qualitativa, com base na metodologia proposta por Tranfield, Denyer e Smart (2003), foi realizada uma revisão sistemática de literatura a partir da busca por artigos científicos sobre processo de sucessão em empresas familiares. Foram selecionados 59 artigos compondo o *corpus* do estudo. Os resultados encontrados evidenciaram que os principais desafios enfrentados por empresas familiares em processo de sucessão dividem-se entre os seguintes assuntos: a ausência ou implementação inadequada de um plano de sucessão, a falta de profissionalismo, a barreira para inovação corporativa, a pressão para manter o desempenho, a limitação na oportunidade de crescimento e o preconceito de gênero. Já as oportunidades de perpetuação das empresas familiares agrupam-se em torno do planejamento e construção de um plano de sucessão, da necessidade de certo grau de profissionalismo na gestão da empresa familiar, da manutenção do capital social familiar, da busca por um desenvolvimento inovador e do aumento da Responsabilidade Social Corporativa. Além disso, o presente artigo apresenta as formas de se construir um plano de sucessão, bem como as principais maneiras de se profissionalizar a empresa familiar.

Palavras-chave: Revisão Sistemática de Literatura, Estratégias de Sobrevivência, Empresas Familiares, Processo de Sucessão, Plano de Sucessão.

2.1 Introdução

Uma empresa familiar é aquela cuja governança e gestão estão majoritariamente nas mãos dos membros da família ou de um pequeno número de famílias que, por deterem uma posição de poder significativa, são capazes de influenciar decisões, moldar políticas ou controlar recursos de maneira efetiva (Chua; Chrisman; Sharma, 1999).

Essas organizações familiares representam a forma mais comum de negócio ao redor do mundo (Gersick *et al.*, 2017). Essas entidades abrangem um espectro que inclui desde microempresas até grandes conglomerados que figuram entre as maiores corporações internacionais, sendo inegável que elas desempenham um papel significativo na economia global (Howorth; Robinson, 2020).

O propósito de uma empresa familiar envolve moldar e perseguir a visão de negócio que é mantida ao longo das gerações, buscando a perpetuação e preservando os valores e a cultura familiar (Chua; Chrisman; Sharma, 1999). No entanto, durante o percurso em busca de garantir que a empresa prospere e se mantenha bem-sucedida, um dos principais obstáculos que se apresenta é o processo sucessório (Silva *et al.*, 2021).

O processo de sucessão pode ser definido como um encadeamento estratégico e de longo prazo, multifásico e multisetorial, composto por ações e eventos que culminam na transferência gerencial e/ou propriedade de uma geração de empresa familiar para outra (Daspit *et al.*, 2016).

Esse complexo processo de transferência intergeracional aparece entre os principais dilemas no que concerne à sobrevivência das empresas familiares de uma geração para outra (Flores Jr.; Grisci, 2013) e vem sendo apontado como uma variante que, se não dada a devida atenção, tende a repercutir em toda a sociedade (PWC, 2021), visto que esse modelo organizacional emprega cerca de 50% da população na maioria dos países (Arregle *et al.*, 2021).

Apesar de toda a sua relevância social e econômica, o estudo acadêmico das empresas familiares como uma categoria significativa de negócios começou a ganhar destaque somente após a década de 1980 (Gersick *et al.*, 2017; Wilson *et al.*, 2014). Desde então, foram desenvolvidas diversas teorias e houve avanços teóricos significativos na área (Rovelli *et al.*, 2021). Todavia, a compreensão sobre a melhor forma de gerir o processo de sucessão continua sendo um tema fecundo de

investigação, uma vez que ainda há um longo caminho a ser percorrido para fornecer utilidade e robustez científica, especialmente no que diz respeito à aplicação prática dessas teorias (Rovelli *et al.*, 2021; Silva *et al.*, 2021).

Isso ocorre porque o processo sucessório especificamente não é um assunto simples ou de dados acessíveis, pois significa mergulhar nas emoções mais íntimas da família, dos familiares e em suas vidas pessoais (Yezza; Chabaud; Calabrò, 2021).

Nesse sentido, conforme exposto nesta introdução, considerando a relevância quantitativa e monetária das empresas familiares no Brasil e no mundo, bem como a necessidade de aprofundamento para viabilização do processo sucessório em empresas familiares (Rovelli *et al.*, 2021), este estudo pretende responder: **quais desafios e oportunidades a literatura científica pode propor para empresas familiares no que diz respeito ao processo sucessório?**

Para tanto, realizou-se o levantamento do estado da arte sobre o tema, a partir de uma revisão sistemática de literatura (Tranfield; Denyer; Smart, 2003), a fim apontar quais os principais desafios das empresas familiares envolvidas em processos sucessórios e as oportunidades encontradas para perpetuação das empresas familiares.

2.2. Procedimentos Metodológicos

Este estudo qualitativo de revisão sistemática adotou o método proposto por Tranfield, Denyer e Smart (2003) para assegurar a qualidade e a precisão metodológica. Esta metodologia é dividida em três fases: planejamento da revisão, execução da revisão e, finalmente, redação e divulgação do relatório de revisão.

A necessidade de uma revisão dá início ao processo, resultando na elaboração de um protocolo de revisão (Kitchenham, 2004). Neste estudo, o protocolo foi criado para analisar o estado da arte sobre o processo sucessório em empresas familiares, utilizando a ferramenta StArt®¹. Além dos objetivos da pesquisa, o protocolo incluiu o registro das fontes de dados, bem como os critérios para inclusão e exclusão dos artigos selecionados.

¹ O software StArt® (*State of the Art through Systematic Review*) trata-se de uma ferramenta desenvolvida pelo Laboratório de Pesquisa em Engenharia de Software (LaPES) da UFSCar, para auxiliar pesquisadores dando suporte à aplicação da técnica de revisão sistemática. Disponível em: <https://www.lapes.ufscar.br/resources/tools-1/start-1>.

Os critérios de exclusão incluíram trabalhos publicados em formatos não científicos, indisponíveis gratuitamente, que não discutissem especificamente o tema em questão ou que tivessem pontuação inferior a 5 na ferramenta StArt®. Os critérios de inclusão selecionaram artigos completos em inglês ou português, focados no processo de sucessão especificamente em empresas familiares e revisados por pares. As bases de dados *Web of Science* (WoS) e *Scopus* foram usadas de forma complementar devido à sua relevância científica (Pranckute, 2021) e diversidade de fontes e arquivos na área de administração (Sánchez, Rama, García, 2017).

Após a criação do protocolo, a revisão foi conduzida seguindo uma ordem lógica: identificação da pesquisa, escolha dos estudos, reavaliação da qualidade desses estudos, extração de dados, acompanhamento do processo e síntese dos achados (Tranfield; Denyer; Smart, 2003). O Quadro 2 detalha as restrições da busca realizada para a seleção dos artigos que compõem o *corpus*. Segundo Bardin (2014), o *corpus* é o grupo de documentos que passam pela análise, escolhidos com base em critérios, avaliação e seleção.

Quadro 2 – Resumo da varredura para coleta dos dados brutos da revisão

Base	String de busca e operadores booleanos	Filtro#1	Retorno	Corpus
<i>Scopus (em</i>	TITLE-ABS-KEY (("succession process" OR "family succession")) AND PUBYEAR > 2018 AND (LIMIT-TO (PUBSTAGE , "final")) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , "ar")) AND (LIMIT-TO (SRCTYPE , "j")) AND (LIMIT-TO (LANGUAGE , "English") OR LIMIT-TO (LANGUAGE , "Portuguese")) AND (LIMIT-TO (SUBJAREA , "BUSI"))	Tipo de doc.: artigo	110	59
<i>Web Of Science</i>	((<i>family firm*</i> OR <i>family business</i>) AND ("succession process" OR "succession")) (Tópico)	Tipo de documento: artigo	86	
TOTAL DE ARTIGOS			196	

Fonte: Elaboração própria, busca realizada em julho de 2023.

Conforme indicado no Quadro 2, 196 estudos foram filtrados, extraídos no formato BibTex e importados para o *software* StArt®. Após a verificação automática e a leitura manual de títulos, resumos e palavras-chave, foram identificados 58 artigos duplicados entre as bases. Além disso, 45 artigos não se enquadravam nos critérios de inclusão e/ou exclusão. Posteriormente, os artigos completos foram baixados e lidos na íntegra, resultando na composição do corpo teórico com 59 artigos. A seguir, a terceira fase da revisão evidencia os resultados das análises empreendidas.

É importante frisar que neste artigo não há extrapolação interpretativa para nenhum caminho que não tenha sido apontado pelos autores consultados. Isso porque a análise de todo o corpo teórico já foi bastante trabalhosa e minuciosa, a fim de que a produção intelectual decorrente do *corpus* mantivesse a essência originalmente pretendida.

2.3. Apresentação e Discussão dos Resultados

A partir da síntese dos resultados alcançados, busca-se apontar os desafios e oportunidades que as empresas familiares enfrentam durante o processo de sucessão. Para tal, foi realizada uma análise temática dos artigos, adotando a metodologia proposta por Bardin (2014). Os resultados desta análise são ilustrados nas Figuras 2 e 3.

Com base nessa análise, foram identificados os principais desafios e oportunidades que podem permitir às empresas familiares uma náutica mais eficiente pelo processo de sucessão. O tópico seguinte discute os desafios destacados pelos autores, enquanto o tópico subsequente explora as oportunidades identificadas para superar e evoluir a partir desse período crítico.

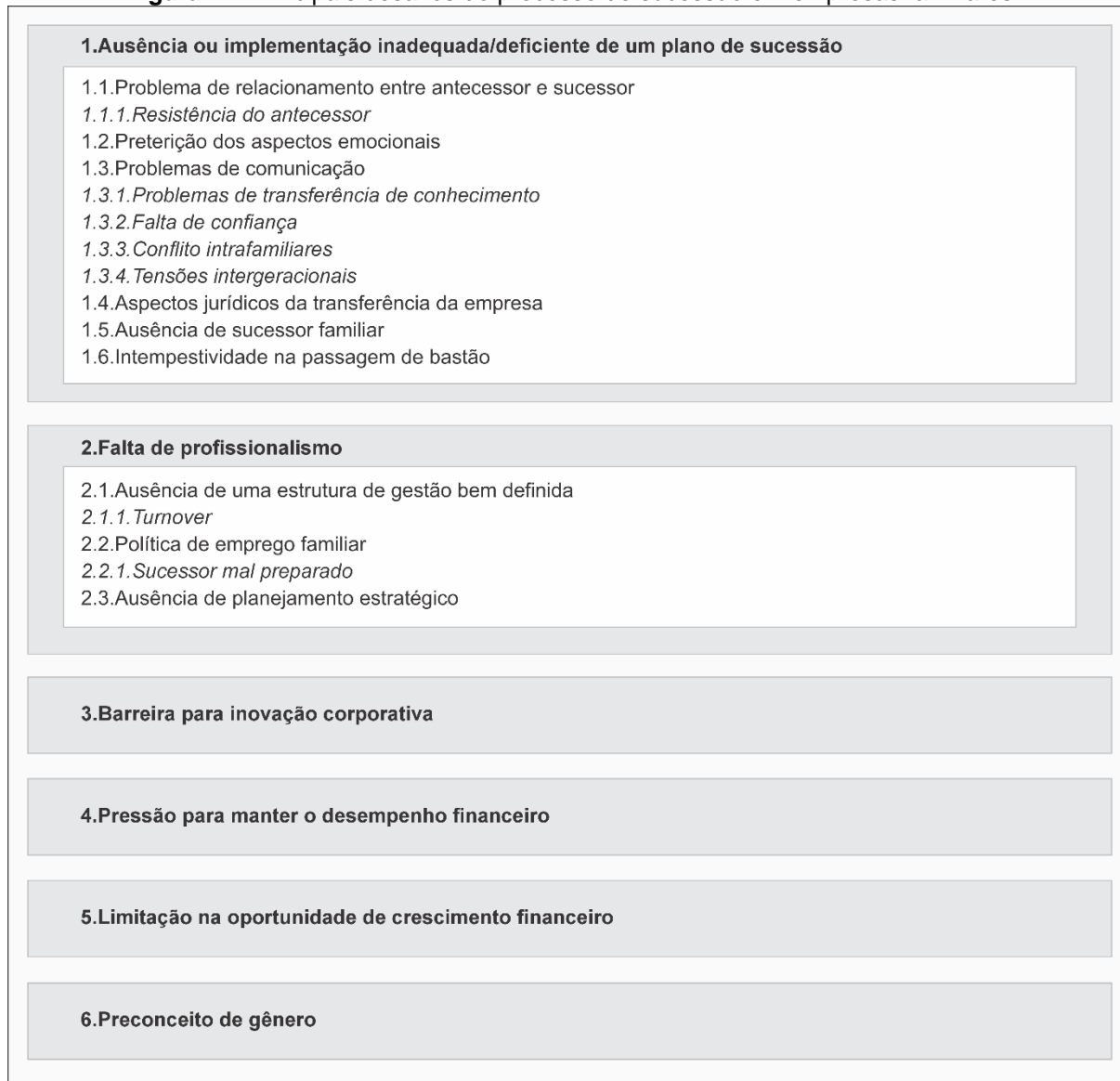
Nesse ponto, cabe comentar que quase todos os estudos analisados na presente revisão apresentam a figura masculina como o antecessor principal, que usualmente é chamado de titular, pai ou fundador. E, quando há a presença materna ela destaca-se como uma mediadora durante os processos de sucessão (Bell; Pham, 2021). Uma das exceções a essa regra é pontuada no estudo sobre gênero de Maciel *et al.* (2021) que possuíam em sua amostra antecessoras principais do sexo feminino. Assim sendo, para a apresentação dos achados, de modo geral, os papéis serão sintetizados em gênero e número como antecessor e sucessor.

2.3.1. Desafios do processo sucessório em empresas familiares

O processo de sucessão em empresas familiares é permeado por diversos desafios que podem comprometer a continuidade e o sucesso do negócio, conforme sintetizado na Figura 2. Assim sendo, os principais desafios identificados na literatura, serão evidenciados a partir dos seguintes temas: a ausência ou implementação inadequada de um plano de sucessão, a falta de profissionalismo, a barreira para

inovação corporativa, a pressão para manter o desempenho, a limitação na oportunidade de crescimento e o preconceito de gênero.

Figura 2 – Principais desafios do processo de sucessão em empresas familiares



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Dentre essa série de desafios, **a ausência ou a implementação inadequada de um plano de sucessão** emerge como o obstáculo mais significativo (Meier; Thelisson, 2021; Nwuke; Adeola, 2023, Rydvalova; Antlova, 2020; Zehrer; Leiß; 2020. Gabriel; Bitsch; 2019; Gasperin *et al.*, 2022; Tirdasari; Dhewanto; 2020). Tal situação se dá pelo fato de que, embora a efetivação bem-sucedida do processo sucessório seja crucial para a perpetuação do caráter familiar de uma empresa, este processo é frequentemente negligenciado.

Com certeza, a complexidade inerente ao processo e a presença de emoções intensas entre os membros da família, que podem impactar suas vidas pessoais, são fatores que contribuem para essa negligência (Yezza; Chabaud; Calabrò, 2021). Além disso, essa omissão se manifesta em várias formas, como a falta de atenção à recorte de gênero durante esses processos (Anggadwita *et al.*, 2020; Bagis *et al.*, 2023).

Nesse sentido, inúmeros estudos têm se dedicado a desvendar os empecilhos que podem comprometer a efetivação de um plano de sucessão. Dentre esses empecilhos, a dinâmica do **relacionamento entre o antecessor e o sucessor** é frequentemente apontada como um elemento substancial a ser analisado (Radu-Lefebvre *et al.*, 2022; Serna; Nakandala; Bowyer, 2022).

De fato, conflitos de relacionamento podem surgir devido a fatores como a discrepância cultural e a divergência de valores entre os descendentes e o fundador (Jayantilal *et al.*, 2023). Adicionalmente, as normas religiosas são citadas como um fator específico que pode influenciar diretamente esses conflitos de relacionamento (Yezza; Chabaud; Calabrò, 2021).

Outrossim, a **resistência do antecessor** em delegar responsabilidades compatíveis ao sucessor e, para além disso, dar autonomia genuína a ele é discutido como um dos entraves que minam o relacionamento entre antecessor e sucessor (Habash; Baidoun, 2024; Nwuke; Adeola, 2023; Souza; Souza; Cembranel, 2020).

Durante esse processo complexo que é a implementação de um plano de sucessão, outro ponto de atenção é a **preterição dos aspectos emocionais**, que podem desencadear problemas imensos e levar muitos planos de sucessão ao fracasso (Bloemen-Bekx; Lambrechts; Van Gils, 2023). Nesse contexto, a dissonância emocional, que sumariamente consiste em não expressar o que de fato está sentindo, vem sendo debatida como um desafio singular que os sucessores enfrentam para com os seus antecessores (Radu-Lefebvre *et al.*, 2022; Yezza; Chabaud; Calabrò, 2021).

Além disso, como em tantos outros contextos, o impacto negativo que uma má comunicação pode causar durante o processo de sucessão é amplamente conhecido (Rydvalova; Antlova, 2020; Zehrer; Leiß, 2020). Tais **problemas de comunicação**, nas empresas familiares, são causadas por assimetrias de informação advindas do contraste entre os diferentes interesses entre os membros da família e o ideário de que os membros são íntimos e acham que conhecem uns aos outros dada as estreitas relações (Wolff; Schell; Moog, 2022).

Neste cenário de uma comunicação intrafamiliar deficiente, os maiores **conflitos** emergem e comprometem a estruturação de um plano de sucessão eficiente da empresa familiar (Gabriel; Bitsch, 2019). Nesse sentido, a **convivência intergeracional**, com orientações temporais distintas, tende a suscitar tensões pujantes entre os membros da família (Magrelli *et al.*, 2022).

Uma outra variável desafiadora durante o processo de sucessão é o **problema para transferência de conhecimento**, que podem ocorrer tanto entre as gerações da família (Bell; Pham, 2021), quanto pode ser um entrave para transmissão do conhecimento advindo de *stakeholders* não familiares (Wasim *et al.*, 2020).

Ademais, uma má comunicação, pode ocasionar uma **falta de confiança** dos gestores não familiares em seus novos líderes (sucessores) e, conseqüentemente, comprometer severamente a implementação efetiva do um plano de sucessão (Iturrioz-Landart; Aragon-Amonarriz; Cabrera-Suarez, 2023).

Outros fatores que são desafiadores para implementação prática de um plano de sucessão e muitas vezes repercutem como consequência das omissões já elencadas até aqui referem-se aos **aspectos jurídicos de transferência da empresa** (Rydvalova; Antlova, 2020), a **ausência de um sucessor familiar** (Gabriel; Bitsch, 2019) e a **intempestividade na passagem de bastão** (Tirdasari; Dhewanto, 2020).

Avançando ao próximo tema, outro grande desafio enfrentado pelas empresas familiares, e que afeta potencialmente os processos de sucessão, é **a falta de profissionalismo**. De acordo com Rydvalova e Antlova (2020), quando não é estabelecido o grau necessário de padrões profissionais, como governança hierárquica, estrutura de gestão e políticas de recursos humanos, a continuidade das empresas em uma configuração familiar é comprometida. Isso porque, muitas vezes, é “muito mais difícil gerir o profissionalismo do que a sucessão” (Ng *et al.*, 2021).

Quando não há uma **estrutura de gestão bem definida**, ou mesmo uma desordem hierárquica na estrutura vigente, uma série de conflitos de agência dificultam a tomada de decisão mais benéfica ao negócio familiar (Kallmuenzer *et al.*, 2022; Rodriguez-Garcia; Menéndez-Requejo, 2023). Ainda, a falta de um quadro de gestão claro, onde a linha que delimita os papéis dos gestores familiares e não familiares está borrada, compromete o clima organizacional, provocando descontentamento dos colaboradores e abrindo brecha para um **turnover** fortuito (Gabriel; Bitsch, 2019; Kallmuenzer *et al.*, 2022).

Nessa contextura, ainda que haja uma estrutura de gestão mínima, um desafio que perpassa a falta de profissionalismo e desdobra-se em outras nuances é o despreparo dos gestores-chave. O caso agrava-se quando esses gestores mal preparados são os sucessores (Rydvalova; Antlova, 2020), que foram contratados em decorrência de uma **política de emprego familiar** (Meier; Thelisson, 2021).

Isso porque, **gestores mal preparados** impõe diversos riscos às empresas familiares, como por exemplo a inaptidão na implantação de um planejamento estratégico adequado (Rydvalova; Antlova, 2020). O **planejamento estratégico** deve estar interligado ao plano de sucessão e, sem dúvida, a **ausência** de ambos desafia a perpetuação das empresas familiares (Gabriel; Bitsch, 2019; Meier; Thelisson, 2021; Paço *et al.*, 2021; Kallmuenzer *et al.*, 2022).

Outra solução notável que pode tornar-se um enorme desafio para empresas de modelo familiar é a inovação corporativa. Os estudos apontam que as **barreiras para inovação corporativa** nesse âmbito podem ser oriundas de: excesso de comportamento altruísta (Cheng; Chen; Liu, 2023); a existência dos fortes laços oriundos do capital social familiar (Dayan; Ng; Clercq, 2023); a falta de autoridade do sucessor, aliado a pressão de manter o desempenho anterior (Zhao *et al.*, 2023); bem como pela própria resistência do antecessor (Querbach *et al.*, 2020).

Como mencionado, durante o processo de sucessão, a **pressão para que o desempenho seja mantido** é uma barreira para inovação corporativa, como também pode ser um desafio para o desempenho geral das grandes empresas (Sunon; Islam; Kabir, 2022; Zhao *et al.*, 2023). Em grandes empresas, a sucessão pode ser considerada ainda uma **limitação na oportunidade de crescimento** financeiro e um impedimento para a abertura de capital (Meier; Thelisson, 2021).

Por fim, destaca-se como o **preconceito de gênero** pode ser um desafio grandioso nos momentos de sucessão em empresas familiares (Franco; Nagilla; Rodrigues, 2023; Maciel *et al.*, 2021; Urban; Nonkwelo, 2022). Dentro dessa lógica, Bagis *et al.* (2023) evidenciam o preocupante papel marginalizado de filhas durante esses processos, principalmente devido a normas de gênero que dificultaram a sua percepção de que se tornariam sucessoras.

Em suma, é notável que muitas situações desafiadoras para qualquer organização, quando enfrentados por empresas familiares, ganham contornos personalizados devido à interseção entre questões familiares e empresariais. Todavia, esses desafios podem se tornar possibilidades para fazer frente ao inevitável processo

de sucessão, caso seja o desejo da família manter o negócio nos moldes de uma empresa familiar. Assim sendo, o próximo tópico irá apresentar alternativas viáveis para que os desafios sejam transvertidos em oportunidades de sobrevivência.

2.3.2 Transformando os desafios em oportunidades de evolução

Para além dos desafios elencados no tópico anterior, a maior parte da literatura científica tem se dedicado a desvendar “como” é possível transformar os desafios em oportunidades, de modo que o complexo processo de sucessão seja superado e, além disso, se torne um ambiente propício à evolução das famílias e suas empresas. Desta forma, para uma apresentação mais clara, foram identificadas estratégias de sobrevivência e vitalidade, agrupando-as em grandes temas, conforme sintetizado na Figura 3, que se constroem majoritariamente em torno do plano de sucessão.

2.3.2.1 O plano de sucessão: a chave que abre a porta para a perpetuação da empresa familiar

É posto que a sucessão é um processo, e não um evento (Gersick *et al.*, 2017; Le Breton-Miller; Miller; Steier, 2004). Durante esse percurso, considerando o que se pode controlar, a ausência de um plano de sucessão vem sendo apontado como o gargalo mais significativo para as empresas familiares.

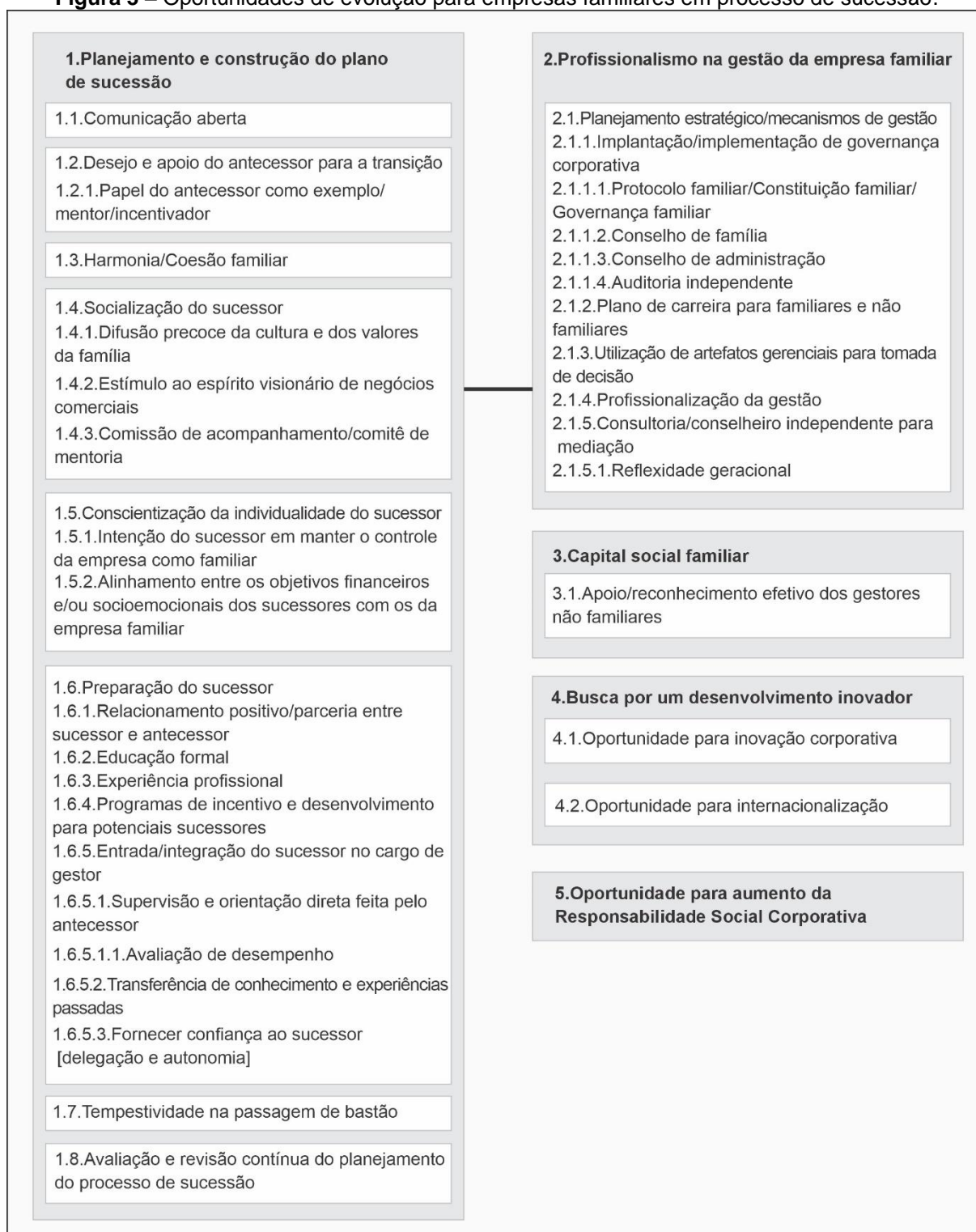
Nesse contexto, a literatura se organiza em salientar que articular minuciosamente a família e a empresa para esse momento é o caminho mais seguro para consecução desse objetivo. Para tanto, são elencados alguns facilitadores desse processo, que em contextos diversos de empresas familiares (pequenas, médias e grandes) fazem-se presentes, exceto por algumas variações que, quando diferenciadas, serão indicadas.

Um primeiro elemento indispensável que deve ser base desse processo é a manutenção de uma **comunicação aberta** (Bloemen-Bekx; Lambrechts; Van Gils, 2023; Corona, 2021; Garcia; Ayala-Calvo; Schumacher, 2021; Kallmuenzer *et al.*, 2022; Meier; Thelisson, 2021; Paço *et al.*, 2021; Pham; Bell; Newton, 2019; Wagner; Mair; Bitsch, 2022; Wolff; Schell; Moog, 2022; Yezza; Chabaud; Calabrò, 2021).

A comunicação não deve ser tratada como um item isolado, mas deve perpassar todas as outras estratégias de planejamento, produção e execução do

plano de sucessão familiar. Bloemen-Bekx, Lambrechts e Van Gils (2023, p. 494) afirmam que “a comunicação é basicamente a “aorta” do processo”.

Figura 3 – Oportunidades de evolução para empresas familiares em processo de sucessão.



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Outro elemento sem o qual não há o que se falar em sucessão, é **o desejo e apoio do antecessor para a transição** (Gasperin *et al.*, 2022). Tal oportunidade é

autoexplicativa, visto que a própria existência da empresa familiar e, conseqüente, transferência legal deste patrimônio está vinculada a este anseio por parte do antecessor. Porém, a literatura destaca como é relevante para o sucesso desse plano que o antecessor externe seu apoio (Bell; Pham, 2021).

Logo, não basta que exista apenas a vontade de perpetuação do negócio da família por parte do antecessor, mas é fundamental que **o papel do antecessor** seja contínuo e ele seja um exemplo a ser seguido (Rydvalova; Antlova, 2020; Serna; Nakandala; Bowyer; 2022; Wagner; Mair; Bitsch, 2022).

Inicialmente, cabe ao antecessor despertar no futuro herdeiro o interesse em dar continuidade aos negócios da família (Volta; Borges; Cappelle, 2021) e mais tardar ele deve ser um mentor e incentivador para os seus sucessores (Pham; Bell; Newton, 2019), a partir de uma liderança transformacional (Nwuke; Adeola, 2023).

Nessa aspiração dos antecessores da empresa, **a harmonia e coesão da família** destacam-se como outro elemento-chave para que seja possível dar forma ao planejamento do processo de sucessão (Bloemen-Bekx; Lambrechts; Van Gils, 2023, Garcia; Ayala-Calvo; Schumacher, 2021; Habash; Baidoun, 2024; Hidayati *et al.*, 2021; Iturrioz-Landart; Aragon-Amonarriz; Cabrera-Suarez, 2023; Nwuke; Adeola, 2023; Rodriguez-Garcia; Menéndez-Requejo, 2023; Rydvalova; Antlova, 2020; Souza; Souza; Cembranel, 2020; Urban; Nonkwelo, 2022; Yezza; Chabaud; Calabrò, 2021).

A coesão familiar inexistente sem a convivência física do sucessor com o titular. Ela pode ser alcançada a partir de apoio mútuo dos familiares, o envolvimento dos familiares nas respectivas vidas, os encontros entre os familiares, e até mesmo quando os familiares fixam suas residências em local próximo (Hidayati *et al.*, 2021).

No seio dessa família coesa e harmônica, dentro da construção do plano de sucessão, é necessário que haja **a socialização do sucessor** na empresa familiar (Bloemen-Bekx; Lambrechts; Van Gils, 2023, Buckman; Jones; Buame, 2020; Hidayati *et al.*, 2021; Jayantilal *et al.*, 2023; Kallmuenzer *et al.*, 2022; Matias; Franco, 2021; Paço *et al.*, 2021; Pham; Bell; Newton, 2019; Souza; Souza; Cembranel, 2020; Urban; Nonkwelo, 2022; Wagner; Mair; Bitsch, 2022). No entanto, a socialização não deve ocorrer apenas próximo à entrada desse sucessor no cargo de gestão, mas é necessário que haja uma transmissão precoce de valores (Paço *et al.*, 2021).

Essa ação pedagógica pode ser realizada desde a tenra infância, a fim de criar um sentimento de pertencimento ao legado familiar (Volta; Borges; Cappelle, 2021). Desse modo, essa **difusão precoce da cultura e dos valores da família** deve ser

consciente (Camfield; Franco, 2019; Gasperin *et al.*, 2022; Iturrioz-Landart; Aragon-Amonarriz; Cabrera-Suarez, 2023; Jayantilal *et al.*, 2023; Kallmuenzer *et al.*, 2022; Medina-Craven; Marett; Davis, 2022; Pham; Bell; Newton, 2019; Rodriguez-Garcia; Menéndez-Requejo, 2023; Rydvalova; Antlova, 2020; Souza; Souza; Cembranel, 2020; Wagner; Mair; Bitsch, 2022; Wolff; Schell; Moog, 2022; Zehrer; Leiß, 2020), com vistas a nutrir a paixão, o orgulho e a conexão do possível sucessor com o negócio da família (Garcia; Ayala-Calvo; Schumacher, 2021).

Além disso, ao longo de seu crescimento, o sucessor deve ser exposto a um **estímulo visionário de negócios comerciais** (Buckman; Jones; Buame, 2020; Hidayati *et al.*, 2021; Medina-Craven; Marett; Davis, 2022; Ng *et al.*, 2021). Inclusive, em empresas e/ou famílias maiores, pode haver o estabelecimento de uma espécie de **comissão de acompanhamento** aos ingressantes mais jovens, que pode ser exercida por um **comitê de mentoria** (Matias; Franco, 2021) ou pelo conselho de família (Rodriguez-Garcia; Menéndez-Requejo, 2023), sendo este último abordado mais profundamente dentre os mecanismos de gestão no final deste tópico.

Nesse contexto, é importante destacar que as oportunidades de enfrentamento aos desafios do processo de sucessão que estão sendo apresentadas, de modo algum, podem ignorar **a individualidade do sucessor** enquanto ser humano (Camfield; Franco, 2019; Löhde; Calabrò; Torchia, 2020; Medina-Craven; Marett; Davis, 2022; Santos *et al.*, 2020; Yezza; Chabaud; Calabrò, 2021, Yezza *et al.*, 2021).

Volta, Borges e Cappelle (2021) colocam o sucessor como o centro do processo e destacam a relevância de entender a vontade do indivíduo. Isso porque, a retirada de um sucessor do processo de sucessão pode não ser apenas influenciada por experiências negativas decorrentes do relacionamento com o titular, mas pode ser simplesmente resultado de seu próprio interesse (Serna; Nakandala; Bowyer; 2022).

Assim sendo, ao longo do tempo, é necessário um ambiente seguro para que ele expresse se tem, ou não, **intenção em manter o controle da empresa como familiar** (Löhde; Calabrò; Torchia, 2020; Santos *et al.*, 2020; Volta; Borges; Cappelle, 2021). Além disso, durante sua preparação é necessário que haja uma certificação se os **objetivos financeiros e socioemocionais dos sucessores** estão **alinhados com os da empresa** (Serna; Nakandala; Bowyer; 2022; Volta; Borges; Cappelle, 2021).

Se esse for o caso, sob um ponto de vista mais micro, **a preparação individual** do sucessor é densamente debatida (Bell; Pham, 2021; Bloemen-Bekx; Lambrechts; Van Gils, 2023, Buckman; Jones; Buame, 2020; Corona, 2021; Costa; Zen; Spindler,

2022; Garcia; Ayala-Calvo; Schumacher, 2021; Gasperin *et al.*, 2022; Habash; Baidoun, 2024; Hidayati *et al.*, 2021; Iturrioz-Landart; Aragon-Amonarriz; Cabrera-Suarez, 2023; Jayantilal *et al.*, 2023; Kallmuenzer *et al.*, 2022; Löhde; Calabrò; Torchia, 2020; Matias; Franco, 2021; Meier; Thelisson, 2021; Pham; Bell; Newton, 2019; Santos *et al.*, 2020; Tirdasari; Dhewanto, 2020; Volta; Borges; Cappelle, 2021; Wagner; Mair; Bitsch, 2022; Wolff; Schell; Moog, 2022).

Visando essa preparação, reiterando a necessidade de comunicação aberta, **manter um relacionamento intenso e positivo entre sucessor e antecessor** apresenta-se como uma oportunidade elementar a se considerar quando do planejamento da sucessão. Realmente, deve existir um esforço por parte do antecessor para que a parceria com seu sucessor seja mantida em todas as fases (Bell; Pham, 2021; Bloemen-Bekx; Lambrechts; Van Gils, 2023; Buckman; Jones; Buame, 2020; Garcia; Ayala-Calvo; Schumacher, 2021; Gasperin *et al.*, 2022; Hidayati *et al.*, 2021; Meier; Thelisson, 2021; Paço *et al.*, 2021; Pham; Bell; Newton, 2019; Rydvalova; Antlova, 2020; Souza; Souza; Cembranel, 2020; Tirdasari; Dhewanto, 2020; Volta; Borges; Cappelle, 2021; Wagner; Mair; Bitsch, 2022; Wolff; Schell; Moog, 2022); especialmente nas relações entre pai e filha (Bagis *et al.*, 2023; Urban; Nonkwelo, 2022).

Sobretudo, costuma vir do antecessor o incentivo para a transformação desse sucessor em um gestor gerencial por meio de um treinamento estratégico (Buckman; Jones; Buame, 2020). Há um amplo reconhecimento, teórico e empírico, de que este treinamento é realizado a partir **da educação formal** e da **experiência profissional** (Bell; Pham, 2021; Corona, 2021; Costa; Zen; Spindler, 2022; Franco; Nagilla; Rodrigues, 2023; Garcia; Ayala-Calvo; Schumacher, 2021; Habash; Baidoun, 2024; Jayantilal *et al.*, 2023; Ng *et al.*, 2021; Paço *et al.*, 2021; Pham; Bell; Newton, 2019; Rodriguez-Garcia; Menéndez-Requejo, 2023; Wagner; Mair; Bitsch, 2022). Desse modo, esses elementos precisam ser discutidos desde o início do planejamento do processo sucessório.

No que diz respeito a **educação formal**, além de servir como fonte de profissionalização do sucessor (Gasperin *et al.*, 2022), ela exerce um papel no desenvolvimento da capacidade cognitiva e reflexiva, melhorando sua capacidade de pensamento crítico (Bell; Pham, 2021; Nwuke; Adeola, 2023). Mais especificamente, até o fato dessa formação do sucessor ter sido realizada no exterior é apontada como uma estratégia que influencia positivamente a competitividade a longo prazo (Huang;

Lyu; Zhu, 2019), bem como a experiência estrangeira contribui para a profissionalização e expansão da empresa, a partir do desenvolvimento de uma mentalidade global (Costa; Zen; Spindler, 2022).

Igualmente, a **experiência profissional** pessoal é assinalada como um dos fundamentos para a capacitação do sucessor (Nwuke; Adeola, 2023). A experiência pode ser interna, desenvolvida a partir do trabalho na própria empresa familiar. Todavia, muitos autores defendem que, primeiramente, é relevante que o sucessor se submeta à experiência profissional no mercado (Bell; Pham, 2021; Buckman; Jones; Buame, 2020; Ng *et al.*, 2021; Souza; Souza; Cembranel, 2020).

O planejamento do processo sucessório, na etapa de preparação do sucessor, pode considerar **programas de incentivo e desenvolvimento para potenciais sucessores** (Hidayati *et al.*, 2021; Kallmuenzer *et al.*, 2022; Wolff; Schell; Moog, 2022; Yezza; Chabaud; Calabrò, 2021). Esses programas podem incluir *coaching* com foco na maturação da autoestima dos sucessores (Nwuke, Adeola, 2023), bem como o empoderamento das filhas sucessoras, frente às questões de gênero atreladas aos cargos de liderança (Franco; Nagilla; Rodrigues, 2023; Maciel *et al.*, 2021; Urban; Nonkwelo, 2022).

Nesse seguimento, a **entrada oficial do sucessor na empresa familiar**, enquanto gestor, não deve ser feita de modo desatento, mas de maneira integrada a rede familiar central (Iturrioz-Landart; Aragon-Amonarriz; Cabrera-Suarez, 2023; Volta; Borges; Cappelle, 2021). Wagner, Mair e Bitsch (2022) afirmam que uma das características em comum entre os sucessores bem-sucedidos é a introdução na empresa familiar com tempo e espaço para o desenvolvimento pessoal e aplicação do pensamento de planejamento.

Na entrada do sucessor na empresa familiar como gestor, a **supervisão e orientação direta feita pelo antecessor** é indispensável (Bell; Pham, 2021; Pham, Bell, Newton, 2019). Corona (2021) destaca que o fato do sucessor começar a trabalhar na empresa não implica necessariamente a irreversibilidade da sua posição. O autor orienta que, no início, o trabalho deve ser visto como um período de treinamento. Conseqüentemente, a partir da **avaliação de desempenho**, devem ser definidos objetivos a atingir e indicadores a serem avaliados regularmente.

Nesse processo, a **transferência de conhecimento** do titular servirá como o principal canal de aprendizagem (Bell; Pham, 2021; Buckman; Jones; Buame, 2020; Garcia; Ayala-Calvo; Schumacher, 2021; Jayantilal *et al.*, 2023; Nwuke; Adeola, 2023;

Santos *et al.*, 2020; Wagner; Mair; Bitsch, 2022), sem exclusão dos ensinamentos provenientes dos gestores não familiares (Cesaroni; Diaz; Sentuti, 2021).

Löhde, Calabrò e Torchia (2020, p. 18) enfatizam que “a sobrevivência da empresa familiar é, em grande medida, uma função da capacidade da família empresária de traduzir **experiências passadas** e visões futuras em um processo de sucessão rigoroso”. O sucessor enquanto aprendiz, irá aproveitar experiências passadas para evitar a repetição de erros no futuro (Löhde; Calabrò; Torchia, 2020).

No entanto, a orientação direta do titular e da família não deve ter o intuito apenas de vigilância, mas especialmente de **transmitir confiança ao sucessor** (Bell; Pham, 2021; Habash; Baidoun, 2024). Isso porque a falta de autoconfiança é um dos principais óbices pessoais que o sucessor pode ter no momento de sua incorporação ao negócio da família (Corona, 2021).

A literatura é congruente na indicação dos dois ingredientes necessários na construção da confiança e motivação pessoal do sucessor: **delegação e autonomia** (Bell; Pham, 2021; Corona, 2021; Habash; Baidoun, 2024; Iturrioz-Landart; Aragon-Amonarriz; Cabrera-Suarez, 2023; Nwuke; Adeola, 2023; Querbach *et al.*, 2020; Serna; Nakandala; Bowyer; 2022, Souza; Souza; Cembranel, 2020; Wagner; Mair; Bitsch, 2022).

Deve haver um equilíbrio entre a delegação proativa por parte do titular e a autonomia ofertada ao sucessor. Delegar sem dar autonomia pode provocar um alto nível de frustração, causando a retirada do potencial candidato ao processo sucessório (Serna; Nakandala; Bowyer; 2022). Ao passo que, dar autonomia sem determinar as responsabilidades do sucessor pode ser uma oportunidade transformada em desafio, trazendo outros tipos de prejuízos, como por exemplo provocar um clima organizacional ruim (Gabriel; Bitsch, 2019), conforme tratado no Tópico 2.3.1.

Ademais, é preciso que a família empresária esteja atenta a **tempestividade para a passagem de bastão** (Corona, 2021; Tirdasari; Dhewanto, 2020). Igualmente, a partir de um planejamento cuidadoso e da existência de um plano do processo sucessório, faz-se oportuno uma **avaliação e revisão periódica** desses registros, até porque é certo que no decurso do ciclo de vida da empresa familiar existirão contingências e, conseqüente, necessidade de adaptação ou flexibilização do que foi planejado (Löhde; Calabrò; Torchia, 2020).

2.3.2.2 Combatendo o estigma entre empresa familiar e gestão “artesanal”

As empresas familiares possuem certas vantagens em relação a outras organizações empresariais. Elas se diferenciam por dispor de uma riqueza socioemocional intrínseca (Berrone; Cruz; Gomez-Mejia, 2012), prezam pela reputação familiar (Stübner; Jarchow, 2023) e demonstram altruísmo (Lubatkin *et al.*, 2005) e benevolência (Hauswald; Hack, 2013). No entanto, há um estigma associado a essas empresas em relação a uma praxe manufatureira de gestão (Speckbacher; Wentges, 2012).

Na iminência de uma sucessão, a falta de profissionalismo na gestão de uma empresa familiar pode desencadear uma série de consequências irreversíveis para a perpetuação da empresa em um perfil familiar. Por este motivo, com vistas a respaldar todo o feito e aplicação do plano de sucessão é necessário que paralelamente haja a garantia de certo grau de **profissionalismo** na empresa (Rydvalova; Antlova, 2020), para alcance de uma “sucessão empresarial intrafamiliar planejada, bem documentada e transparente” (Wolff; Schell; Moog, 2022).

Assim, maneiras de se profissionalizar a empresa familiar tornaram-se o foco de muitos estudos, que apontam bifurcações e associações. Em linhas gerais, é necessário aliar o que a família empresária quer fazer (plano de sucessão) a um **planejamento estratégico** bem definido (Bertschi-Michel; Kammerlander; Strike, 2020; Bertschi-Michel; Sieger; Kammerlander, 2021; Corona, 2021; Habash; Baidoun, 2024; Hidayati *et al.*, 2021; Gabriel; Bitsch, 2019; Kallmuenzer *et al.*, 2022; Nwuke; Adeola, 2023; Rodriguez-Garcia; Menéndez-Requejo, 2023; Rydvalova; Antlova, 2020; Urban; Nonkwelo, 2022; Souza; Souza; Cembranel, 2020; Wolff; Schell; Moog, 2022; Zehrer; Leiß, 2020).

É necessário que haja o estabelecimento de uma **estrutura de gestão**, processos e regulamentos, identificando os papéis e destacando os objetivos distintos das partes (Habash; Baidoun, 2024; Rydvalova; Antlova, 2020; Sunon; Islam; Kabir, 2022; Wolff; Schell; Moog, 2022; Zehrer; Leiß, 2020). Os proprietários e familiares devem comprometer-se a construir uma visão do futuro da estrutura organizacional (Gasperin *et al.*, 2022).

Alguns autores denominam essa formalização da empresa e dos processos como: **governança corporativa** (Bloemen-Bekx; Lambrechts; Van Gils, 2023), **governança familiar** (Gasperin *et al.*, 2022; Hidayati *et al.*, 2021), sistemas formais

de controle (Cheng; Chen; Liu, 2023), dentre outros. Tais práticas de governança familiar surgem com intuito de viabilizar a implementação eficaz do plano de sucessão (Matias; Franco, 2021).

Apesar das nomenclaturas distintas, essencialmente, essa governança familiar refere-se a um sistema baseado em uma visão estratégica, pelo qual a família desenvolve suas atividades organizacionais e trava seus relacionamentos, a partir uma identidade única e do estabelecimento de regras claras (Gasperin *et al.*, 2022; Matias; Franco, 2021).

Nesse sentido, é preciso que exista ferramentas de regulamentação que auxiliem na documentação do planejamento e gestão do processo sucessório, a fim de fornecer uma definição clara e precisa dos papéis no momento de transição da liderança (Bloemen-Bekx; Lambrechts; Van Gils, 2023; Löhde; Calabrò; Torchia, 2020; Rydvalova; Antlova, 2020; Zehrer; Leiß, 2020).

O principal instrumento refere-se ao **protocolo familiar** (Bloemen-Bekx; Lambrechts; Van Gils, 2023; Corona, 2021; Gasperin *et al.*, 2022; Hidayati *et al.*, 2021; Kallmuenzer *et al.*, 2022; Matias; Franco, 2020; Matias; Franco, 2021; Paço *et al.*, 2021; Rodriguez-Garcia; Menéndez-Requejo, 2023), também chamado de **constituição familiar** (Ng *et al.*, 2021).

O protocolo familiar pode ser definido como um documento aceito por toda a família, com aplicação rigorosa de seu conteúdo, composto por um conjunto de políticas, princípios e regras que regem o trabalho dos familiares na empresa, a transferência de propriedade e os procedimentos de exercício do poder (Matias; Franco, 2020, 2021).

Outro órgão de governança que apoia esse processo trata-se do **conselho de família**. De acordo com a obra clássica de Gersick *et al.* (2017), o conselho de família tem o objetivo de servir como fórum para discussão de todas as questões decorrentes do envolvimento da família da empresa, a fim de salvaguardar os melhores interesses da família a longo prazo. A partir dessa definição, diversos estudos retificam a eficácia da ferramenta (Bloemen-Bekx; Lambrechts; Van Gils, 2023; Corona, 2021; Hidayati *et al.*, 2021; Matias; Franco, 2021; Rodriguez-Garcia; Menéndez-Requejo, 2023), que também recebe o nome de rede familiar central (Iturrioz-Landart; Aragon-Amonarriz; Cabrera-Suarez, 2023).

É aconselhável ainda que, as empresas familiares adotem mecanismos mais robustos de gestão, como por exemplo **auditoria independente**, **conselho**

consultivo e de administração (Habash; Baidoun, 2024; Sunon; Islam; Kabir, 2022; Wang; Gao; Wu, 2022), especialmente as grandes empresas, que atendem interesses de vários *stakeholders* não familiares (Cheng; Chen; Liu, 2023; Sunon; Islam; Kabir, 2022; Wang; Gao; Wu, 2022).

Outra ferramenta de planejamento estratégico frutífera no contexto de empresas familiares trata-se do **plano de carreira**. Para os gestores familiares, o plano de carreira formaliza a comunicação acordada pela família e motiva as próximas gerações quanto a construção de carreira dentro de suas empresas familiares (Rodriguez-Garcia; Menéndez-Requejo, 2023). Aos gestores não familiares, tal instrumento contribui na mitigação do conflito agente-principal, pois clarifica as possibilidades individuais e coletivas de progressão (Rodriguez-Garcia; Menéndez-Requejo, 2023; Utrilla *et al.*, 2023).

Ademais, a tomada de decisão assertiva é essencial para que o planejamento estratégico seja elaborado e concretizado. Posto isto, a tradicional **utilização de artefatos gerenciais** pelas empresas familiares para gerir o desempenho se mantém como uma saída estratégica. Alguns dos artefatos componentes de um sistema de gestão de desempenho testados empiricamente que mostraram-se relevantes no contexto da sucessão familiar incluem: *Balanced Scorecard* (Rengel *et al.*; 2020), indicadores-chave de desempenho (Hidayati *et al.*, 2021), orçamento (Hillen; Lavarda, 2020) e informações contábeis relacionadas a custos, despesas, resultados obtidos, dentre outras (Huang; Lyu; Zhu, 2019; Kruger; Cecchin; Mores, 2020).

Por fim, o profissionalismo da empresa envolve a **profissionalização dos gestores familiares**, sejam eles familiares ou não. Nesse contexto, não é imperativo que a profissionalização decorra exclusivamente da formação gerencial dos sucessores (Souza; Souza; Cembranel, 2020). Alternativamente, o sucessor pode contar com o apoio de terceiros (Cesaroni; Diaz; Sentuti, 2021; Costa; Zen; Spindler, 2022; Gasperin *et al.*, 2022).

Além disso, alguns autores defendem que essa responsabilidade pode ser atribuída exclusivamente a gestores externos à família, seja pela falta de um sucessor capacitado (Ng *et al.*, 2021; Rodriguez-Garcia; Menéndez-Requejo, 2023), ou pela necessidade de uma reforma na governança corporativa para um modelo não familiar (Sunon; Islam; Kabir, 2022; Wang; Gao; Wu, 2022).

De todo modo, evidenciou-se a importância significativa em se contratar **consultores para mediar os relacionamentos** durante o processo de sucessão das

empresas familiares. Neste cenário, o conselheiro pode exercer múltiplos papéis, servindo como mediador na redução da rivalidade entre os membros da família (Kallmuenzer *et al.*, 2022). Ele deve estar atento às emoções vinculadas ao processo (Bertschi-Michel; Kammerlander; Strike, 2020; Bertschi-Michel; Sieger; Kammerlander, 2021), sem perder de vista as diferentes perspectivas intergeracionais (Magrelli *et al.*, 2022).

A respeito da intermediação geracional, Magrelli *et al.* (2022) desvendam a **reflexividade geracional** como poderoso aliado ao trabalho dos conselheiros. Reflexividade geracional trata-se de um mecanismo direcionado de estabelecimento e negociação de condições, realizado em um espaço intergeracional específico, para que as gerações sejam reflexivas sobre os conflitos intergeracionais e, a partir dessa compreensão, examinem os seus próprios pressupostos, decisões, ações e interações (Magrelli *et al.*, 2022).

Nesse sentido, os autores definem espaço intergeracional como um ambiente criado intencionalmente para uma interação geracional, como por exemplo grupos mistos entre os mais jovens e mais velhos de diferentes empresas, mas que passam por problemas semelhantes (Magrelli *et al.*, 2022).

2.3.2.3 Outras oportunidades identificadas na literatura

Além das oportunidades vinculadas à importância de um planejamento efetivo e da visão profissional necessária para a continuidade da empresa familiar, a sucessão familiar nunca deve descuidar do **capital social familiar**. A soma das relações sociais e de uma reputação favorável pode ser uma fonte de acesso a novas oportunidades valiosas (Bell; Pham, 2021; Iturrioz-Landart; Aragon-Amonarriz; Cabrera-Suarez, 2023; Rydvalova; Antlova, 2020; Yezza *et al.*, 2021).

Para o êxito do processo de sucessão, deve haver um esforço contínuo na manutenção e zelo dos relacionamentos empresariais, incluindo os gestores não familiares vinculados diretamente à empresa (Bell; Pham, 2021; Cesaroni; Diaz; Sentuti, 2021; Iturrioz-Landart; Aragon-Amonarriz; Cabrera-Suarez, 2023; Rydvalova; Antlova, 2020). Especialmente porque o **apoio e reconhecimento efetivo do gestor não familiar** se mostraram essenciais para que os sucessores se mantenham firmes no processo de sucessão (Bell; Pham, 2021).

Ainda, o processo de sucessão foi reconhecido como um fomentador na busca por um **desenvolvimento inovador**. Essa busca, geralmente, envolve a **inovação corporativa**, a partir da captação das necessidades futuras do mercado (Carney; Zhao; Zhu, 2019; Costa; Zen; Spindler, 2022; Dayan; Ng; Clercq, 2023; Querbach *et al.*, 2020; Rydvalova; Antlova, 2020), especialmente a geração do *coorte millennial* (Hidayati *et al.*, 2021).

Similarmente, a sucessão gerencial pode ser uma oportunidade para a busca por novas oportunidades a partir da estratégia de **internacionalização**, por meio da profissionalização como forma de melhorar a capacidade da empresa de se expandir internacionalmente (Costa; Zen; Spindler, 2022) e para o aumento da **Responsabilidade Social Corporativa** (Stübner; Jarchow, 2023).

2.4 Considerações Finais

O objetivo deste estudo é apontar quais os principais desafios das empresas familiares envolvidas em processos sucessórios e as oportunidades encontradas para perpetuação das empresas familiares. Por meio de uma revisão sistemática de literatura, foram revisados 59 artigos científicos, que indicaram um caminho de sucesso para superar os desafios decorrentes da sucessão familiar.

Nessa trajetória, ficou evidenciada a necessidade de certo equilíbrio durante o planejamento do processo de sucessão, por parte da família empresária. O antecessor é a pessoa responsável por todo o “trabalho de base”, preocupando-se em inculcar no sucessor o desejo e a paixão pelo negócio, socializá-lo com os valores da família e naturalizá-lo no negócio. No entanto, de modo algum deve utilizar esse planejamento para obrigá-lo a seguir por essa trilha de preparação. É crucial que a família respeite a individualidade e as aspirações do potencial sucessor, permitindo que ele explore suas próprias motivações e interesses dentro do contexto empresarial.

O papel da família empresária deve ser o de influenciar o sucessor, mantendo um entorno familiar e emocional harmonioso e um canal de comunicação aberto para permitir que ele se expresse e participe ativamente do processo de sucessão. Nesse sentido, independentemente da escolha do potencial sucessor em assumir a empresa familiar, o planejamento do processo de sucessão deve estar alinhado a um planejamento estratégico adequado, sem omissões quanto ao cenário existente.

Dentro dessa visão estratégica, a decisão da família em relação à empresa familiar deve ser traduzida em um plano de sucessão formal. Para isso, existem instrumentos específicos para estruturar os papéis e os processos, como o protocolo familiar, o conselho de família e a formulação de uma visão e de objetivos claros e compartilhados do negócio. Preferencialmente, deve-se contar com uma consultoria externa para a mediação do processo de sucessão. Além disso, as grandes empresas devem incorporar mecanismos de governança mais robustos, como o conselho de administração, auditoria independente e profissionalização externa.

Caso o sucessor deseje genuinamente dar continuidade ao legado familiar, é essencial que ele desenvolva um nível de profissionalismo como gestor. Esse profissionalismo pode ser adquirido por meio da educação formal, da experiência profissional e de programas específicos de desenvolvimento. Além disso, é necessário implementar um sistema de gestão de desempenho eficiente, que inclua a adoção de indicadores-chave de desempenho, um plano de carreira e a utilização de ferramentas gerenciais para a tomada de decisões.

Ainda com relação ao profissionalismo, não é possível alcançá-lo sem gestores capacitados. Nesse sentido, a profissionalização, que envolve a formação acadêmica na área de negócios, torna-se essencial. Essa profissionalização pode resultar do preparo de familiares, da contratação externa de gestores ou de ambos.

Contudo, apesar do alinhamento dos temas pesquisados, o estado da arte revelou diversos temas fundamentais para o avanço dos estudos sobre processo de sucessão em empresas familiares que ainda se encontram vagos e carecem de maior aprofundamento. Entre esses temas, este estudo sugere, como agenda de pesquisa, que os pesquisadores se aprofundem no estudo sobre o posicionamento das futuras gerações em relação a assuntos vinculados à responsabilidade social corporativa, dada a sua relevância social e o caráter incipiente das pesquisas atuais.

Além disso, estudos qualitativos devem dedicar-se a destrinchar as variáveis que podem impactar a decisão dos sucessores sobre os rumos da empresa familiar, em decorrência do seu preparo pessoal, que normalmente varia de uma configuração familiar para outra. Tal investigação irá possibilitar formas de classificação e medição em escala dessas variáveis, como por exemplo qual a influência da educação, da experiência, do capital social familiar, do contato prematuro com a gestão, dentre outras. Outra forma de se avaliar os rumos da empresa familiar seria se aprofundar

na compreensão de como a escolha por profissionais externos pode interferir na permanência desses negócios nesse modelo familiar, ao longo do tempo.

Na iminência de viabilizar uma empresa familiar mais profissional, desponta-se a necessidade de estudos que exponham maneiras de como fazer essa transição, sem que a cultura familiar que, muitas vezes, rege a empresa familiar seja comprometida a ponto de causar a decadência do negócio, por resistência dos colaboradores. A esse respeito, é necessário que os níveis organizacionais mais longe do topo sejam consultados, para exposição de um panorama “de baixo para cima”.

Esses são alguns dos *insights* obtidos para agenda de pesquisa, oriundos da experiência de revisar sistematicamente a literatura sobre o processo de sucessão em empresas familiares. Como limitação, destaca-se que a produção de uma revisão de literatura com viés qualitativo sempre encontrará no teto de *caracteres* uma barreira, visto que o quantitativo de trabalhos analisados é alto e todos contém informação de grande valia. Para driblar esse fato, sugere-se que as referências completas deixadas a seguir sirvam de fonte de consulta para pesquisadores se debruçarem sobre o tema.

Referências do Primeiro Estudo

- ANGGADWITA, G.; PROFITYO, W. B.; ALAMANDA, D. T.; PERMATASARI, A. Cultural values and their implications to family business succession: A case study of small Chinese-owned family businesses in Bandung, Indonesia. **Journal of Family Business Management**, v. 10, n. 4, p. 281-292, 2020.
- ARREGLE, J. CHIRICO, F; KANO, L.; KUNDU, S. K.; MAJOCCHI, A.; SCHULZE, W. S. Family firm internationalization: Past research and an agenda for the future. **Journal of International Business Studies**, v. 52, n. 6, p. 1159-1198, 2021.
- BAGIS, M.; KRYEZIU, L.; KURUTKAN, M. N.; RAMADANI, V. Women entrepreneurship in family business: dominant topics and future research trends. **Journal of Family Business Management**, v. 13, n. 3, p. 687-713, 2023.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2014.
- BELL, R.; PHAM, T. T. Modelling the knowledge transfer process between founder and successor in Vietnamese family businesses succession. **Journal of Family Business Management**, v. 11, n. 4, p. 479-495, 2021.
- BERRONE, P.; CRUZ, C.; GOMEZ-MEJIA, L. R. Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. **Family Business Review**, v. 25, n. 3, p. 258-279, 2012
- BERTSCHI-MICHEL, A.; KAMMERLANDER, N.; STRIKE, V. M. Unearthing and alleviating emotions in family business successions. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 44, n. 1, p. 81-108, 2020.
- BERTSCHI-MICHEL, A.; SIEGER, P.; KAMMERLANDER, N. Succession in family-owned SMEs: the impact of advisors. **Small Business Economics**, v. 56, n. 4, p. 1531-1551, 2021.
- BLOEMEN-BEKX, M.; LAMBRECHTS, F.; VAN GILS, A. An exploration of the role of intuitive forms of planning in the succession process: the explanatory power of effectuation theory. **Journal of family business management**, v. 13, n. 2, p. 486-502, 2023.
- BUCKMAN, J.; JONES, P.; BUAME, S. Passing on the baton: A succession planning framework for family-owned businesses in Ghana. **Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies**, v. 12, n. 2, p. 259-278, 2020.
- CAMFIELD, C.; FRANCO, M. The influence of personal values on family firm succession: a structural model. **International Journal of Entrepreneurial Venturing**, v. 11, n. 4, p. 335-372, 2019.
- CARNEY, M.; ZHAO, J.; ZHU, L. Lean innovation: Family firm succession and patenting strategy in a dynamic institutional landscape. **Journal of Family Business Strategy**, v. 10, n. 4, p. 100247, 2019.

CESARONI, F. M.; DIAZ, G. D. C.; SENTUTI, A. Family firms and innovation from founder to successor. **Administrative Sciences**, v. 11, n. 2, p. 54, 2021.

CHENG, M.; CHEN, M.; LIU, J. Confucianism and the altruistic behaviour in the succession of family firms: evidence from asset write-downs. **China Journal of Accounting Studies**, v. 11, n. 1, p. 29-54, 2023.

CHUA, J. H.; CHRISMAN, J. J.; SHARMA, P. Defining the family business by behavior. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 23, n. 4, p. 19-39, 1999.

CORONA, J. Succession in the family business: the great challenge for the family. **European Journal of Family Business**, v. 11, n. 1, p. 64-70, 2021.

COSTA, A. D.; ZEN, A. C.; SPINDLER, E. dos S. Family succession, professionalization and internationalization: a study of Brazilian family businesses. **Journal of Family Business Management**, v. 12, n. 4, p. 1065-1080, 2022.

DASPIT, J. J.; HOLT, D. T.; CHRISMAN, J. J.; LONG, R. G. Examining family firm succession from a social exchange perspective: A multiphase, multistakeholder review. **Family Business Review**, v. 29, n. 1, p. 44-64, 2016.

DAYAN, M.; NG, P. Y.; DE CLERCQ, D. How family firms can avoid the trap of strong social ties and still achieve innovation: critical roles of market orientation and transgenerational intent. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 29, n. 6, p. 1314-1337, 2023.

FLORES JR, J. E.; GRISCI, C. L. I. Dilemas de pais e filhos no processo sucessório de empresas familiares. **Revista de Administração**, v. 47, n. 2, p. 325-337, 2012.

FRANCO, M.; NAGILLA, M.; RODRIGUES, M. The presence of women in family SMEs' succession process: a conceptual framework guided by gender perspective. **Journal of Family Business Management**, v. 13, n. 3, p. 579-606, 2023.

GABRIEL, A.; BITSCH, V. Impacts of succession in family business: A systemic approach for understanding dynamic effects in horticultural retail companies in Germany. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 26, n. 3, p. 304-324, 2019.

GARCÍA, G. M.; AYALA-CALVO, J. C.; SCHUMACHER, A. J. Sucessão exitosa: O contexto do entorno e o plano de sucessão. **Revista de Administração de Empresas**, v. 61, n. 6, p. 1-17, e2020-0201, 2021.

GASPERIN, D.; GANZER, P. P.; FAORO, R. R.; SANTINON, A. C. From generation to generation: a qualitative study of family businesses management. **Journal on Innovation and Sustainability RISUS**, v. 13, n. 4, p. 45-55, 2022.

GERSICK, K. E.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M.; LANSBERG, I. **De Geração Para Geração – Ciclos de vida da Empresa Familiar**. São Paulo: Alta Books Editora, 4ª ed., 2017.

- HABASH, N.; BAIDOUN, S. How to win the succession race: empirical analysis of Palestinian family businesses. **Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies**, v. 16, n. 4, p. 1043-1064, 2024.
- HAUSWALD, H.; HACK, A. Impact of family control/influence on stakeholders' perceptions of benevolence. **Family Business Review**, v. 26, n. 4, p. 356-373, 2013.
- HIDAYATI, A.; HERMAWAN, A.; SOEHADI, A. W.; HARTOYO. Intra-family succession insights: the presence of millennial cohort successors. **Journal of Family Business Management**, v. 11, n. 1, p. 107-135, 2021.
- HILLEN, C.; LAVARDA, C. E. F. Orçamento e ciclo de vida em empresas familiares em processo de sucessão. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 31, p. 212-227, 2020.
- HOWORTH, C.; ROBINSON, N. **Family business**. Routledge, 2020. Disponível em <https://doi.org/10.4324/9781315440323>.
- HUANG, H.; LYU, C.; ZHU, X. Second generation involvement and corporate innovation: evidence from China. **Nankai Business Review International**, v. 10, n. 4, p. 526-545, 2019.
- ITURRIOZ-LANDART, C.; ARAGÓN-AMONARRIZ, C.; CABRERA-SUÁREZ, M. K. Family social capital as a driver to leverage challenged transgenerational entrepreneurship. **Journal of Family Business Management**, v. 13, n. 3, p. 762-779, 2023.
- JAYANTILAL, S.; JORGE, S. F.; LOURENCO, D.; BOTELHO, A.; BANEGIL, T. M. Cultural alignment and intergenerational succession in family firms: a game-theoretical experiment. **Journal of Family Business Management**, v. 13, n. 2, p. 356-372, 2023.
- KALLMUENZER, A.; TAJEDDINI, K.; GAMAGE, T. C.; LORENZO, D.; ROJAS, A.; SCHALLNER, M. J. A. Family firm succession in tourism and hospitality: an ethnographic case study approach. **Journal of Family Business Management**, v. 12, n. 3, p. 393-413, 2022.
- KITCHENHAM, Barbara. Procedures for performing systematic reviews. **Keele, UK, Keele University**, v. 33, n. 2004, p. 1-26, 2004.
- KRUGER, S. D.; CECCHIN, R.; MORAES, G. V. The importance of accounting in the management and continuity of rural production properties. **Custos e@ gronegocio on line**, v. 16, n. 1, p. 276-296, 2020.
- LE BRETON-MILLER, I.; MILLER, D.; STEIER, L. P. Toward an integrative model of effective FOB succession. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 28, n. 4, p. 305-328, 2004.

LÖHDE, A. S. K.; CALABRÒ, A.; TORCHIA, M. Understanding the main drivers of family firm longevity: the role of business family learning. **International Studies of Management & Organization**, v. 50, n. 2, p. 130-152, 2020.

LUBATKIN, M. H.; SCHULZE, W. S.; LING, Y.; DINO, R. N. The effects of parental altruism on the governance of family-managed firms. **Journal of Organizational Behavior**, v. 26, n. 3, p. 313-330, 2005.

MACIEL, A. S.; REYNA, J. M. S. M.; RAMOS, M. I. de la G.; AGUILAR, J. L. E. Women successor selection [Selección de mujeres sucesoras]. 2021. **Contaduría y Administración** v. 66 n. 3, p. 1-14, 2021. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2021.2482>

MAGRELLI, V.; RONDI, E.; DE MASSIS, A.; KOTLAR, J. Generational brokerage: An intersubjective perspective on managing temporal orientations in family firm succession. **Strategic Organization**, v. 20, n. 1, p. 164-199, 2022.

MATIAS, C.; FRANCO, M. Family protocol: how it shapes succession in family firms. **Journal of Business Strategy**, v. 41, n. 3, p. 35-44, 2020.

MATIAS, C.; FRANCO, M. The role of the family council and protocol in planning the succession process in family firms. **Journal of Family Business Management**, v. 11, n. 4, p. 440-461, 2021.

MEDINA-CRAVEN, M. N.; MARETT, E. G.; DAVIS, S. E. The willing successor: an exploration of grit and situational cues in family firms. **Journal of Family Business Management**, v. 12, n. 4, p. 1081-1095, 2022.

MEIER, O.; THELISSON, A-S. The succession dilemma in family firms: case study of a French company. **Journal of Business Strategy**, v. 42, n. 6, p. 406-411, 2021.

NG, H. C.; TAN, J. D.; SUGIARTO, S.; WIDJAJA, A. W.; PRAMONO, R. Too big to fail: Succession challenge in large family businesses. **The Journal of Asian Finance, Economics and Business**, v. 8, n. 1, p. 199-206, 2021.

NWUKE, O.; ADEOLA, O. Leadership transition and survival strategies for family-owned SMEs in an emerging economy. **Journal of Family Business Management**, v. 13, n. 4, p. 1343-1365, 2023.

PAÇO, A.; FERNANDES, C.; NAVE, E.; ALVES, H.; FERREIRA, J. J. M.; RAPOSO, M. Succession planning and strategies in family business: A multiple case study. **International Entrepreneurship Journal**, v. 25, n. Special Issue 1, p. 1-12, 2021.

PHAM, T. T.; BELL, R.; NEWTON, D. The father's role in supporting the son's business knowledge development process in Vietnamese family businesses. **Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies**, v. 11, n. 2, p. 258-276, 2018.

PRANCKUTĖ, R. Web of Science (WoS) and Scopus: The titans of bibliographic information in today's academic world. **Publications**, v. 9, n. 1, p. 12, 2021.

PWC, PricewaterhouseCoopers Auditores Independentes. **10ª Pesquisa Global sobre Empresas Familiares**. Confiança e impacto: Por que as empresas familiares precisam agir agora para manter seu legado no futuro, 2021. Disponível em https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividades/pcs/2021/08-03-Pesquisa-Empresas-Familiares_2021_VF.pdf. Acesso em 03 ago. 2021.

QUERBACH, S.; BIRD, M.; KRAFT, P. S.; KAMMERLANDER, N.. When the former CEO stays on board: The role of the predecessor's board retention for product innovation in family firms. **Journal of Product Innovation Management**, v. 37, n. 2, p. 184-207, 2020.

RADU-LEFEBVRE, M.; RONTEAU, S.; LEFEBVRE, V.; MCADAM, M. Entrepreneurship as emancipation in family business succession: a story of agony and ecstasy. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 34, n. 7-8, p. 582-602, 2022.

RODRIGUEZ-GARCIA, P.; MENÉNDEZ-REQUEJO, S. Family constitution to manage family firms' agency conflicts. **Business Research Quarterly**, v. 26, n. 2, p. 150-166, 2023.

SANTOS, C. C.; TESTON, S. F.; ZAWADZKI, P.; LIZOTE, S. A.; MACHADO, H. P. V. Capacidade absorptiva individual e intenção empreendedora em sucessores de propriedades rurais. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 21, n. 3, p. 1-29, 2020. doi:10.1590/1678-6971/eRAMR200045

SERNA, L. R.; NAKANDALA, D.; BOWYER, D. Why do eligible successors withdraw from the succession process in family businesses? A social exchange perspective. **Journal of Family Business Management**, v. 12, n. 4, p. 999-1019, 2022.

STÜBNER, A.; JARCHOW, S. Family oblige: the link between CSR and succession intention in small and medium family firms. **Journal of Business Economics**, v. 93, n. 3, p. 389-431, 2023.

RENGEL, R.; MONTEIRO, J. J.; PETRI, S. M.; SCHNORRENBURGER, D. Planejamento estratégico em um escritório de contabilidade em processo de sucessão familiar. **Revista Gestão Organizacional**, v. 13, n. 2, p. 6-25, 2020.

ROVELLI, P.; FERASSO, M.; DE MASSIS, A.; KRAUS, S. Thirty years of research in family business journals: Status quo and future directions. **Journal of Family Business Strategy**, p. 100422, 2021.

RYDVALOVA, P.; ANTLOVA, K. Vitality and continuity of family businesses. **Journal of Business Economics and Management**, v. 21, n. 5, p. 1432-1450, 2020.

SÁNCHEZ, A. D.; RAMA, M. de la C. D. R.; GARCÍA, J. A. Bibliometric analysis of publications on wine tourism in the databases Scopus and WoS. **European Research on Management and Business Economics**, v. 23, n. 1, p. 8-15, 2017.

SILVA, R.; COELHO, A.; SOUSA, N.; QUESADO, P. Family Business Management: A Case Study in the Portuguese Footwear Industry. **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, v. 7, n. 1, p. 55, 2021.

SOUZA, M. C.; SOUZA, J.; CEMBRANEL, P. Dilemas do processo de sucessão: desafios da gestão familiar frente ao crescimento acelerado. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 11, n. 3, p. 74-89, 2020.

SPECKBACHER, G. WENTGES, P. The impact of family control on the use of performance measures in strategic target setting and incentive compensation: A research note. **Management Accounting Research**, v. 23, n. 1, p. 34-46, 2012.

SUNON, K. H.; ISLAM, M. T.; KABIR, M. A. Impact of family succession on financial performance: empirical evidence from Bangladesh. **Journal of Family Business Management**, v. 12, n. 2, p. 337-354, 2022.

TIRDASARI, N. L.; DHEWANTO, W. When is the right time for succession? Multiple cases of family businesses in Indonesia. **Journal of Family Business Management**, v. 10, n. 4, p. 349-359, 2020.

TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. **British Journal of Management**, v. 14, n. 3, p. 207-222, 2003.

URBAN, B.; NONKWELLO, R. P. Intra-family dynamics and succession planning in family businesses in South Africa: The daughter as a potential successor. **Journal of Family Business Management**, v. 12, n. 2, p. 266-279, 2022.

UTRILLA, P. V. N.; GRANDE-TORRALEJA, F. A.; ALBARRACÍN, A. L. M.; ORTEGA-RODRÍGUEZ, C. Advance employee development to increase performance of the family business. **Employee Relations: The International Journal**, v. 45, n. 7, p. 27-45, 2023.

VOLTA, C. L. de C. C.; BORGES, A. F.; CAPPELLE, M. C. A. Sucessão em empresas familiares: um olhar a partir do conceito de *conatus*. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 25, n. 04, p. e200021, 2021.

WAGNER, C.; MAIR, S.; BITSCH, V. Mindsets in Intra-familial Farm Transfer: Successful Successor and Predecessor Prototypes. **International Journal on Food System Dynamics**, v. 13, n. 2, p. 143-164, 2022.

WANG, L.; GAO, Q.; WU, C. The effect of succession on corporate governance reform under the Chinese clan culture context. **Cross Cultural & Strategic Management**, v. 29, n. 4, p. 761-797, 2022.

WASIM, J.; CUNNINGHAM, J.; MAXWELL-COLE, A.; TAYLOR, J. R. Nonfamily knowledge during family business succession: a cultural understanding. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 26, n. 1, p. 141-157, 2020.

WILSON, S. R.; WHITMOYER, J. G.; PIEPER, T. M.; ASTRACHAN, J. H.; HAIR JR., J. F.; SARSTEDT, M. Method trends and method needs: Examining methods needed for accelerating the field. **Journal of Family Business Strategy**, v. 5, n. 1, p. 4-14, 2014.

WOLFF, S.; SCHELL, S.; MOOG, P. Information asymmetries in intrafamily business succession. **BRQ Business Research Quarterly**, v. 25, n. 2, p. 173-192, 2022.

YEZZA, H.; CHABAUD, D.; CALABRÒ, A. Conflict dynamics and emotional dissonance during the family business succession process: Evidence from the Tunisian context. **Entrepreneurship Research Journal**, v. 11, n. 3, p. 219-244, 2021.

YEZZA, H.; CHABAUD, D.; DANA, L. P.; MAALAOUI, A. The impact of bridging social capital in family firms' performance: exploring the mediation role of successor's social skills. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 27, n. 8, p. 2009-2027, 2021.

ZEHRER, A.; LEIß, G. Intergenerational communication barriers and pitfalls of business families in transition—a qualitative action research approach. **Corporate communications: An international journal**, v. 25, n. 3, p. 515-532, 2020.

ZHAO, Y.; YANG, X.; XIN, D.; ZHOU, W.; ZHANG, S.; WANG, L. Intergenerational power gap and R&D investment: Evidence from China. **Journal of Innovation & Knowledge**, v. 8, n. 2, p. 100359, 2023.

3 SEGUNDO ESTUDO

Modelagem da Cadeia Sucessória para Empresas Familiares à Luz da Teoria do Capital Humano e da Teoria *Stewardship*: um estudo de caso coletivo

RESUMO

O objetivo deste estudo é desenvolver a estruturação de um modelo da cadeia sucessória de empresas familiares à luz da teoria do capital humano e da teoria *stewardship*. Para tanto, foi realizado um estudo de caso coletivo, englobando quatro estudos de caso instrumental, analisados por *template*. Os resultados no contexto do agronegócio brasileiro mostraram uma conformidade considerável com os pressupostos definidos na literatura sobre a relevância do capital humano para o enfrentamento a diversos desafios comuns a negócios familiares. Nesse sentido, o estudo contribui ao estruturar um modelo englobando as fontes e possíveis configurações da educação, da experiência e dos programas de desenvolvimento, sob a lente da teoria do capital humano e da teoria *stewardship*, que extrapolam o contexto exclusivo do agronegócio. As categorias identificadas *a posteriori* culminaram na apresentação de uma Modelagem da Cadeia Sucessória para Empresas Familiares à Luz da Teoria do Capital Humano e da Teoria *Stewardship*. A partir do modelo, são apresentadas e discutidas as seguintes categorias: a educação formal, que pode ser técnica ou gerencial; a experiência, contida no processo de aprendizagem gerencial, que pode ser produzida a partir de experiências próprias, internas ou externas à empresa familiar, ou de terceiros, produzidas pela interação familiar ou *stewardship*; e os programas de desenvolvimento de sucessores. Ademais, é apresentado um arcabouço de sustentação evidenciando os impactos potenciais desses constructos no processo de sucessão gerencial em empresas familiares.

Palavras-chave: Teoria do Capital Humano; Teoria *Stewardship*; Educação; Experiência; Sucessão Gerencial; Agronegócio.

3.1 Introdução

A sucessão gerencial é um processo compulsório nas organizações, ou seja, independe diretamente de um planejamento formal para ocorrer (Dyck *et al.*, 2002). Devido aos grandes e variados impactos na continuidade e desempenho organizacional, a transição de um gestor principal para outro e seus desdobramentos têm recebido atenção especial (Schepker *et al.*, 2017). Em empresas familiares, o tema torna-se ainda mais relevante, devido ao impacto negativo que uma sucessão frustrada pode gerar no contexto econômico e social.

De acordo com Arregle *et al.* (2021), as empresas familiares representam aproximadamente 65% das empresas do mundo, são responsáveis por, no mínimo, 70% do PIB global anual, podendo chegar a 90%, e empregam, pelo menos, 50% da população na maioria dos países. No Brasil, esses números são ainda mais significativos, visto que 9 em cada 10 empresas têm perfil familiar (PWC, 2021).

Por outro lado, apenas 30% dessas empresas avançam da primeira para a segunda geração, enquanto cerca de 15% sobrevivem da segunda para a terceira transição, e apenas 3% do total geral de negócios familiares chegam à quarta geração (Gagné *et al.*, 2021). Gagné *et al.* (2021) afirmam que o sucesso em cada etapa desse processo é vital para a manutenção do negócio em um modelo familiar, visto que, à medida que as transições geracionais ocorrem, maiores são os desafios.

A sucessão enquanto um sistema, “não é uma coisa, mas muitas”, semelhante a uma corrida de obstáculos (Gersick *et al.*, 2017, p. 201). Muitos desses entraves decorrem das condições intrínsecas à estrutura desse sistema (Gersick *et al.*, 2017). Tal estrutura em uma empresa familiar é baseada em três principais subsistemas: família, propriedade e gestão. No entanto, esses subsistemas, não são isolados, mas interconectados (Gersick *et al.*, 2017). Nesse sentido, cada camada sobreposta está, invariavelmente, endossada por uma mobilização de poder a partir das posições sociais centrais que medeiam a institucionalização de regras e rotinas formais e informais (Moilanen, 2008).

Os indivíduos que detêm esse poder, ou boa parte dele, estão distribuídos entre esses três subsistemas e aparecem em mais de um setor simultaneamente (Gersick *et al.*, 2017). Apresenta-se, assim, uma rede complexa de possibilidades relativas a composição, que equaciona a passagem do tempo, as decisões tomadas e as experiências adquiridas por meio dos resultados acumulados (Gersick *et al.*, 2017). A

partir desses entrelaçamentos, uma jornada particular e contínua de crescimento e aprendizado é desenhada para as empresas de natureza familiar, bem como os conflitos são únicos, distintos dos embates existentes em modelos organizacionais não familiares (Le Breton-Miller; Miller; Steier, 2004).

Numerosos estudos destacam a importância de preparar o sucessor para a gestão empresarial. Para tal preparação, há um consenso quase unânime sobre a necessidade de educação formal, treinamentos e aquisição de experiência prática (Daspit *et al.*, 2016; Le Breton-Miller; Miller; Steier, 2004). Nesse sentido, à luz da teoria do capital humano, o capital humano se trata do acervo de conhecimentos, habilidades, competências e experiências que os indivíduos adquirem ao longo da vida e contribuindo significativamente para a produção de valor econômico (Becker; 1964; Schultz; 1961, 1973). Assim, pode-se dizer que o preparo do sucessor envolve determinantes de seu capital humano acumulado, como educação, experiência e treinamento a partir de programas de desenvolvimento.

Especificamente sobre a experiência gerada no âmbito da empresa familiar, é prudente ainda levar em consideração que a atuação dos gestores não é guiada exclusivamente por recompensas financeiras (Berrone; Cruz; Gomez-Mejia, 2012; Davis; Allen; Hayes, 2010). Nesse caminho, a teoria *stewardship* fornece uma perspectiva extremamente aderente, pois busca elucidar por que outras razões que não exclusivamente a financeira os gestores são motivados, para que representem bem os interesses da empresa (Davis; Schoorman; Donaldson, 1997).

No entanto, as pesquisas que avaliam a educação, a experiência e programas de treinamento, especialmente dos sucessores, tendem a tratar o assunto de maneira comentada, reconhecendo sua relevância, mas sem caracterizar um panorama abrangente de como essas variáveis podem influenciar o processo de sucessão, como por exemplo Pham, Bell e Newton (2019) e Wagner, Mair e Bitsch (2022).

Estudos sobre capital humano em empresas familiares frequentemente focam na análise de aspectos isolados e em cenários específicos. Exemplos incluem a educação (Soares *et al.*, 2021; Sandhu; Hussain; Matlay, 2012) e a aquisição de experiência (Hamilton, 2011), ambos no contexto do empreendedorismo, bem como a aprendizagem organizacional familiar (Löhde; Calabrò; Torchia, 2020).

Um dos estudos que abordam explicitamente os tipos de educação dos sucessores e contrapõem o envolvimento prévio em atividades de gestão é o de Porfírio, Felício e Carrilho (2020). Os autores destacam que a teoria do capital humano

apoia a superioridade do ensino superior sobre o ensino médio. Quanto à experiência, eles não distinguiram os tipos possíveis, mas evidenciaram que a experiência anterior à sucessão, aliada à prontidão do sucessor, pode ser mais significativa que o plano de sucessão para alcançar vantagem competitiva (Porfírio; Felício; Carrilho, 2020).

No mais, a análise integrada de educação, experiência e programas de treinamento permanece pouco explorada de acordo com as revisões de literatura recentes sobre empresas familiares, especialmente durante os processos formativos. Rovelli *et al.* (2021) realizaram um estudo que abrange trinta anos de pesquisas publicadas em periódicos científicos sobre o tema, ressaltando a necessidade de pesquisadores dedicarem-se ao exame do ‘como’ e ‘por que’ os fenômenos ocorrem.

Os autores propõem diretamente questões de pesquisa acerca de como o capital humano dos gestores de empresas familiares influencia o processo decisório e seus resultados, bem como de que maneira os atores e suas características individuais estabelecem os objetivos de sucessão (Rovelli *et al.*, 2021). Ainda, Rydvalova e Antlova (2020) reforçam a necessidade no aprofundamento de formas específicas de educação para sucessores, visando a vitalidade dessas empresas.

Neste contexto, o presente estudo oferece uma contribuição relevante ao identificar empiricamente a forma de educação e experiência dos sucessores, categorizar as fontes e possíveis configurações desses elementos e discernir os impactos potenciais no processo de sucessão gerencial em empresas familiares.

É crucial reconhecer que o capital humano é mais do que um conceito teórico. Apesar de não aparecer no balanço patrimonial, o capital humano é um dos “ativos intangíveis” mais significativos que, adequadamente cultivado e administrado, pode conduzir a melhorias significativas na produtividade e no sucesso empresarial (Arokiasamy; Fujikawa; Piaralal, 2023). Além disso, aprofundar-se no contexto industrial preenche uma lacuna nos estudos de processos sucessórios, que frequentemente omitem esse âmbito ao identificar as competências fundamentais para um sucessor efetivo (Le Breton-Miller; Miller; Steier, 2004).

Diante disso, o presente estudo visa responder a seguinte questão: **De que maneira a teoria do capital humano e a teoria *stewardship* podem contribuir para a eficácia da sucessão gerencial de empresas brasileiras atuantes no agronegócio?** Para tanto, o trabalho tem como objetivo desenvolver a estruturação de um modelo da cadeia sucessória de empresas familiares à luz da teoria do capital humano e da teoria *stewardship*.

3.2 Referencial Teórico

Este tópico oferece a fundamentação teórica sobre o modelo de empresas familiares e apresenta as duas teorias que embasam a análise do fenômeno da sucessão gerencial: a Teoria do Capital Humano e a Teoria *Stewardship*. Além disso, estudos recentes sobre os constructos teóricos são discutidos.

3.2.1 Um “Modelo Tridimensional de Desenvolvimento”

A consolidação de empresas familiares, tanto como uma área independente de investigação científica, quanto em grau de relevância, vem ocorrendo especialmente após 1983, com a publicação da edição especial "Dinâmica Organizacional", que trouxe à tona alguns marcos teóricos naturais a este tipo de organização, além de evidenciar uma necessidade de validação empírica dos, então, recentes marcos teóricos introduzidos (Wilson *et al.*, 2014).

Desde então, estabeleceu-se fundamento sólido no que diz respeito a oposição nas abordagens em empresas familiares e não familiares quanto as dimensões propriedade, governança, retorno, recompensa, *network*, liderança, carreira e gestão (Stewart; Hitt, 2012). Até por isso, restringir-se a estudos comparativos entre empresas familiares e não familiares, tem sido considerado insuficiente para o avanço do campo (Neubaum; Micelotta, 2021).

Nessa perspectiva, o estudo sobre empresas familiares tem sido abordado com grande ênfase, devido a sua representatividade mundial significativa, principalmente sob uma lente aos fenômenos internos, como a heterogeneidade e sua repercussão (Rovelli *et al.*, 2021). As conceituações que circundam negócios familiares estão diretamente ligadas a conjuntura em que estão inseridas, existindo divergências teóricas. Apesar das diferenças, alguns elementos raramente ficam fora das definições, como por exemplo: propriedade, família, gestão por parte de uma ou poucas famílias (Neubauer, 2003).

Identificar as delimitações de família, propriedade, gestão e negócio possibilita minimizar os desafios provocados pela heterogeneidade das empresas familiares, que impedem a comparabilidade e o avanço da área (Rovelli *et al.*, 2021). Isto posto, neste estudo, como definição teórica, considera-se empresa familiar o negócio que, além da propriedade da família, sofre influência direta da família, bem como perpetua os valores às demais gerações (Chua; Chrisman; Sharma, 1999).

Isso implica dizer que, além do controle, o envolvimento da família no negócio é o que o diferencia, abrangendo a intenção de perpetuação da organização no poder da família, os planos de sucessão para futuras gerações, e a influência direta dos membros da família nos objetivos organizacionais (Chua; Chrisman; Sharma, 1999), destacando-se a riqueza socioemocional dos indivíduos, a essência da empresa familiar e a identidade da família (Dawson; Mussolino, 2014).

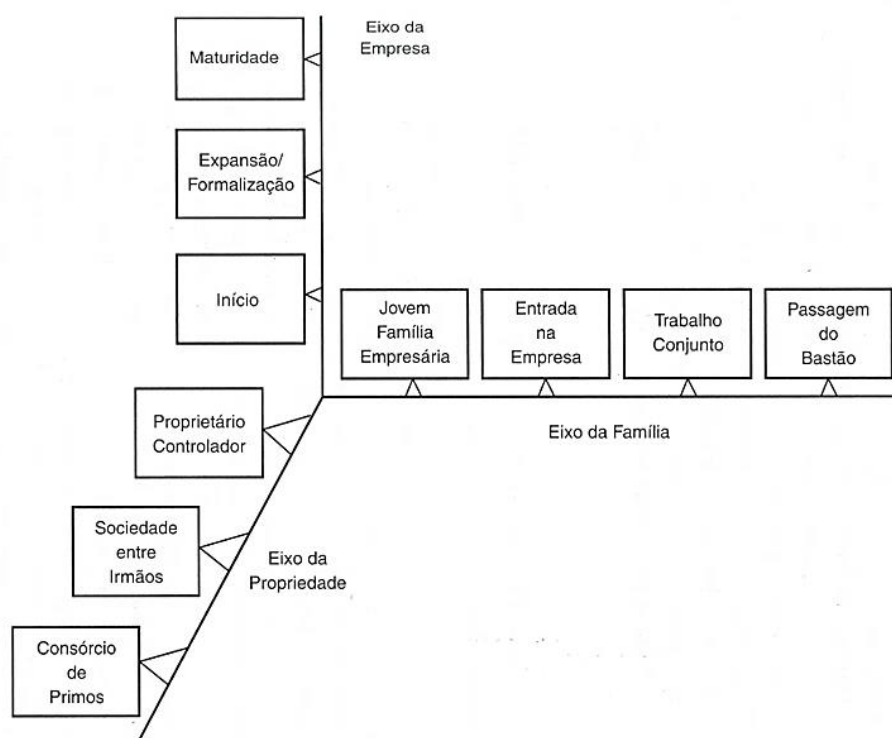
De acordo com Casillas, Vasquez e Diaz (2007), considera-se de primeira geração quando a empresa, além do domínio familiar, possui o fundador em seu corpo administrativo; a segunda geração identifica-se após a primeira transição, quando a administração é composta pelos sucessores mais próximos do fundador; de terceira geração quando os netos do fundador passam a integrar a administração; e assim por diante (Casillas; Vasquez; Diaz, 2007).

Para além das definições, Gersick *et al.* (2017), baseia-se no Modelo de Três Círculos (M3C), de Tagiuri e Davis (1996), para descrever os setores do sistema de uma empresa familiar, numa perspectiva dinâmica, no qual a estrutura do sistema assume novas formas com características singulares, particularizando-se a cada novo estágio (Gersick *et al.*, 2017).

O M3C traduz o sistema de uma empresa familiar a partir de três subsistemas independentes, mas relacionados entre si, que quando justapostos interagem eclodindo em sete setores (Gersick *et al.*, 2017). A composição do negócio familiar é, portanto, constituído pelas seguintes posições: 1) familiares que não são sócios/proprietários nem gestores; 2) sócios/proprietários não-familiares que não participam da gestão; 3) gestores não-familiares que não são proprietários/sócios; 4) familiares sócios/proprietários sem participação na gestão; 5) gestores sócios/proprietários não-familiares; 6) gestores familiares não-sócios/proprietários e 7) familiares gestores e sócios/proprietários (Gersick *et al.*, 2017).

Os círculos da gestão, da propriedade e da família podem ser um valioso primeiro passo, porém, grande parte dos dilemas enfrentados pelas empresas familiares são causadas pela passagem do tempo, influenciando diretamente cada subsistema do círculo (Gersick *et al.*, 2017). Conseqüentemente, ao longo do tempo, à medida que o fluxo da vida acontece, o círculo se movimenta. Nesse sentido, houve a adição da variável “tempo” ao modelo dos três círculos, surgindo um modelo tridimensional de empresas familiares (Figura 4).

Figura 4 - O Modelo Tridimensional de Desenvolvimento



Fonte: Gersick *et al.*, (2017, p. 17)

Sumarizando a Figura 4, a base das famílias são constantes alterações estruturais que ocorrem, principalmente, a partir de nascimentos, mortes, casamentos e divórcios. O reflexo dessa diferença entre entradas e saídas é absorvido pela empresa familiar. Assim sendo, sob a lente do desenvolvimento ao longo do tempo, obteve-se o tradicional Modelo Tridimensional de Desenvolvimento da Empresa Familiar, publicado originalmente em 1997 (Gersick *et al.*, 2017).

Tal modelo aponta-se em cada um dos subsistemas do modelo dos três círculos. Para cada círculo existe uma dimensão distinta de desenvolvimento. Essas etapas são independentes e, simultaneamente, influenciam às demais, resultando em um espaço tridimensional (Gersick *et al.*, 2017). Cada um dos círculos do M3C é, agora, identificado na Figura 4 como eixo; sendo cada eixo uma dimensão.

A **dimensão da propriedade**, descreve três composições de propriedades, mas não se limita essas configurações, permitindo uma direção desenvolvimentista subjacente (Gersick *et al.*, 2017). Entretanto, os três estágios propostos por Gersick *et al.*, 2017 (p. 19) “ainda explicam a maior parte da variação ao longo da mais ampla gama de empresas”. Os três estágios da dimensão propriedade são: proprietário controlador; sociedade entre irmãos; e consórcio de primos.

A **dimensão da família** divide-se em quatro estágios, definidos a partir da idade e das responsabilidades dos membros ativos de cada geração, sendo: jovem família empresária (JFE); entrada na empresa (EE); trabalho conjunto (TC); e passagem de bastão (Gersick *et al.*, 2017). A caracterização do primeiro estágio envolve a escolha de uma parceria conjugal, a decisão de ter ou não filhos, dentre outros dilemas como: criar um sonho do futuro; explorar estilos de vida alternativos; estabelecer credibilidade; comprometimento com a carreira; comprometer-se com o papel familiar; e conquistar independência, próximo aos quarenta anos (Gersick *et al.*, 2017).

No próximo estágio do eixo, denominado “entrada na empresa”, cada geração é de dez a quinze anos mais velha do que a do estágio JFE. Nessa fase, as famílias enfrentam questões como: criar critérios de entrada; planejar carreira da geração atual; transição de papéis na vida pessoal, como casal e como irmãos; e definição de papéis dos familiares (Gersick *et al.*, 2017).

Seguindo o ciclo, a geração dos pais aproxima-se dos cinquenta anos, enquanto a geração jovem alcança a idade de 20 a 30 anos, entrando no estágio do “trabalho conjunto”. Este estágio refere-se ao período em que diferentes gerações colaboram em atividades comuns. A complexidade cresce à medida que o tempo passa, com a interação simultânea de pais, irmãos, primos, crianças de diferentes faixas etárias, cunhados, entre outros. O maior desafio nesse estágio costuma ser trabalhar em conjunto para alcançar o mesmo objetivo (Gersick *et al.*, 2017).

O último estágio envolve um misto de sentimentos para a família empresária. A passagem de bastão, que representa a transição da liderança, é a sucessão da empresa familiar. Os autores destacam que, quando a empresa sobrevive, essa etapa independe da vontade dos envolvidos. Estando as empresas preparadas ou não, cedo ou tarde, o bastão é passado e os ciclos recomeçam, seja por membros da família ou por gestores externos (Gersick *et al.*, 2017).

Com relação à **dimensão da empresa**, Gersick *et al.* (2017) traduzem as complexas teorias sobre o ciclo de vida empresarial, indicando que, no modelo tridimensional, é necessária apenas uma progressão simplificada. Este eixo considera três estágios: início, expansão/formalização e maturidade. Até aquele momento, os autores notaram que a maturidade estava sendo negligenciada pela literatura da área.

O estágio inicial do eixo “empresa” diz respeito a fundação da empresa e seus primeiros anos. Nessa etapa, o maior desafio é sobreviver. Já no segundo estágio, os obstáculos se ampliam, uma vez que o espaço de tempo se amplia. O estágio da

expansão/formalização inclui o estabelecimento da empresa no mercado e ingressam em uma rotina inicial previsível, prolongando-se até o período de estabilidade. Alguns pontos relevantes a se considerar nesse período envolvem remuneração, autoridade e *status* (Gersick *et al.*, 2017).

Gersick *et al.* (2017) pontuam que não é possível prever quanto tempo exatamente o segundo estágio irá durar, sendo possível que ultrapasse uma geração completa. A partir do ponto que a empresa deixa de evoluir e entra em estagnação, sem grandes expectativas de crescimento, pode-se dizer que essa empresa familiar avançou ao estágio de maturidade. Contudo, apesar de ser o “último” estágio, não é possível estabelecer que o dinamismo empresarial irá se manter inerte *ad aeternum* e, por isso, existem duas saídas da maturidade: renovação e reciclagem, ou a morte da empresa (Gersick *et al.*, 2017).

3.2.2 Fatores determinantes do capital humano na perspectiva da Teoria Do Capital Humano

De acordo com a teoria do capital humano, o capital humano é definido como um conjunto de conhecimentos, habilidades, competências e experiências adquiridos pelos indivíduos ao longo da vida (Becker, 1964; Schultz, 1961). Esses fatores contribuem significativamente para a produção de valor econômico de uma sociedade.

Schultz, laureado com o Prêmio Nobel de Economia em 1979, sustenta que os investimentos em educação, treinamento e saúde melhoram a capacidade produtiva dos indivíduos e, por extensão, beneficiam a sociedade (Schultz, 1973). Becker reforça essa visão, argumentando que o investimento em capital humano é essencial para o desenvolvimento de conhecimentos e habilidades que aumentam a produtividade (Becker, 1964).

A educação formal é considerada em seus diferentes níveis, desde a educação básica do indivíduo, o ensino superior, até a educação continuada (Schultz, 1967). A experiência profissional, como o próprio nome já diz, envolve as vantagens em se obter experiência por meio de uma profissão e o impacto positivo que o aprendizado no trabalho propicia no aprimoramento das habilidades e conhecimento prático dos indivíduos (Becker, 1964).

Nas três edições de “*Human Capital*” de Becker, publicadas em 1964, 1975 e 1995, observa-se uma análise progressiva do conceito de capital humano. Em todas as edições, contudo, o autor mantém a posição de que o capital humano é um fator crucial para o desenvolvimento geral e pessoal. Esse desenvolvimento é mensurado

pelos investimentos em educação e treinamento, que proporcionam benefícios significativos para a produtividade e o crescimento econômico (Weiss, 2015).

Estudos mais recentes enfatizam a importância do capital humano em meio à globalização e crises econômicas recorrentes, destacando seu papel direto no desempenho corporativo (Arokiasamy; Fujikawa; Piaralal, 2023). Arokiasamy, Fujikawa e Piaralal (2023), em uma análise voltada para a base operacional, destacam a importância de um ambiente de trabalho robusto e práticas de gestão de recursos humanos para melhorar o desempenho organizacional.

Uma pesquisa empírica abrangente, utilizando dados educacionais de 55 países e regiões, investigou o efeito do capital humano no crescimento econômico global, a partir do constructo da educação formal. Concluiu-se que o ensino superior é o nível de educação que mais impacta o crescimento econômico dos países (Wang; Liu, 2016). Nesse sentido, a teoria do capital humano sustenta que a educação formal e a experiência profissional são componentes essenciais do capital humano, com o aprendizado no trabalho aprimorando habilidades e conhecimento prático. Esses elementos resultam de decisões deliberadas de investimento em educação ou formação (Blaug, 1992) e são fundamentais para o desenvolvimento e crescimento econômico e pessoal, pois trazem benefícios significativos para a produtividade.

3.2.2.1 O papel do capital humano em sucessões gerenciais de empresas familiares

A sucessão em empresas familiares é um processo complexo. O modelo tridimensional de Gersick *et al.* (2017) sugere que, em cada estágio do ciclo de vida da empresa familiar, o desenvolvimento pessoal dos membros da família é essencial para fomentar a inovação e a adaptabilidade do sistema familiar. Os autores afirmam que “cada experiência e cada decisão afeta todas aquelas que se seguem. O curso do desenvolvimento único de qualquer pessoa é o produto do seu amadurecimento e de suas experiências no mundo” (Gersick *et al.*, 2017, p. 15).

Le Breton-Miller, Miller e Steier (2004) complementam essa visão ao destacar que o processo de sucessão não é apenas uma questão de transferência de responsabilidades, mas também de desenvolvimento e preparação dos sucessores. Nesse sentido, a educação, a experiência e os treinamentos realizados por meio de programas de desenvolvimento são vistos como etapas complementares e decisivas

para equipar os sucessores com as habilidades e competências necessárias para uma liderança eficaz e para a continuidade do legado da empresa familiar (Le Breton-Miller; Miller; Steier, 2004).

Cohen e Sharma (2016) detalham diversas estratégias para o desenvolvimento de competências dos sucessores em empresas familiares, enfatizando a importância de uma abordagem multifacetada. Primeiramente, os autores destacam a necessidade de educação formal e treinamento, incentivando a participação em cursos, *workshops* e programas de MBA ou especializações relevantes. Além disso, a experiência prática é crucial, com a rotação de funções dentro da empresa e/ou atribuição de projetos especiais que desafiem os sucessores a aplicar e desenvolver novas habilidades. A mentoria e o *coaching* também são recursos adicionais, tanto internos quanto externos, para fornecer orientação e suporte contínuos.

Já para o desenvolvimento de *soft skills*, como comunicação eficaz, liderança, resolução de conflitos e negociação, os autores afirmam que é necessário que a geração sucessora seja exposta a redes e comunidades, por meio da participação em conferências, feiras e associações profissionais, que ajudam a expandir o *networking* e a manter-se atualizado com as tendências do mercado (Cohen; Sharma, 2016).

No que concerne à educação, Nwuke e Adeola (2023) defendem que a educação formal é a base para a profissionalização do sucessor, oferecendo-lhe um arsenal de conhecimentos teóricos e práticos que são fundamentais para a gestão eficaz de uma empresa. Além disso, a educação contribui significativamente para o desenvolvimento cognitivo, habilidades analíticas e pensamento crítico, que são essenciais na liderança estratégica e na tomada de decisões (Bell; Pham, 2021; Costa; Zen; Spindler, 2022; Corona, 2021).

Quando a preparação do sucessor inclui formação no estrangeiro, ela pode ampliar a visão do sucessor, promovendo uma mentalidade global e o preparando para a expansão internacional da empresa (Huang; Lyu; Zhu, 2019). Ainda no campo de formação específica, há uma diferenciação quanto a formação superior geral e a formação chamada de “gerencial”. A formação gerencial diz respeito a gestores que possuem educação formal na área de negócios (Weigel; Derfuss; Hiebl, 2023).

Por outro lado, a experiência profissional enriquece o sucessor com conhecimento prático e uma compreensão profunda dos intrincados mecanismos do negócio e do mercado (Nwuke; Adeola, 2023). Na preparação dos sucessores de

empresas familiares, a experiência é inestimável para o desenvolvimento de competências gerenciais e habilidades interpessoais (Volta; Borges; Cappelle, 2021).

Quanto aos processos de aquisição de experiência, a literatura divide-se em duas frentes principais. Em uma primeira frente, há estudos que destacam a importância de o sucessor trabalhar no mercado externo antes de assumir de fato seu posto como gestor principal (Bell; Pham, 2021; Buckman; Jones; Buame, 2020; Ng *et al.*, 2021; Souza; Souza; Cembranel, 2020).

Por outro lado, sem descartar a relevância de uma experiência externa, defende-se que há outras alternativas tão boas quanto, sem prejuízo ao desempenho da empresa (Dekker *et al.*, 2013; Nwuke; Adeola, 2023). Medina-Craven, Marett e Davis (2022, p. 1089) afirmam que “os fundadores poderiam propositadamente optar por envolver os membros da família na empresa em funções ativas, de modo que o envolvimento da empresa seja uma grande parte da cultura familiar”. Nessa direção, Hidayati *et al.* (2021) destacam que para aquisição de experiência deve considerar o *coorte* geracional dos sucessores, pois a tendência a obter experiência interna ou externa varia de uma geração para outra.

Fato é que a integração sinérgica de educação, experiência e treinamentos por meio de programas de desenvolvimento prepara o sucessor de maneira holística, assegurando que ele esteja equipado com muitas ferramentas necessárias para assumir as rédeas da empresa no futuro (Wagner; Mair; Bitsch, 2022).

Essa preparação multifacetada é crucial não apenas para que o potencial sucessor aprenda sobre outras culturas organizacionais, mas também para possibilitar uma transição menos propensa a conflitos (Ng *et al.*, 2021). Ante o exposto, e sob a lente da teoria do capital humano, a educação formal, a experiência profissional e treinamentos por meio de programas de desenvolvimento são determinantes para identificar o capital humano de sucessores nas empresas familiares.

3.2.3 O comportamento “*stewardship*” em empresas familiares

A Teoria *Stewardship* (TS) oferece uma perspectiva evolutiva da gestão organizacional (Davis; Schoorman; Donaldson, 1997). Em contraste à Teoria da Agência, a TS propõe que os gestores, ou “*stewards*”, são motivados por um desejo intrínseco de excelência e contribuição para o sucesso da empresa. Eles são vistos como guardiões dos interesses dos sócios, com o objetivo de proteger e maximizar a

riqueza da empresa por meio de seu desempenho. Isso, por sua vez, alinha e maximiza suas próprias funções de utilidade, criando uma harmonia entre os objetivos pessoais e organizacionais (Davis; Schoorman; Donaldson, 1997).

Sob uma perspectiva comportamental, o “*stewardship*” busca explicar por que outras razões que não exclusivamente a financeira esses gestores são motivados, para que representem bem os interesses da empresa (Kaveski; Beuren, 2022). As principais premissas da teoria *stewardship* são: a motivação intrínseca dos gestores (satisfação pessoal, comprometimento, etc.), a identificação com a missão e os objetivos da organização, o comportamento pró-social, a importância da autonomia e a construção de uma relação de confiança entre gestores e proprietários, a partir de um compromisso mútuo para alcançar o sucesso duradouro da empresa (Davis; Schoorman; Donaldson, 1997).

A contar do nascimento da TS, é de se esperar que a utilização dela como base teórica ainda permite muitos esforços empíricos. Todavia, prontamente após sua divulgação, identificou-se um forte alinhamento entre seus preceitos e o cenário existente na gestão de empresas familiares, inclusive quanto ao impacto do *stewardship* no desempenho positivo dessas empresas (Davis; Allen; Hayes, 2010).

Por este motivo, diversos estudos da área já utilizaram essa teoria como lente, proporcionando grandes avanços nos estudos de empresas familiares. Esses trabalhos abordam pontos como: a coexistência de práticas de governança corporativa de agência e *stewardship*, que afeta tanto o comportamento individual quanto o desempenho empresarial (Madison; Kellermanns; Munyon, 2017); a influência dos laços familiares (*stewardship*) na gestão e no desempenho (Davis; Allen; Hayes, 2010); e como a alta administração pode basear-se nas premissas da teoria *stewardship* para utilizar o sistema de gestão de desempenho e alcançar melhores resultados (Einhorn; Heinicke; Guenther, 2021).

Zahra (2003) utiliza a teoria, especialmente no que tange o altruísmo, para apontar como a propriedade e o envolvimento da família, e suas interações nas operações de uma empresa, explicam os processos de internacionalização. Altruísmo no âmbito de empresas familiares pode ser entendido como um recurso familiar que incentiva os membros da organização a colocar os objetivos da empresa à frente dos seus próprios (Zahra, 2003). As empresas familiares que são caracterizadas como altruístas podem ter uma vantagem porque os interesses dos membros estão mais alinhados com o sucesso da empresa familiar (Eddleston; Kellermanns, 2007).

Eddleston e Kellermanns (2007) destacam que a interação entre os membros da família pode levar ao fim da empresa familiar, evidenciada pela relação negativa entre conflitos de relacionamento e desempenho. No entanto, os relacionamentos interpessoais entre membros da família também podem ser uma fonte de vantagem, conforme indicado pelos efeitos positivos do altruísmo.

Eddleston, Kellermanns e Zellweger (2012) basearam-se em cinco determinantes de uma cultura *stewardship* que, de algum modo, apoiam e explicam a decisão de uma empresa familiar de investir em empreendedorismo corporativo, sendo eles: a orientação de longo prazo, o capital humano dos funcionários, a governança participativa, o planejamento estratégico e a unidade família-empresa; mantendo sua variação significativa ao papel do *stewardship* na família-empresa.

Outrossim, Sciascia *et al.* (2012), aprofundam-se no empreendedorismo internacional em empresas familiares, mantendo-se focados na relação família-empresa, mas ao invés do papel dos familiares, avaliam a propriedade familiar. Os autores concluem que o empreendedorismo internacional é maximizado quando a propriedade familiar está em níveis moderados.

Nesse sentido, conforme discutido neste subtópico, os resultados dos estudos empregando a TS têm destacado principalmente os benefícios do *stewardship* dos membros da família que participam das empresas familiares (Davis; Allen; Hayes, 2010; Miller; Le Breton-Miller; Scholnick, 2008). Contudo, o ambiente familiar cultivado na empresa permite explorar outras formas de aplicar a TS, abrangendo também as relações com outros *stakeholders*, como funcionários, clientes e parceiros.

3.3 Procedimentos Metodológicos

Este estudo foi submetido e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos (CEP), sob o registro CAAE n.º 64271622.4.0000.0021. A lente teórica utilizada foi a teoria do capital humano, sob uma perspectiva interpretativista (Crotty, 1998). Adotou-se uma abordagem qualitativa, baseada em uma estratégia de estudo de caso coletivo, englobando quatro casos em busca dos significados de experiências pessoais de herdeiros que se tornaram gestores familiares (Stake, 1995), com a participação de gestores não familiares em alguns momentos. O resumo do perfil dos entrevistados é apresentado no Quadro 3.

A pesquisa classifica-se como exploratória quanto ao seu objetivo, do tipo aplicada no que diz respeito a natureza do problema, analisando dados transversais, em profundidade (Cooper; Schindler, 2014). Considerando a necessidade de compreensão de um fenômeno em profundidade, a escolha dos participantes da pesquisa se deu por meio de seleção casual por conveniência (Saunders; Townsend, 2019), conforme apresentado no Quadro 3. No que concerne a definição do tipo de empresa investigada, todos os estudos de casos apresentam cenário similar. Tal cenário trata-se da existência formal de uma indústria de transformação, que isoladas enquadrassem² no porte de pequenas empresas, considerando o número de empregados (entre 20 e 99) e o setor de atividade econômica (indústria), apesar de duas delas possuírem faturamento anual superior a R\$ 4,8 milhões.

Todavia, como meio de elisão fiscal, todas as famílias empresárias possuem outras pessoas jurídicas, na maior parte das vezes localizada nas proximidades da estrutura física da indústria em questão, centros de distribuições independentes e/ou filiais constituídas exclusivamente para apoiar a logística e venda dos produtos fabricados; que para todos os efeitos são enxergadas pela família, por seus colaboradores e pela sociedade, como uma única empresa.

Quadro 3 - Características das empresas, das entrevistas e perfil dos entrevistados

Empresa familiar	Constituição da EF	Atores	Formação acadêmica	Familiar?	Duração ~	Mês da coleta
Caso A	1 indústria, 1 distribuidora e 1 transportadora.	S1	Administração	Sim	1h12min	mar/23
		G1	Medicina veterinária	Não	1h33min	abr/23
Caso B	1 indústria, 1 filial, 1 centro de distribuição, 1 transportadora, 1 empresa de controle de qualidade industrial.	S2	Zootecnia	Sim	1h31min	mar/23
		G2	Zootecnia	Não	0h59min	jun/23
Caso C	1 indústria e 2 lojas de comércio e distribuição.	S3	Direito	Sim	1h	mar/23
Caso D	2 indústrias.	S4a	Medicina veterinária	Sim	1h35min	mar/23
		S4b	Economia	Sim	55min	abr/23

Fonte: Elabora pela autora a partir dos dados da pesquisa.

²Fonte: SEBRAE/Dieese. Anuário do trabalho na micro e pequena empresa 2016, p. 17. Disponível em: <https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anu%C3%A1rio%20do%20Trabalho%20nos%20Pequenos%20Neg%C3%B3cios%202016%20VF.pdf>.

Assim sendo, tendo em vista o objetivo desse estudo e a confirmação por parte dos entrevistados que a gestão gerencial e a atuação dos gestores familiares e não familiares levam em conta os negócios conjuntamente, o presente estudo de caso coletivo trata toda a extensão do negócio familiar como uma única empresa simplificada como “empresa familiar atuante no agronegócio”.

3.3.1 A construção e análise dos dados

A coleta de dados para este estudo foi realizada por meio de uma abordagem multifacetada, empregando uma combinação de técnicas complementares para construção de uma trilha de auditoria (Creswell; Creswell, 2021), a saber: entrevistas semiestruturadas, análise documental e observação direta.

As entrevistas semiestruturadas aliam perguntas abertas e fechadas, onde o entrevistado tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto (Creswell; Creswell, 2021). Além das questões abertas sobre a história das empresas e sobre o processo de sucessão, o *framework* de Ferreira e Otley (2009) foi utilizada para direcionar a coleta de dados com relação a atuação da nova gestão nas empresas familiares estudadas, conforme evidenciado no roteiro de entrevistas disponível no Apêndice A deste trabalho.

Todavia, cabe esclarecer que, a apresentação dos resultados se concentra na sucessão em andamento e no papel do capital humano nesse processo, tendo as dimensões do sistema de gestão do desempenho como um local e forma de atuação, coadjuvando ao protagonismo da sucessão de empresas familiares, evitando que alguma área de atuação da gestão fosse negligenciada.

Ao iniciar cada entrevista foi feito o pedido de autorização formal para a gravação do diálogo e assinado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Visando obter entrevistas em profundidade, além do roteiro elaborado (ver Apêndice A), foram aplicadas duas técnicas de intervenção, a saber: (1) questões de acompanhamento (*follow-up*), incentivando o participante a elaborar melhor sua resposta; e (2) questões de sondagem (*probing*), elaborando uma nova pergunta direta a partir de uma resposta fornecida anteriormente (Bryman, 2012). Esta abordagem permitiu flexibilidade para explorar temas emergentes.

Os resultados das entrevistas foram transcritos e codificados, seguindo as recomendações de King, Brooks e Tabari (2018) para assegurar a confiabilidade do

estudo. Nessa etapa, a construção dos dados, baseada na análise por *template* (King, 2004), envolveu uma variedade de fontes de informação, incluindo notas de campo, transcrições, materiais de sítios eletrônicos oficiais das empresas e governamentais, documentos internos e conteúdo de redes sociais. A validade dos dados foi reforçada pela triangulação dessas fontes e pelo contraste das informações obtidas em cada caso (Eisenhardt, 1989; King; Brooks; Tabari, 2018).

A análise documental utilizada para complementar as entrevistas, teve foco nas informações disponíveis nos *websites* oficiais das empresas e nas redes sociais, *sites* governamentais, além de documentos de gestão estratégica fornecidos por duas das quatro empresas. Essa técnica permitiu a apreciação de dados objetivos internos sobre a missão, visão, história da empresa, avaliação das instalações e estratégias de comunicação com os clientes, bem como organogramas, caracterização do estabelecimento e planos de carreira. Externamente coletou-se documentos oficiais, como por exemplo Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ), Quadro de Sócios e Administradores (QSA) e uma reportagem sobre sucessão dada por um dos herdeiros à um veículo de comunicação.

A observação direta ocorreu em dois contextos distintos: nas empresas e em eventos da comunidade agropecuária estadual. Essa técnica foi essencial para captar o clima organizacional, a identidade das empresas como familiares e para engajar em conversas informais com colaboradores e membros da família. Os eventos proporcionaram um primeiro contato imprescindível e ajudaram a construir um ambiente seguro e confiável para os entrevistados, facilitando a coleta de dados sobre a interação entre a alta administração dessas empresas.

Posteriormente, foi realizada a comparação dos dados obtidos com a revisão de literatura. As categorias em primeira ordem (*Higher Order Codes*) e segunda ordem (*Lower Order Codes*) emergiram *a posteriori*, identificadas a partir do discurso dos entrevistados (King, 2004). O modelo final de análise será apresentado no tópico que discute os resultados.

3.4 Apresentação e Discussão dos Achados

Este tópico está estruturado da seguinte maneira: inicialmente, o primeiro subtópico caracteriza os casos, fornecendo informações relevantes para a análise, com base no trabalho de Gersick *et al.* (2017). O segundo subtópico aborda os

desdobramentos da análise conjunta dos casos, por meio da estruturação de uma modelagem fundamentada nas conjecturas realizadas entre os casos, em comparação com estudos anteriores. Finalmente, apresenta-se um robusto arcabouço de sustentação, destacando os impactos potenciais desses constructos no processo de sucessão gerencial em empresas familiares no setor do agronegócio brasileiro.

3.4.1 A caracterização dos casos

Na **dimensão da propriedade**, conforme documentação fiscal, todas as empresas estão localizadas na Região Centro-Oeste do Brasil e natureza jurídica Sociedade Empresária Limitada. Três dos quatro casos encontram-se no eixo proprietário controlador, enquanto o Caso B já avançou para o estágio sociedade entre irmãos, apesar dos fundadores ainda constarem como usufrutuários do negócio.

Nessa perspectiva, de acordo com a classificação proposta por Gersick *et al.* (2017), a composição da gestão gerencial das empresas familiares investigadas constituem-se pelas seguintes posições: gestores não-familiares que não são sócios (**Classificação 3**) - Caso A, Caso B e Caso C; familiares sócios sem participação na gestão (**Classificação 4**) - Caso A, Caso B e Caso C; gestores familiares não-sócios (**Classificação 6**) - Caso A, Caso C e Caso D; e familiares gestores e sócios (**Classificação 7**) - todas as empresas; conforme delineado no Quadro 4.

Quadro 4 - A categorização dos casos na dimensão propriedade

Classificação	Composição da gestão	Caso A	Caso B	Caso C	Caso D
3	Gestores não-familiares que não são sócios	X	X	X	-
4	Familiares sócios sem participação na gestão	X	X	X	-
6	Gestores familiares não-sócios	X	-	X	X
7	Familiares gestores e sócios	X	X	X	X

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa.

Seguindo para análise da segunda dimensão, o **desenvolvimento da família** no transcurso do tempo, todas as quatro famílias empresárias encontram-se no estágio de trabalho conjunto. Assim sendo, o sucessor escolhido já foi integrado na empresa familiar, assumindo seu papel como sucessor gerencial.

Nesse eixo, há uma diferenciação entre os casos no que diz respeito a proximidade do próximo estágio, que será a passagem de bastão. Sobre essa influência do antecessor nas decisões principais, nos Casos B e D os sucessores já se posicionaram como gestor gerencial principal e a presença do antecessor na

empresa já se tornou muito mais simbólica do que obrigatória. Ainda, o antecessor assumiu sua posição de conselheiro.

Com relação aos Casos A e C, apesar da atuação incontestável dos sucessores enquanto gestores gerenciais, a presença do antecessor na empresa ainda é rotineira e carregada de potência. Tal fato foi identificado na fala dos entrevistados e também foi identificada em campo, a partir da observação direta. Em ambas os casos, o sucessor estava na empresa no momento da entrevista e posicionou-se como o dono do negócio. Em um dos eventos que houve observação também foi possível identificar o posicionamento da apresentação inicial e na postura do antecessor como "dono".

No que concerne o eixo de **desenvolvimento da empresa**, constatou-se que, em todos os casos analisados, as empresas encontram-se no estágio de expansão, seja a partir da inovação corporativa, seja mais especificamente com foco na internacionalização, como é visto na empresa Caso B.

3.4.2 A trajetória dos sucessores das empresas familiares

Neste tópico, os casos são contados conforme o relato dos entrevistados (ver Quadro 3). Considerando as questões norteadoras (Apêndice A), o processo de sucessão é apreciado considerando as particularidades de cada caso.

3.4.2.1 Empresa “Caso A”

A empresa “Caso A”, é uma indústria de nutrição animal, que atua há mais de 30 anos, fundada por um médico veterinário e sua esposa. Os responsáveis pela gestão da empresa são o fundador e a sucessora principal, com apoio de G1. O processo de sucessão na Caso A foi um período de transição complexo, onde S1, a herdeira escolhida, superou conflitos e desafios significativos. G1, principal componente da gestão não vinculada à família, com 24 anos de serviço na empresa, desempenhou um papel crucial ao apoiar S1 durante este processo, auxiliando para que a visão e os valores da empresa continuassem a ser o norte da nova liderança.

Após 2010, antes mesmo que o processo de sucessão tivesse iniciado, G1 relata que identificou uma necessidade de modernização da empresa. Reconheceu-se a necessidade de implantação de mecanismos de gestão mais consolidados, especialmente para o controle do desempenho, a fim de acompanhar as mudanças tecnológicas e as demandas do mercado. Apesar disso, G1 reconheceu sua limitação

para tal feito. Em determinado período, foram realizadas três tentativas de atingir o profissionalismo desejado por meio de consultorias externas, sem sucesso, devido à cultura organizacional familiar existente à época, conforme relatado a seguir.

"Uma pessoa de fora não dá certo, a gente contratou, antes da [S1] ali, três consultorias. Falaram tudo que a gente já sabe, tá, tá, tá, mas não conseguimos aplicar, não adianta, tem que tá aqui pra executar." [G1]

Paralelamente, a potencial sucessora seguia uma trajetória de preparação, apesar de não ter um planejamento formal para integrar a gestão da empresa. Seguindo um teste vocacional, a sucessora graduou-se de Administração. Assim que finalizou tal formação acadêmica, S1 iniciou sua primeira fase na empresa, já como gestora. Contudo, houve muitas ocorrências nesse primeiro momento, especialmente vinculadas a inexperiência e falta de autonomia do antecessor à S1. Diante disso, após alguns conflitos, ela se retirou da empresa.

"Quando a [S1] veio, ela veio bem criança. E recém-formada, bastante insegura ainda, e não deu muito certo, porque tinha muita gente já, que já fazia muito tempo na empresa, e essas pessoas apertam, né? E o [fundador] centralizador. [...] Aí quando ela veio já tinha gente mais antiga. E que desafiava ela, né? Ela sem experiência, insegura, então tinha coisa que ela precisava impor, que ela não impunha. Aí a pessoa apertava ela, ela recuava. Aí foi indo, foi indo, e o [fundador] não soltava. Então foi indo que ela desanimou." [G1]

S1 ficou ausente aproximadamente três anos. Nesse tempo, S1 fez um mestrado, também em Administração. Paralelamente, S1 realizou dois treinamentos, por meio de programas de desenvolvimento à liderança, inclusive para sucessores do agronegócio. Por um período, a sucessora desejou seguir carreira acadêmica. Todavia, S1 enfatizou que não tinha o desejo de exercer a docência sem uma experiência profissional como gestora. Assim, ao término da pós-graduação, começou a buscar oportunidades de trabalho, pois ainda não sentia que seu pai a enxergava como profissional.

"Então, naquele momento que eu falei: "Gente, que tipo de profissional eu estou me transformando? Será que é o profissional que eu critico? [...] Não, eu quero ir para o mercado e aí eu quero voltar a fazer o Doutorado mais pra frente". Nisso, eu comecei a procurar outras oportunidades e tudo mais, e eu não sentia que meu pai me via como profissional, então eu fui procurar outras oportunidades." [S1]

Nesse ínterim, G1 atuou como uma mediadora, reiterando ao fundador a necessidade de ter uma gestão profissionalizada e apontando a aderência e preparo da sucessora para tal cargo. A partir de um convite do fundador, em meados de 2016, houve então a reintegração da sucessora ao processo sucessório.

"[...] Aí ela já voltou com outra postura. Porque aí ela já tinha feito [Comissão de desenvolvimento de jovens sucessores], já tinha feito [Programa de desenvolvimento de jovens sucessores] ... Então ela já tava mais segura, de a hora que ela falava... [...] mais preparada. E outra, o [fundador] já via ela com outros olhos. Porque as outras pessoas já estavam vendo. [...] Então aí ele, um dia a gente foi na [Federação Agropecuária] e o [Membro da Federação] sempre percebeu essa, essa qualidade da [S1] de gestora, de líder, então. E ele falou um monte no palco, né? "Ah, tal, [S1, S1, S1]". Aí o [fundador] ficou quieto assim, sabe? Daí eu falei: "É, [fundador], cresceu sua menina, viu? Se você bobear, você vai perder ela." Ainda mexi com ele." [G1]

Agora, S1, mais preparada a partir da educação obtida por meios formais e informais, e validada pela confiança que seu pai depositou ao convida-la para retornar à gestão, ela iniciou um seu processo de aprendizagem gerencial. Nesse período, que ainda está em curso, as experiências do fundador foram importantes para que ela prosseguisse no processo de sucessão. Outrossim, G1 responsabilizou-se por apoiar e orientar S1 durante a transição de liderança. As experiências, o conhecimento técnico, o entendimento dos processos internos e cultura da organização acumuladas por G1 foram essenciais para garantir uma transição eficaz.

"[...], e a [S1] aos poucos foi assumindo o administrativo-financeiro. Não pra ter que pagar conta, mas de fazer o macro da gestão administrativa e financeiro. Então é nesse, nesse pé que a gente tá hoje, né? Numa transição tendo essas duas figuras presentes, né? Tanto a [S1], quanto o [fundador], os dois aqui, e eu pra me capacitar pra poder cobrir, principalmente o [fundador], nessa parte de fábrica, de produção, de indústria, de atendimento ao cliente, que aí eu consigo. Na parte administrativa eu já não tenho essa competência, né? Que a [S1] é muito mais capacitada. Aí fica a ideia seria fazer mais ou menos isso. Eu ter essa função de dar esse apoio na parte de produção, atendimento ao cliente, e a [S1] nessa parte administrativa-financeira. É essa a ideia que a gente tá hoje. E o [fundador] sempre com essa figura de o representante maior da empresa, a pessoa que, que entende a empresa por dentro, né? Com o coração da empresa, é essa aqui ó." [G1]

Na fase de reintegração da sucessora, o apoio e reconhecimento de seu pai e de G1 foi fundamental para a sua permanência e, possibilitou sua aprendizagem. Principalmente a partir do seu conhecimento gerencial, nessa fase, a sucessora trouxe novas perspectivas e estratégias para a gestão da empresa. Houve a formalização de diversos componentes do sistema de gestão de desempenho, a fim de transmitir os objetivos estratégicos estabelecidos e modificações quanto ao seu uso. À medida que

o curso da sucessão transita do estágio inicial para o estágio de consolidação, as mudanças tornam-se mais visíveis.

"Até a forma com que a gente tá se estruturando aqui, o *layout*, isso não tinha. A gente quando fazia palestra, a reunião era tipo: "salve-se quem puder", enfia todo mundo dentro da cozinha baixa lá, leva um negócio pra, pega esse projetor, enfia, entende? Então, tipo assim, é proativo no sentido de melhorar o ambiente de trabalho, melhorar os processos, a qualidade do trabalho, é, fazer as pessoas se sentirem mais úteis e saberem que aqui ela tem oportunidade de crescer" [S1]

É notável que, contextualmente, a empresa tem mantido os valores, com uma cultura organizacional pautada na cultura familiar, porém com alto grau na formalização e uso do sistema de gestão de desempenho. A empresa já atingiu certo grau de profissionalização a partir do capital humano da sucessora, mas muitas etapas do planejamento estratégico ainda estão engavetadas para posterior implementação, pois ela entende que a sucessão é um processo lento, e não se pode mudar tudo ao mesmo tempo.

Além disso, identificou-se um forte reajustamento dos seguintes pontos: inovação corporativa, modernização da estrutura, com foco especial na segurança do trabalho. Além disso, a empresa adotou um novo sistema informatizado que permitiu uma melhor gestão dos processos e uma comunicação mais eficaz. Este sistema é utilizado para monitorar resultados e o desempenho dos funcionários, com um foco especial na segurança do trabalho e nas vendas.

"[...] Porque se não o negócio fica no papel e fica dentro da gaveta, é isso que eu tenho que ficar supervisionando. [...] É, por exemplo, às vezes, eu estou tentando estruturar, organizar. Colocar as regras do jogo, as normas, os manuais, como que é o lance dos cargos, os salários, isso em todos os âmbitos. Só que meu encarregado, ele gosta daquele carinha, do auxiliar. Então se o auxiliar pisou na bola, ele não dá. [...] Ele não me comunica pra que eu faça a ação, a ação de acordo com o manual que eu acabei, acabei de apresentar. Então, além de eu cobrar dele, eu tenho que supervisionar ele, ver se está sendo feito. [...] Ficar conferindo folha de ponto é um saco." [S1]

Isso tem preparado a empresa para múltiplos destinos, independente das decisões futuras da família empresária, que se encontra em momento de ajustar a rota e decidir a direção do crescimento. Nesse sentido, a partir da educação formal gerencial, dos treinamentos, da experiência própria interna e da aprendizagem na organização familiar, S1 reintegrou-se com sucesso ao processo de sucessão. A partir da educação técnica formal e de sua experiência organizacional, G1 apoiou todo o processo sucessório, sendo um elemento-chave para o sucesso do processo.

3.4.2.2 Empresa “Caso B”

A empresa “Caso B” é uma indústria de nutrição animal, fundada em meados de 1997. O fundador da empresa estudou até a quinta série, adquiriu experiência ao longo da vida, abriu e fechou diversas empresas, até que persistiu com a Caso B.

A empresa enfrentou desafios significativos ao longo dos anos, especialmente devido à má fama de produtos similares no mercado e à demora em chegar à fórmula correta, que é um segredo industrial. Esses desafios foram superados pelo fundador com experimentação e persistência, permitindo que a empresa se mantivesse competitiva no mercado.

"A diferença é que o meu pai não tinha o que comer, ou ele fazia dar certo ou ele não tinha o que fazer, porque você não tem nem como vender uma tecnologia que não funciona. Como que você vai fazer isso, né? E aí meu pai falou: “não, vai ter que fazer dar certo”. Foi modificando a máquina, foi modificando a máquina, foi estudando, “não, isso aqui tem que fazer assim”, e foi depois de um bom tempo, mas assim, é, não sei te expressar, em meses, ele conseguiu chegar num ponto, que saiu o produto. E aí? Tá. Mas pra você vender uma coisa, que você nem é do ramo, né, que você não é da área, e que ninguém sabe como é que funciona. Aí foi o outro problema. [...] "E aí, é, o problema, voltando ao assunto de vender o produto, né, e aí não tinha como vender, ninguém acreditava no produto. A gente tava endividado no banco, porque você pegou FCO, um monte de, enfim, um rolo." [S2]

S2, o mais novo de dois filhos, frequentava a empresa desde sua fundação, quando ele tinha cerca de 14 anos. Quando concluiu o ensino médio, graduou-se em Zootecnia por um pedido do pai, visando a sucessão. Paralelamente aos estudos, já começou a assumir mais responsabilidades na empresa Caso B.

“Eu comecei entrar desde pequeno, né? Eu vinha para cá, vinha de ônibus, eu lembro, chegava aqui, só que eu vinha aqui, desculpa, [palavra de baixo calão]. Não sabia o que que era, tipo, nem é a área que eu queria, nem, nem, eu não sei o que eu queria, eu gostava de, de jogar futebol. E aí, é, mas eu vinha pra cá, porque meu pai mandava eu vim. Eu vinha, eu via, na verdade, resíduo de soja, tudo. Quando começou a [Caso B] eu acompanhei toda essa história. [...] Eu vinha para cá e, beleza, quando, é, meu pai, falou: “nossa, vai fazer Zootecnia, que é dessa área”. Então eu fiz a faculdade, porque era daqui.” [S2]

Contudo, houve muitos conflitos com o pai. Esses conflitos levaram S2 a se afastar da empresa familiar, com aproximadamente 23 anos.

"Só que eu e meu pai a gente brigava muito, né, porque ele achava que ele tava fazendo um favor, né, que ele pagava uma mesada, né, e que, como a vida dele tinha sido muito difícil, pra mim era fácil. Assim, se eu não viesse, não tinha diferença nenhuma. E um dia ele falou isso, né, “se você não for, tá

tudo lá, é só pegar o telefone, isso aí, qualquer um faz". Aí eu irritei. Aí falou: "então, então", aí eu falei: "oh, amanhã eu não venho mais", não vim mesmo. Ele chegou até pra de manhã pra acordar, "vamos pra [Caso B]", eu falei: "não, não vou, não, ué, não preciso estar lá" [S2]

No período fora da empresa, S2 adquiriu experiência significativa trabalhando em diversas empresas, onde desenvolveu uma visão estratégica e habilidades de gestão que seriam cruciais para o futuro da [Caso B]. Sua principal experiência externa foi em uma grande empresa do agronegócio, pertencente ao setor de alimentos de processamentos de carnes, onde recebeu diversas promoções na área de gestão de vendas, chegando a residir em outro Estado brasileiro por um período.

Ao retornar para a cidade em que a empresa familiar está localizada, já com vasta experiência externa, S2 voltou a trabalhar na Caso B, mesmo ainda atuando no mercado externo. Inicialmente, S2 se reaproximou da empresa ao implementar uma estratégia comercial de montar uma transportadora interna, que em 2014 se consolidaria em um outro CNPJ. Ao permanecer na transportadora, S2 começou a discutir com seu pai sobre o modelo de negócio e as possibilidades de expansão.

"Aí beleza, vim pro [experiência externa] como [experiência externa], fiquei mais 1 ano trabalhando nisso aqui, mas nisso eu já começava a vim pra [Caso B] um pouquinho, né, "ah, tal", e meu pai, "pô, mas eu não tô entendendo, porque não tá dando muito lucro, a gente tá vendendo bem e tal". Eu falei: "eu posso ver os números, né, tá, eu acho que tá errado", né?" [...] E nesse tempo eu dava pitaco, que aí eu vim almoçar aqui, né, não tinha base [a transportadora], e aí eu vi que tem algumas coisas erradas, falando "vocês tão fazendo errado, isso aqui, não, vocês estão vendendo bem, mas esse preço tá ridículo, vocês não tão fazendo análise de mercado". E fiz um ajuste. "Pow". Funcionou." [S2]

Em uma nova fase, S2 estava mais preparado e trouxe consigo novas perspectivas e conhecimentos adquiridos. O apoio do pai foi extremamente importante nesse período, para que com base em sua formação e experiência externa, ele pudesse implementar suas ideias. Ele foi o responsável por introduzir a visão de exportação, expandindo os mercados da empresa primeiramente para o território nacional e, na sequência, para o mercado internacional. Esse movimento foi fundamental para o crescimento e a diversificação da Caso B.

"[...], porque meu pai queria que, na verdade, quando eu trabalhei fora, meu pai começou me respeitar, e eu entendi que meu pai tava certo, na verdade, desse processo, porque o que eu pensava que eu trabalhava, não trabalhava, lá fora eu aprendi a trabalhar. E quando eu voltei pra [Caso B], que eu comecei a optar, eu vi que realmente eu não tinha nem condição de, de ter assumido lá atrás, porque eu não, não tinha esse senso de trabalho, não tinha

nem perto disso. Não sabia os problemas que poderia ter uma grande empresa [...]"

Durante toda essa trajetória, o principal gestor não familiar, G2, desempenhou um papel crucial no período de transição e no sucesso do negócio após os novos direcionamentos de S2. G2 entrou na Caso B, contratado por S2, em sua primeira fase na empresa, pois haviam feito formação superior juntos. Enquanto S2 esteve ausente da empresa familiar, ele foi o braço direito do fundador. G2 desenvolveu-se e mesclou seus interesses ao do negócio

"[...] Eu contratei o [G2], porque ele era um ano mais velho que eu na faculdade, ele é um cara aplicado, então quando eu coloquei aqui, ficou nós dois. Aí eu saí, ele assumiu." [S2]

Quando S2 retornou, por ele e G2 terem a mesma formação e o desempenharem basicamente a mesma função, evidenciou-se a primeira oportunidade de expansão, onde G2 ficou responsável pela implementação da primeira filial da empresa, em outro Estado do Centro-Oeste brasileiro.

"Entre na [Caso B], as coisas começaram dar certo, meu pai sem querer falar, eu fui entrando, só que aí ficou eu e [G2] no mesmo lugar. O que eu vou fazer? O [G2] também não podia ir embora. Aí eu tive uma ideia de fazer, eu falei: "ah não, a gente tá vendendo bem para [Estado brasileiro], vamos abrir um centro de distribuição em [Estado brasileiro], que só pela diferença de nota de transferir imposto se paga o Centro e o [G2] vai fazer o mercado de [Estado brasileiro]. Deu certo, o [G2] mudou com a família para lá, ou seja, eu entrei aqui e aí as coisas foram indo. Então meu pai foi deixando, as coisas foram automáticas assim, e de 2011 para cá, literalmente, eu decido tudo já, né, os planos, meu pai não, não entende de exportação, não entende de caminhão, não entende nada de exportação."

S2 não enfrentou dificuldades em ser aceito pelos colaboradores pois já tinha consciência de que ser "filho do dono" não lhe conferia autoridade automática. Ele usou uma estratégia de manter os valores da família, o que facilitou sua aceitação.

"Se meu pai chegou até onde ele chegou, não vai ser eu que vou mudar o DNA da empresa. [...] O DNA da empresa que a gente é uma empresa familiar, literalmente, é que todos, o objetivo, qual que é a razão do sucesso da [Caso B], porque, pergunta se a gente tem uma dívida trabalhista, pergunta se sexta-feira santa preciso falar... às vezes eles trabalham domingo eu não fico sabendo. Aí fala: "como que funciona uma empresa assim?". É difícil. Só, só porque é um vínculo de família, como se fosse, com o que eu coloquei, por que que funciona? Porque existe o lado profissional, a gente teve que se modernizar e antes era na gambiarra, porque tava acostumado com meu pai, mas eu mostrei pra eles que você tem um controle de qualidade, você tem um ISO, você tem um, um certificado de qualidade, isso era bom pra vender, e como todo mundo tá envolvido no resultado da empresa, é a melhor coisa que existe. [...]"

Aliado a isso, utilizou sua experiência de mercado, para realizar mudanças no sistema de gestão de desempenho, priorizando uma comunicação aberta e direta com os colaboradores, evidenciando o papel de cada colaborador para alcance de resultados organizacionais e, conseqüentemente, pessoais. S2 enfatizou a importância de envolver os colaboradores nos objetivos da empresa e de reconhecer seus esforços, especialmente em momentos de bons resultados financeiros.

"Aqui, você, o filho do dono não manda nada aqui na [Caso B], é na prática, eles me respeitam, porque eles sabem, porque aqui a gente faz um sistema de gestão de, da cenoura na frente do cavalo. Que que é isso? É todo mundo ganha, se a empresa for melhor [...] [S2]

S2 implementou várias mudanças significativas na empresa. Ele reformou a marca, modernizando a logo e o posicionamento da Caso B no mercado. G2 comentou:

"Nosso posicionamento mudou que as pessoas acharam que tinha sido vendido pra uma empresa internacional. Então essa mudança que o [S2] causou na [Caso B], que trouxe esse sucesso para a empresa." [G2]

Além disso, com a abertura ao mercado externo, foi necessário aprimorar o controle de qualidade, as rotinas e os procedimentos de produção, visando obter todos os certificados internacionais obrigatórios para exportação. Isso exigiu uma grande mudança na rotina dos colaboradores, que se mantém praticamente os mesmos desde a fundação da empresa. Logo, a empresa manteve um modelo de gestão familiar, mas com uma abordagem profissional.

"A gente tem todos os certificados pra exportação. Eu tenho um controle de qualidade que é independente." [S2]

No entanto, o boom da exportação e internacionalização para diversos países não foi acompanhado por um alto grau de profissionalização gerencial. Embora a empresa contasse com recursos humanos qualificados, os processos gerenciais ainda estão em andamento. A microgestão que S2 realiza, com foco nas pessoas, é essencial para que o negócio se expanda, mas o sucesso depende também de ter uma estrutura que permita entender e atender bem a todos, o que ainda é um desafio.

"Quem cuida da minha agenda é a [colaboradora], né? É, porque eu, que nem eu falo, hoje eu recebo gente todos os dias, todos os dias e tá errado, né? Porque eu tô fazendo muita coisa, né? Então, ah, tem a parte social que a gente vai, por exemplo, ajudar a comunidade como, tipo, a gente faz muito

trabalho social, só que eu também cuido disso. Só que aí tem um navio chegando de [matéria prima], eu faço a compra, eu cuido da exportação, eu cuido do mercado interno, eu cuido a transportadora." [S2]

Os desafios enfrentados pela Caso B incluem a falta de um planejamento estratégico ajustado ao novo desenho do sistema de gestão, que envolvem desde as soluções de infraestrutura logística necessária para atender a uma demanda maior até necessidade de uma governança corporativa que suporte a tomada de decisão.

"Eu não consigo, eu hoje, [S2], eu não tenho condição de atender 45 países. Eu não tenho nem, sabe por quê? Eu não tenho nem espaço físico, porque assim, 'ah, eu quero vender 10.000 toneladas pra exportação', se eu fechar um contrato de 10.000 toneladas hoje, eu passo vergonha, porque eu tenho produção, mas eu não tenho a minha válvula de escape, eu não tenho os caminhões necessários pro Porto, eu vou pagar, vai ser um pandemônio. [...] Não, é, tenho, meu braço é o [G2], só que eu preciso de um braço na exportação, eu preciso de um braço, é, vários braços. Na verdade, a [Caso B] ela cresceu muito rápido nos últimos anos, ela veio, a gente tá trocando o pneu com o carro andando, você vê a fábrica, a gente tá, não tem mais pra onde evoluir. A gente construiu muito aqui já, eu quero abrir uma fábrica no [País vizinho], só que eu que decido essa fábrica no [País vizinho], eu, eu que decido a fábrica na [País asiático], eu que negocio isso, são coisas muito pesadas. Então assim, contratei um escritório de advocacia na [País asiático], específico do local, contratei um escritório agora especializado em *joint ventures*." [S2]

Todavia, S2 tem consciência que a gestão é um gargalo para que a empresa familiar continue crescendo e a visão seja alcançada. O sucessor está implementando várias iniciativas para profissionalizar a empresa. Recentemente, a irmã de S2 assumiu uma posição na gestão da empresa. Além disso, à época, estava sendo implantado um conselho consultivo, com conselheiros especializados em diversas áreas, como exportação e gestão. S2 pretendia implementar também uma auditoria independente para garantir a transparência e a eficiência dos processos internos.

"O que tá acontecendo é o seguinte, a [Caso B] cresceu muito, a gente não sistematizou nada, "ah, a sua missão", não, a gente tá com um balaio de coisa que agora a gente tá entendendo como funciona e sistematizando isso para passar pra frente. [...] Eu tô errado em não sistematizar muita coisa que tem que fazer, trabalhar menos para gerir mais. Eu tenho que ter alguns controles em *software* que você, te dá uma leitura mais rápida, gráfico, por que que existe o gráfico? O gráfico é pra fazer uma leitura rápida do, de um dado que você tá tendo, você tira de número pra você ler e tomar uma decisão muito rápida, não perder tempo com o relatório de 2 dias. Ok. *Software* vem pra isso, mas o *software* não pode te explicar coisas que você só vai saber conversando, coisas que você só vai saber gerindo as pessoas. [...] Também, é, isso mudou tudo, porque assim, meu pai era do jeito dele que funcionava, mas sem basear na lei, sem basear não sei o quê, sem basear em princípios, sem basear em sistematização, sem basear, é, do jeito dele. Só que isso tem um limite, né? E o que a gente tá fazendo agora, e eu tô longe ainda, eu sou meu pai do tempo moderno ainda. Tá dando certo? Tá. Mas eu, eu tô

totalmente atrasado de onde eu quero chegar. Eu preciso mudar... [...] tem empresa de auditoria, tem que sofrer auditorias internas, eu sei [...] então eu tô começando a, "como que uma empresa grande funciona, [S2]?" Você tem que ter vários diretores, você tem que começar, eu vou fazer um grupo de conselheiros esse ano." [S2]

Em suma, o processo sucessório na Caso B foi marcado por desafios significativos, mas também por uma forte adaptação e modernização. A liderança de S2, tendo seu pai como conselheiro e G2 como um braço direito, tem respeitado a cultura da organização familiar e, por meio da expansão e internacionalização tem obtido sucesso contínuo na empresa.

3.4.2.3 Empresa “Caso C”

O processo de sucessão na Caso C, uma indústria de fertilizantes de natureza familiar, foi marcado por uma reestruturação significativa e a necessidade de adaptação às novas demandas do mercado. A empresa enfrentou desafios internos e externos que moldaram o caminho para a nova liderança.

S3, a sucessora e diretora comercial, teve uma trajetória educacional e profissional diversificada antes de assumir seu papel na empresa. Formada em Direito, S3 fez estágio durante a faculdade e trabalhou como advogada durante um ano no mercado externo. Em seguida, ela fez dois cursos na área de Direito em uma universidade nos Estados Unidos, o que lhe serviu em parte como experiência.

A transição de S3 para a liderança da Caso C não foi planejada inicialmente, mas tornou-se necessária para garantir a continuidade e o crescimento da empresa. O período de preparação externa de S3 foi fundamental para que ela tivesse condições de aceitar a responsabilidade.

“Na verdade, [pesquisadora], eu acho que a última coisa que a gente esperava era uma sucessão, né? Eu acho que esse, esse nome nunca passou nem pela nossa cabeça, por diversos motivos. O meu pai, a gente fez faculdade diferente do meu pai e a gente achou que a gente nunca fosse se enquadrar no que ele, é, é, fazia, né?” [...] Logo que eu voltei dos Estados Unidos, deu um prazo, prazo muito curto de tempo. Meu pai descobriu um tumor, um câncer, e minha irmã morava em São Paulo, eu tinha acabado de retornar, como eu, eu tinha, é, perspectiva de voltar pro mercado, mas não tinha voltado pro mercado ainda, eu falei, “não, eu fico na empresa enquanto meu pai fica em São Paulo fazendo cirurgia e tratamento.” [S3]

Todavia, aliada à sua visão abrangente do mercado, o que a ajudou a identificar oportunidades de crescimento para a Caso C foi a educação continuada. Assim que

ingressou na empresa como gestora em 2016, S3 fez um MBA em Gestão do Agronegócio, o que a ajudou a implementar estratégias mais eficazes e a liderar a empresa com mais confiança. Durante esses estudos, S3 esteve inserida em um ambiente de *network* que lhe proporcionou *insights* valiosos sobre o mercado e a gestão empresarial.

" [...], logo que eu, que eu entrei na empresa e me, e me dispus a fazer tudo isso, né? Eu fiz MBA em Gestão do Agro no, na [Instituição de ensino] e, que me ajudou bastante porque a minha turma era muito bacana, era um pessoal muito de mercado, então assim, foi, sabe, um, sabe quando você abre, foi assim, abriu a minha mente assim, vi o tamanho da grandeza do mercado, né, vi o nosso potencial e comecei a ter esses insights do que que eu ia fazer, do que que não ia, dentro da empresa. Era um pessoal de, com muita experiência em revenda, muita experiência na agroindústria, então assim, mais do que as aulas, eu acho que as pessoas me ajudaram bastante, né, o ambiente, né, o networking, me ajudaram bastante. E a partir disso a gente resolveu montar duas, primeiro uma loja em [Cidade] para ser um canal de distribuição nosso e depois uma outra loja em [Cidade], que é um canal de distribuição nosso também, né?" [S3]

Essa tríade de educação formal-experiência-educação continuada foi crucial quando ela decidiu transformar a empresa de uma representação comercial em uma indústria de fertilizantes com comércio em mais de uma cidade.

"Eu reestruturei toda a empresa quando a empresa era só de representação comercial, eu reestruturei toda a empresa para ela virar um comércio de fertilizante. Além da gente fazer o nosso fertilizante, a gente comprava e vendia fertilizantes da [Empresa estatal]." [S3]

Após sua entrada, S3 convidou sua irmã, formada em Administração e com vasta experiência em empresas de consultoria, para assumir o administrativo e o *marketing* da empresa. Além disso, ela trouxe seu marido, formado na área da saúde, para ser o gestor de operações. S3 acreditava que ele tinha o perfil ideal para trabalhar no negócio familiar. Nesse momento, o negócio passou a envolver toda a família.

"Eu acho que eu era a única esposa que rezava para o marido ser mandado embora porque eu achava que ele tinha o perfil para trabalhar comigo, entendeu? Pra trabalhar num negócio... É gestão. E aí eu falava, 'eu preciso de uma pessoa igual você'." [S3]

Entretanto, a empresa enfrentou dificuldades para se reestruturar como família, com decisões sendo tomadas unilateralmente e a necessidade de definir claramente os papéis de cada membro.

"Pra gente se reestruturar como família foi bem difícil, sabe? Certas decisões são tomadas unilateralmente, assim, isso daqui é seu, você cuida disso." [S3]

A matriarca da família é a única que não atua diretamente no negócio familiar, mas em muitos momentos serve como uma mediadora na solução dos conflitos.

"A minha mãe não atua porque ela nunca atuou na verdade, né? Acho que é, na verdade, ela atua como uma mediadora, né? Uma conselheira, uma mediadora, quando tem certos conflitos, né? Que tem conflito, não tem como não ter, né? Se dentro de casa você já tem, imagina você trabalhando, não tem como." [S3]

Há cerca de dois anos, a Caso C contratou uma empresa de consultoria de gestão para ajudar na reestruturação. Essa consultoria foi fundamental para colocar cada membro da família em seu devido lugar, definindo responsabilidades claras e evitando a sobreposição de funções.

"A gente passou por uma reestruturação forte há 2 anos, a gente contratou uma empresa de consultoria de gestão, e aí a empresa botou cada um no seu lugar, literalmente. 'Você vai fazer isso, você vai fazer aquilo, você vai fazer aquilo outro'." [S3]

Apesar de todas as mudanças, a filosofia da Caso C continua enfatizando os ensinamentos do fundador, mantendo um reflexo da configuração familiar desde as suas contratações.

"Então a gente sabe o que a gente espera de um, de um funcionário, justamente pelas histórias que eu, eu nem pergunto muito no que que ele pode exercer dentro da minha empresa, enfim, mas eu prefiro perguntar o histórico dele, porque às vezes você pega um negocinho que você fala, "[palavra de baixo calão], pra mim não serve", sabe? Então eu sempre procuro ter pessoas engajadas, ter pessoas que sabem o que que é família, né? Tem essa, esse, com sentimento de família, de, de ainda mais no mundo hoje louco que a gente vive, né? Que, que a família é um negócio tão, né, tanto faz. Eu não acho tanto faz, eu acho que a família é a instituição mais poderosa que pode existir no mundo, então a gente tenta sempre, é, é, trazer esse olhar familiar para todas as nossas contratações." [S3]

S3 destaca também a importância de cada colaborador ter seus próprios sonhos e objetivos, além de contribuir para o sucesso da empresa. S3 acredita que, ao ajudar os funcionários a alcançarem seus sonhos pessoais, eles se tornam mais engajados e comprometidos com o sucesso da empresa.

"Antes deles serem parte do sucesso da minha empresa, eles têm que ter o sonho particular deles também. Eu falo 'cadê seu mural dos sonhos? Você não tem um sonho?' [S3]

A Caso C adotou um planejamento estratégico robusto para garantir o sucesso a longo prazo. A empresa se concentra em criar bases sólidas, com um planejamento

detalhado e a implementação de estratégias de controle que engajem a equipe e promovam o crescimento sustentável.

"Ah, eu acho que a gente tem que fazer as bases, né disso, né? Primeiro a gente planeja, né, faz um todo um planejamento estratégico, né, que a gente já tem o nosso, vê as pessoas que podem participar disso, que estão efetivamente nisso. Eu acho que isso é muito diário, né? É aquela coisa diária, é, que às vezes até fica um pouco, não maçante, mas é, cobrança mesmo, né? Eu acho que, antes eu não cobrava e eu vi aqui que participava muito disso, do nosso número, assim, então você tem que estar, é aquela coisa, né? "O olho do dono que engorda o boi, né?" [S3]

A reestruturação e a definição clara de papéis e responsabilidades trouxeram maior eficiência e foco para a Caso C. A empresa conseguiu alinhar seus objetivos estratégicos com as aspirações pessoais dos colaboradores, criando um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo.

"A partir do momento que eles têm um sonho deles, eles conseguem, a partir da nossa empresa, obter aquilo que eles têm." [S3]

Em suma, a partir da sua preparação pessoal, S3 conseguiu se integrar com sucesso ao processo de sucessão, acompanhada de sua família e trazendo inovação, por meio de reestruturação e de um robusto planejamento estratégico. A filosofia pautada no conhecimento técnico e centrada no bem-estar dos colaboradores e na realização de sonhos pessoais continua a ser o norte da nova liderança, garantindo a continuidade e o crescimento da Caso C.

3.4.2.4 Empresa "Caso D"

A empresa 'Caso D' é uma indústria de transformação estabelecida nos anos 2000, especializada na produção de fármacos veterinários. Iniciada por meio de uma parceria conjugal, ambos os fundadores se mantiveram ativamente envolvidos na gestão do negócio como sócios-administradores. O processo de sucessão na empresa Caso D, foi almejado pelos antecessores, porém não foi formalmente planejado. Dentre os três filhos do casal, dois deles receberam uma mesma incumbência, assumir a empresa familiar, mas a trajetória até a passagem de bastão foi bastante distinta para cada um deles.

Antes mesmo da sucessão familiar, em meados de 2008, a empresa enfrentou desafios significativos. Por um lado, houve a crise econômica de 2008, que impactou em determinado nível suas operações. Mas o principal fator externo que afetou a

empresa foi a fiscalização do Ministério da Agricultura e Pecuária (MAPA), que chegou a fechar a indústria por um período, até que todas as adequações fossem realizadas. As exigências do MAPA forçaram a empresa a se adaptar a novos padrões de profissionalismo, o que seria crucial para sua sobrevivência e crescimento.

Daí, foi passando o tempo, é, chegou em 2008, a gente, o MAPA, ele fechou a gente, por um tempo, porque não atendia algumas exigências e tudo. Então a gente tirou um tempo parado pra resolver isso aí, voltamos; hoje em dia, até temos um ótimo relacionamento com o órgão, e assim, realmente foi uma grande diferenciação, porque, hoje em dia no Brasil, existe muita, muita gente que abre uns negócios fundo de quintal, então, o MAPA ter pegado no pé, principalmente, das empresas do [Estado do Centro-oeste] fez a concorrência se elevar a outro nível, entendeu? [S4a]

S4a, o irmão mais velho, foi o primeiro a entrar no processo de sucessão. Desde jovem, ele teve a oportunidade de trabalhar em diversos setores da empresa, começando como auxiliar administrativo enquanto cursava Administração. Na época, S4a realizava tarefas administrativas e acompanhava as rotinas gerais da empresa.

“Quando eu terminei o ensino médio, eu fui fazer Administração e eu trabalhava aqui como Assistente Administrativo, mais conhecido como office boy, então eu fazia os corres e tal, a minha faculdade de Administração era à noite lá na [nome da IES] [...]” [S4a]

Essa experiência prática em diferentes áreas da empresa incentivou sua continuidade e o fez perceber a importância de obter uma formação técnica específica. S4a decidiu então cursar Medicina Veterinária e passou a estagiar na parte de qualidade da fábrica; visto que havia evadido do curso de Administração.

“Daí, uma das vezes que eu fui fazer uma entrega, tava explicando como é que funcionava um produto pra uma cliente. Ela falou: “ah, legal, você é Veterinário?”. Eu falei: “não”. Então eu vi que deu uma baixada, eu falei: “cara, eu preciso me formar”, porque eu larguei a Administração em certo ponto. Não era um bom aluno, não era uma coisa que eu gostava. Daí, pra eu fazer Veterinária [...]” [S4a]

Almejando morar em uma república de estudantes, S4a precisava de recursos financeiro, o que o motivou a se dedicar ainda mais aos estudos e ao trabalho. Em certo momento, ele se envolveu no relançamento da linha *pet* da empresa, que havia sido criada por sua mãe em 2016, mas mantinha a comercialização em revendedores, sem um acompanhamento firme. Durante uma visita a uma loja com seu pai, uma

veterinária comentou sobre a falta de promotoria para os produtos da linha pet. Isso motivou S4a a assumir o projeto.

"Um dia eu acabei fazendo uma visita com meu pai numa loja aqui da cidade, aí a Veterinária falou assim: 'cara, o produto de vocês é muito legal, só que vocês não têm promotoria', isso falando da linha pet. Daí eu fui, falei: 'oh, eu quero tocar esse projeto'." [S4a]

S4a contratou uma estagiária para realizar uma pesquisa de mercado, que revelou que muitos veterinários já usavam os produtos, mas a distribuição estava mal posicionada. Ele então decidiu internalizar a distribuição e melhorar o posicionamento dos produtos no mercado.

"Contratei uma menina que tinha sido nossa estagiária, falei: 'oh, [nome da estagiária], você vai rodar [nome da cidade], não é pra você vender, quero que você passe questionário, de como que as pessoas usam as [característica da empresa], se conhecem, se não conhecem, tal'." [S4a]

Com o sucesso da linha pet, seus pais sentiram segurança para começar a passar a parte da pecuária para S4a, o que introduziu de fato S4a como gestor da empresa, em meados de 2020. Durante esse período, ele continuou a se dedicar aos estudos e ao trabalho na empresa, conciliando ambos com sucesso.

"E daí, quando, a gente tem uma filosofia aqui na empresa que a gente bota o caminhão pra andar e depois troca o pneu. Então a gente assumiu a bronca, foi indo, foi contratando, passando diversas coisas, acho que nem compensa passar por todas. Daí a gente começou a distribuir a nível nacional. Hoje em dia a gente já tem distribuidora em todas regiões do país, da pet. E como tendo esse, esse sucesso da linha pet, meus pais sentiram a segurança de, aos poucos, começar a me passar a parte da pecuária, coisa que eu assumi a, a uns 3 anos atrás. Então assim, conforme eu fui tendo tempo na faculdade, que quando eu iniciei na faculdade, eu botei na minha cabeça que eu ia formar em 4 anos e meio. Daí eu puxei muita matéria nisso. Daí no final, fiz em 6, demorei, porque peguei DP, obviamente. [...] Foi bom que eu comecei a ter mais janela, então tinha mais tempo de trabalhar, então sempre estudando lá na [nome da IES] e trabalhando, trabalhando, trabalhando. Então eu fui tocando as coisas. Então, uns 3 anos atrás eles começaram a passar algumas incumbências, a parte da pecuária, eu sempre tinha voz, mas realmente começou a ficar abaixo de mim as decisões." [S4a]

S4b, o irmão mais novo, entrou no processo de sucessão de maneira mais abrupta. Com 22 anos e ainda cursando Economia, ele foi chamado a assumir responsabilidades na empresa durante a pandemia de COVID-19. S4b foi direto ao cargo de gestão, sem ter tido experiência interna, nem mesmo como estagiário, ou

externa. Apesar das dificuldades, S4b aceitou a responsabilidade devido à importância do bem-estar financeiro da família.

“Lembro. Eu tava na faculdade. Eu, começou a pandemia, né? E minha mãe, ela chegou em mim e ela falou sobre a empresa, sobre que ela queria tá aposentada já, né? E foi uma coisa não muito, não vou falar que também foi obrigação minha, mas eu, como sou uma pessoa que preza muito assim, né, ao bem-estar familiar, eu aceitei por, mais por obrigação realmente, né? Não foi uma coisa assim... Foi forçada, mas foi obrigação minha, né? Ela chegou um dia pelo WhatsApp já avisou, em [nome de um Município brasileiro], eu tive que voltar pra faculdade, tive que fazer faculdade a distância. Então, essa, essa mudança minha, né, pra empresa foi muito brusca, né, no meu caso. Ela avisou em cima da hora que eu tinha que voltar pra [nome do Município]. Felizmente entre aspas, vamos falar assim, né, é a única coisa boa da pandemia foi isso, né? Eu tive, eu consegui voltar e fazer faculdade, porque se não fosse isso, eu teria que trancar a faculdade pra pegar a empresa. Então eu tive que voltar pra [nome do Município] e tocar a empresa enquanto eu fazia faculdade. Então foi meio brusco, né? Não foi uma coisa muito conversada. Não foi nem conversando antes, né? Foi assim, aqui, pronto, você vai tomar conta dessa empresa. Não sei se pode falar, mas eu e meu irmão a gente tem outra empresa ainda, né, que é do grupo aqui. [...] Então, assim, essa aí foi mais ainda jogada em cima do meu colo e do meu irmão, “olha, a gente vai abrir uma empresa, passa os dados” e acabou, foi isso. Então assim, foi muito em cima da hora as coisas, então, é, foi muito brusca, foi sem nenhum assim, uma conversa, né, sabe?” [S4b]

S4b, considera que a transição foi desafiadora, devido a necessidade de conciliar os estudos à distância com a gestão da empresa e sua inexperiência. O sucessor comenta que, inicialmente, houve muitos erros que tiveram grandes reflexos.

“[...] Eu ainda sou assim, óbvio que eu, quando eu falo que sou criança, eu falo de experiência, né? Eu tenho 22 anos, mas assim, ainda tenho muito a aprender, sou, obviamente, não tem nem como comparar com uma pessoa com 25, 30, né? Então colocaram um menino de 20 anos, que tá no meio da faculdade, no meio da pandemia, pra gerir empresa, óbvio que teria muito erro, teve muito erro, sabe? Eu cometi vários erros com meu irmão, que é assim, eu acho que até hoje a gente tá pagando, né?” [S4b]

No entanto, apesar dos erros iniciais, seus conhecimentos gerenciais e econômicos adquiridos no ensino superior foram relevantes para a empresa, especialmente na organização e análise de dados. S4b passou a avaliar elementos importantes para tomada de decisão, como a margem de produção e a implementação de mecanismos de gestão.

“E usa, é, realmente. Usar pra muito mais. [...] Ele não fazia uso. É, ele fazia só um número ali, fala: “não, eu quero que esse número seja 50%”. Só isso que ele fazia. Agora, a gente... [Pesquisadora: Mas como chegar nos 50%, talvez?] É, meu pai tirava da cartola. [...] Entendeu? É óbvio, qualquer pessoa

quer ser rica, ganhar dinheiro. Mas ele tinha uma meta de taxa mais louca, que não bate com as minhas pesquisas que eu fiz com o nosso setor, né?" [...] Eu acho que o pessoal só colocava as contas do banco, meu pai pagava, assim, sem nenhuma coisa, né? Uma coisa que mudou bastante no financeiro é que eu sou maluco por cortar custo, né? Óbvio que eu não sou de cortar custo totalmente, de assim, de uma forma imoral e antiética, né? Mas assim, quando cheguei aqui, eu cortei muito custo, né?" [S4b]

Além disso, para que a transição de liderança funcionasse bem e os conflitos fossem minimizados, a família estabeleceu um comitê formado pelos fundadores e pelos sucessores, onde todas as decisões estratégicas são tomadas. O processo de registro das decisões é formal no âmbito do comitê, havendo até mesmo o registro das decisões em ata. Com relação aos demais assuntos, o pai se mantém apenas como um conselheiro e a mãe está em processo de entender seu papel na empresa.

"Depois de 6 meses [da sucessão], aconteceu do meu pai vir aqui, que eles vêm ainda com frequência, né, fisicamente eles vêm aqui, conversa aqui, e começaram a dar ordens pra funcionários. Não! Eu cheguei no meu pai, chamei ele pra conversar e falei: "olha, se for pra você ficar fazendo a administração das coisas que a gente, discute no Comitê", que a gente tem um Comitê que a gente deixa tudo atado, "pelas minhas costas, eu não quero pegar a Diretoria da empresa, pode pegar, fica à vontade", né? Então, daí nesse dia ele entendeu, e daí, realmente, ele foi aposentado. Agora ele tá feliz com a aposentadoria dele. A minha mãe ainda tá no processo de entender a aposentadoria." [...] Ele, é, exatamente, ele é um consultor da empresa. Então assim, esses dias tive uma dúvida em relação a um cliente antigo da época dele, já tive dúvidas que eram, até, não eram antigas, mas eu queria um conselho de alguém mais velho, entrei em contato." [S4a]

De todo modo, os sucessores trouxeram novas perspectivas e estratégias para a gestão da empresa, incluindo a formalização de práticas de gestão, o uso de gestão de desempenho, o foco na inovação, a expansão para novos formatos de negócio e a mudança no estilo de gestão para um foco mais comercial e menos centralizado nas demais áreas. Além disso, a empresa adotou um fluxo de informações que melhorou a comunicação interna.

"Então assim, ainda tá sendo, a gente tá fazendo distribuição, uma coisa que meus pais nunca pensariam, porque a gente tá precisando desenvolver pra novas áreas, a gente tá precisando aumentar. Mas por quê? Eles não pensariam, porque não era o [palavra de baixo calão] deles. Desculpa. [...] Até na busca de palavra melhor. Eles não gostam de vender, eles gostam de que a [nicho empresarial] esteja em mais lugares. Então isso é o que levou a empresa por muito tempo." [S4a]

"Então, a parte financeira, falando economicamente, é, nenhuma empresa consegue se manter, depois de 20 anos, com o mesmo produto, né? Essa é a verdade. E isso que a gente tá falando a [Caso D] faz, 20 anos com o mesmo produto, né? É, se a gente continuasse com esse produto, em 5 anos

a gente fala, tranquilamente, financeiramente falando, como economista, né? Então, é complicado.” [S4b]

“Uma coisa que meu pai não fazia era isso, essa, essa reunião semanal, né? “Olha, chegou uma conta a mais? Tinha alguma coisa a mais, né? O que que a gente tem que fazer, fazer até sexta-feira?”, entendeu? Essa coisa [...] O alinhamento semanal meu pai não fazia. Uma coisa que eu faço que é simples, né? Uma reunião de meia hora, menos até, toda semana, com os funcionários, né? Do administrativo e financeiro, que eu faço, já consigo colocar suas metas por semana, né, o que a gente tem que fazer.” [S4b]

Portanto, a transição de liderança da Caso D trouxe desafios, mas também oportunidades de crescimento e inovação. A empresa tem conseguido manter valores fundamentais enquanto se adapta às novas demandas do mercado e às mudanças tecnológicas. A filosofia da empresa mantém-se com forte inclinação social, herdada dos fundadores. A base sólida consiste em aliar o tratamento de animais, mas sem deixar de observar a satisfação e bem-estar dos funcionários.

Em síntese, S4a, que passou por diversas funções na empresa e adquiriu uma vasta experiência, é um líder motivado e tem grandes ambições para a empresa da família. Ele vê a continuidade e o crescimento da empresa como uma missão pessoal e está comprometido em levar a empresa a novos patamares.

“E hoje, hoje, por exemplo, eu sinto que isso não me deixou um peso, porque eu escolhi estar aqui, eu não me senti pressionado a tocar a empresa. O que, o que antes de eu ter a minha experiência fora, me sentia.” [S4a]

Por outro lado, S4b, que entrou de maneira abrupta e sem a aquisição de experiência própria interna ou externa, deseja se retirar do processo assim que estabilizar a parte financeira da empresa. Ele considera que, após os últimos investimentos de expansão e inovação, seu papel será concluído, permitindo-lhe seguir outros caminhos.

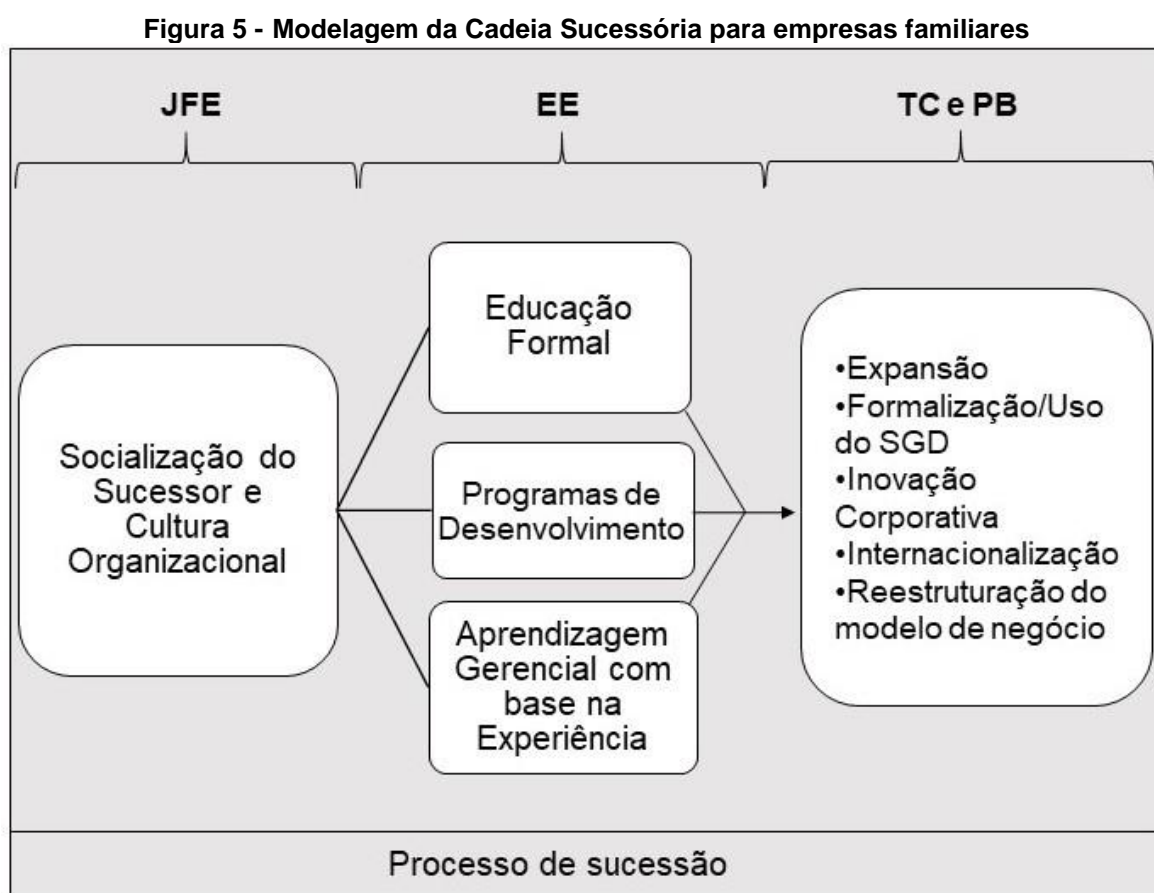
“É o que se podia, mas a verdade é que, em termos de, é, que, eu não vejo eu futuramente aqui locado na empresa, né, como eu disse, eu só tenho que segurar as pontas aqui. Eu quero entregar a empresa zerada para os meus pais, né, desde quando eu entrei aqui, eu quero entregar numa coisa boa, né, tá numa condição meio ruim. Então eu quero fazer ela melhorar para entregar para os meus pais, mas eu não quero continuar aqui, né?” [S4b]

A partir da educação formal e da experiência própria, S4a mantém no processo de sucessão como o rosto da empresa familiar. Enquanto, S4b tem focado em estabilizar a empresa financeiramente antes de se retirar, visto o desalinhamento entre seus objetivos pessoais e os objetivos da empresa familiar.

3.4.3 Modelagem da Cadeia Sucessória para Empresas Familiares à Luz da Teoria do Capital Humano e da Teoria *Stewardship*

Ao explorar o papel dos gestores, desde a fase de entrada na empresa até a transição de liderança, este estudo destaca a importância da educação, da experiência e de programas de desenvolvimento no apoio à sucessão gerencial de empresas familiares. A combinação desses fatores foi enfatizada pelos entrevistados como crucial para a manutenção dos sucessores no processo de sucessão.

O arranjo entre os resultados deste artigo e estudos teóricos permitiu a caracterização dos construtos de educação, aprendizagem gerencial com base na experiência e programas de desenvolvimento, culminando em uma Modelagem da Cadeia Sucessória para Empresas Familiares à Luz da Teoria do Capital Humano e da Teoria *Stewardship*, ilustrada na Figura 5.



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Neste modelo analítico de suporte, a educação e a experiência são categorizadas da seguinte forma: a educação formal do sucessor pode ser técnica,

focada em habilidades específicas, ou gerencial, voltada para a gestão empresarial. A experiência, contida no processo de aprendizagem gerencial, pode ser produzida a partir de experiências próprias, internas ou externas à empresa familiar, ou de terceiros, produzidas pela interação familiar ou *stewardship*.

Além disso, a educação formal e a experiência são complementadas pela ação de treinamentos, por meio de programas de desenvolvimento de sucessores, que atuam tanto como educação (formal ou informal), como quanto experiência, a depender dos meios de acesso a esses programas. A modelagem da cadeia sucessória serve para avaliar como esses elementos interligados atuam conjuntamente por meio de uma interação dinâmica.

É imperativo destacar a pertinência da modelagem quando aplicado na etapa denominada "Entrada na Empresa", que corresponde ao segundo estágio do eixo da família no Modelo Tridimensional de Desenvolvimento (Gersick *et al.*, 2017). Entretanto, para maior efetividade, é indispensável que o potencial sucessor já tenha rompido o estágio "Jovem Família Empresária" (JFE). Neste ponto, ocorre o desenvolvimento de variáveis fundamentais no estabelecimento do sistema de crenças do sucessor (Simons, 1995) e, conseqüentemente, da cultura organizacional familiar, que influenciarão sobremaneira a sucessão gerencial.

As variáveis primárias, concebidas na fase JFE, incluem o apoio do predecessor à sucessão (Rydvalova; Antlova, 2020), a atuação desse antecessor como mentor e incentivador (Pham; Bell; Newton, 2019; Rydvalova; Antlova, 2020), a coesão familiar (Bloemen-Bekx; Lambrechts; Van Gils, 2023, Habash; Baidoun, 2024), a socialização do sucessor (Jayantilal *et al.*, 2023), o reconhecimento de sua individualidade e aspirações (Camfield; Franco, 2019; Santos *et al.*, 2020; Yezza; Chabaud; Calabrò, 2021, Yezza *et al.*, 2021), bem como o alinhamento entre objetivos pessoais do sucessor e estratégicos da empresa (Serna; Nakandala; Bowyer, 2022).

Já na fase "Entrada na Empresa" (EE), as empresas familiares enfrentam desafios que vão desde a definição de critérios de ingresso até o planejamento de carreiras para a nova geração, passando pela transição de papéis e pela definição de responsabilidades familiares (Gersick *et al.*, 2017). O uso da modelagem neste ponto serve como facilitador para uma transição mais eficiente até as fases de "Trabalho Conjunto" (TC) e "Passagem de Bastão" (PB), contribuindo para um processo de sucessão mais eficaz e harmonioso. Neste último estágio, os efeitos produzidos por cada empresa familiar são distintos, de acordo com a configuração realizada.

3.4.3.1 Educação formal (técnica e gerencial)

A educação formal constituiu-se um pilar fundamental nos processos de sucessão das empresas familiares abordadas neste estudo, exercendo uma influência diferenciada conforme a natureza técnica ou gerencial. Este achado corrobora os estudos de Porfírio, Felício e Carrilho (2020), que exploraram os determinantes da sucessão e identificaram que os sucessores mais eficazes possuíam diplomas universitários, em detrimento dos sucessores que possuíam apenas ensino médio.

A formação técnica dos sucessores, observada nas empresas “Caso B” e “Caso D”, relacionada aos cursos de Zootecnia (S2) e Medicina Veterinária (S4a), proporcionou aos herdeiros conhecimentos especializados e competências práticas indispensáveis para a gestão operacional e a tomada de decisões técnicas. Tal formação revelou-se essencial para a manutenção dos padrões de qualidade exigidos no contexto industrial, bem como para a expansão e inovação nos aspectos técnicos e operacionais desses empreendimentos familiares.

Nas empresas “Caso A” e “Caso C”, a lacuna deixada pela ausência de formação técnica foi preenchida pelo papel significativo desempenhado pelos gestores principais não familiares. Na “Caso A”, tornou-se evidente que a responsabilidade de G1 no processo sucessório era “suprir” a lacuna técnica, permitindo que S1 se concentrasse na administração do negócio. Na empresa “Caso C”, a situação foi semelhante, conforme enfatizado pelo depoimento de S3.

“E aí o [gestor não familiar], que hoje é o nosso diretor técnico, trabalhava junto com ele [fundador]. O [gestor não familiar] desenvolvia produtos na [empresa multinacional do ramo de alimentos]. E ele tinha um produto, é, de pastagem na cabeça, e a gente, do zero, a gente começou a startar esse produto que hoje é o [nome do produto]. É então, na época a gente não tinha indústria como a gente tem hoje, então eu fui atrás de alguém que pudesse fazer esse produto, né, então antes a gente terceirizava esse produto a gente ia atrás dos nossos clientes em potencial e revendia esse produto.” [S3]

Por outro lado, a educação gerencial preparou os sucessores das empresas “Caso A”, “Caso C” e “Caso D” para enfrentarem os desafios estratégicos e administrativos das empresas. A formação gerencial dos sucessores, neste artigo, foi obtida por graduações em Administração, Economia ou pós-graduações em gestão. Em especial, os sucessores que concluíram graduações em áreas de negócios (S1 e S4b) adotaram uma estratégia empresarial fortemente baseada na formalização do

sistema de gestão de desempenho. Ademais, a educação gerencial possibilitou que S1 encontrasse seu papel na empresa familiar.

“Quando você é criança, mais jovem, adolescente, eu tinha um pouco de ranço e, e também, eu não entendia as diversas áreas de atuação que o, que eu, como profissional, poderia atuar dentro do agronegócio. Eu achava que pra eu atuar no agronegócio eu teria que ser ou médica veterinária ou zootecnista, e eu não gosto de bicho. [...] Então eu não me via dentro da empresa. Quando eu decidi fazer Administração foi, eu fui muito mais guiada pelo meu teste vocacional do que, de fato, pensando na empresa. Quando eu comecei a fazer as disciplinas com a professora [nome da docente], parece que ela colocou nas palavras do meu mundo, o que eu vivia desde que eu nasci. Então eu comecei a entender o agronegócio de uma outra forma [...] Então foi assim que eu, é, comecei no agro, muito mais pela parte teórica do que com a parte prática, apesar de meu pai ter uma empresa.” [S1]

A literatura científica enfatiza a importância da profissionalização da gestão em empresas familiares como um meio de superar os principais desafios associados ao processo de sucessão (Rydvalova; Antlova, 2020). Dessa forma, entende-se que a formação acadêmica na área de negócios, quando realizada por sucessores, não só atua no desenvolvimento de autoconfiança durante a fase de transição (Souza; Souza; Cembranel, 2020), mas também fomenta uma compreensão crítica e abrangente dos negócios e uma visão estratégica, como defendido por Bell e Pham (2021).

Alternativamente, a pós-graduação em gestão do agronegócio realizada por S4a e S3 complementou os objetivos de subsistência dos sucessores. Ademais, S3, realizou dois cursos em uma universidade americana, na área de sua graduação. Esse achado corrobora os apontamentos de Costa, Zen e Spindler, (2022) e Huang, Lyu e Zhu (2019), quanto a contribuição de um currículo internacional para a profissionalização e expansão de empresas familiares, por meio da construção de uma mentalidade global e pela influência positiva à competitividade de longo prazo.

Além disso, S3 incluiu em sua equipe um membro da família com graduação em Administração, que, apesar de não ser um sucessor principal, permitiu que S3 descentralizasse a autoridade e se concentrasse na visão estratégica. No mais, tanto “Caso C” quanto “Caso D” contam com consultoria de gestão externa, sendo que a primeira contrata esse serviço esporadicamente e a última de forma constante.

Além do conhecimento gerencial, a pós-graduação em gestão do agronegócio emergiu como um catalisador de melhorias nas empresas familiares e um vetor para a construção de *networking*, atuando quase como uma alternativa aos programas tradicionais de desenvolvimento de sucessores, conforme evidenciado no depoimento

de S3 (Tópico 3.4.2.3). Esse achado está em consonância com os estudos de Bell e Pham (2021), que apontam os ambientes acadêmicos não apenas como locais de geração de conhecimento, mas também como espaços para o desenvolvimento da capacidade cognitiva e reflexiva, além de estimular o pensamento crítico.

Em contraste, a “Caso B” se distingue por não possuir, de fato, um gestor gerencial, visto a formação estritamente técnica de S2 e G2, e o membro da família graduado em Administração que se uniu ao negócio há dois anos dedicar-se principalmente ao controle de qualidade. Paralelamente, contatou-se uma disfuncionalidade no uso sistema de controle interativo e de fronteiras (Simons, 1995).

Isso porque, S2, no papel de CEO, adota uma gestão centralizadora, concentrando todas as funções gerenciais. Essa microgestão de S2, que se envolve excessivamente nos detalhes operacionais a ponto de sobrecarregá-lo, faz com que o que é permitido aos colaboradores realizar não seja o mesmo que é necessário para que a empresa cumpra sua missão e prossiga à sua visão (Johnson; Scholes; Whittington, 2005). Entretanto, ele tem identificado a necessidade de reajustar a rota e destaca sua pretensão em delegar aos seus subordinados.

É importante salientar que a ausência de profissionalização gerencial na empresa Caso B, seja por meio da atuação de um gestor da própria família ou de um externo, tem sido um gargalo para a expansão da empresa, conforme evidenciado no Tópico 3.4.2.2. Contudo, consciente dessa lacuna, a empresa está em processo de implementação de mecanismos de governança corporativa para mitigar esse *déficit*. A atitude da S2 de implementar mecanismos robustos de gestão à medida que cresce e estabelece alianças estratégicas está em consonância com as diretrizes de vários estudos (Cheng; Chen; Liu, 2023; Sunon; Islam; Kabir, 2022; Wang, Gao e Wu, 2022), indicando que a empresa está no caminho correto.

As duas vertentes da educação formal são complementares e fundamentais para a capacitação dos sucessores, assegurando que estes estejam munidos tanto da *expertise* técnica quanto da perspicácia gerencial necessárias para liderar a empresa familiar através das gerações com êxito.

Dessa forma, ressalta-se a importância da educação formal na preparação dos sucessores para ocuparem posições de liderança na empresa familiar, contribuindo para a perpetuação do empreendimento. É crucial equilibrar a falta de capacitação em determinada área com formação adequada, seja por meio da inclusão de gestores não familiares na equipe de gestão, seja por meio de consultorias especializadas.

Quanto às consultorias de gestão esporádicas, particularmente para empresas familiares, é pertinente observar que podem se revelar ineficazes, a depender do grau de enraizamento da cultura familiar, como foi o caso da empresa Caso A, antes do retorno da sucessora ao negócio (conforme Tópico 3.4.2.1).

Esta dualidade educacional, abrangendo aspectos técnicos e gerenciais, constitui um fundamento robusto para uma transição de liderança bem-sucedida, servindo como um veículo para o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e competências. A educação tem se mostrado fundamental nesse processo.

Contudo, é essencial reconhecer que a educação formal deve ser complementada por experiência prática e treinamentos contínuos, para assegurar não apenas a eficácia, mas também a durabilidade do sucessor no processo de sucessão gerencial, tema que será explorado em detalhes a seguir.

3.4.3.2 Aprendizagem gerencial com base na experiência

O constructo de aprendizagem gerencial com base na experiência, embora mais fragmentado do que o de educação, apresenta definições bem literais. Além disso, em contraste com a educação, que pode ser equilibrada por contratações externas, boa parte da experiência requerida do sucessor é dependente dele e não pode ser “contratada”, pois está ligado à sua vivência. Porém, em ambos os casos, após a conquista desse capital humano, ele incorpora-se ao indivíduo (Schultz, 1973).

No âmbito organizacional, a forma que os indivíduos aprendem na organização, pelas experiências, são discutidas a partir do conceito de aprendizagem organizacional (AO) (Argyris; Schon, 1978). Não há um conceito fechado sobre AO, devido a sua multidisciplinaridade (Crossan; Lane; White, 1999). Dada essa popularidade, a maior probabilidade é que tal conceito permaneça como “guarda-chuva”, para abarcar tantos outros (Antonello; Godoy, 2010), como neste estudo.

Amplamente, pode-se dizer que a aprendizagem organizacional é um processo contínuo de aquisição e criação de conhecimento em níveis individual, grupal e organizacional. Isso envolve todas as formas de aprendizado, tanto formais quanto informais (Antonello, 2005). Especificamente sobre a aprendizagem gerencial, Closs e Antonello (2011, p. 46) afirmam que se trata do "processo que ocorre ao longo da vida e é influenciado pelas interações dos gestores em distintos ambientes, tais como o organizacional e o social".

No sistema de gestão de desempenho, Ferreira e Otley (2009) posicionam a aprendizagem organizacional na dimensão de “fluxos, sistemas e redes de informações” (ver Apêndice A). Com base no trabalho seminal de Argyris e Schon (1978), os autores descrevem como os gestores utilizam o sistema de gestão. Este estudo, contudo, não pretende classificar as formas de aprendizagem nas empresas familiares, como se a aprendizagem ocorreu por circuito único ou duplo. Sob uma lente interpretativista, os entrevistados focaram mais em como receberam e consolidaram o conhecimento, em vez de apenas descreverem o uso dos fluxos, sistemas e redes de informações.

Este tópico, portanto, apresenta as classificações do quadro conceitual que traduzem os meios interacionais de aprendizado dos sucessores, focando nos relevantes para sua transformação em gestores. Com base na literatura sobre a preparação do sucessor, o artigo aprofunda-se em quatro classificações de aprendizagem gerencial: interna, externa, familiar e *stewardship*.

3.4.3.2.1 Aprendizagem própria (*experiência interna e experiência externa*)

A experiência própria, como sua denominação já denuncia, refere-se ao conhecimento adquirido pelo indivíduo a partir de suas próprias vivências profissionais. Tal experiência pode ser classificada como interna, desenvolvida no decorrer do trabalho na empresa familiar, ou externa, obtida por meio de atividades profissionais no mercado externo (Nwuke; Adeola, 2023).

3.4.3.2.1.1 Experiência interna à empresa familiar

A experiência interna na empresa familiar é fundamental para o preparo e subsistência dos herdeiros no processo de sucessão, conforme demonstram os resultados deste artigo, que corroboram os estudos de Nwuke e Adeola (2023). Em todos os casos analisados, essa experiência desempenhou um papel crucial na transição de liderança. Por exemplo, S4a passou por diversos setores e funções na empresa de sua família: começou como assistente administrativo antes mesmo de sua formação técnica, atuou como estagiário em sua área, colaborador no controle de qualidade na fábrica e vendedor externo, até finalmente assumir a posição de diretor.

O sucessor mais velho da “Caso D” afirma que, nas primeiras ocupações, ele não possuía a maturidade necessária para ser gestor, que só foi desenvolvida pelas suas vivências. Essa “rotação de funções” é apontada como uma estratégia de sucesso para o desenvolvimento de competências dos sucessores em empresas familiares (Cohen; Sharma, 2016).

Em diversos momentos, S4a conecta suas decisões a uma experiência prática, como por exemplo quando tomou a decisão de cursar Medicina Veterinária, após abandonar a graduação em Administração. Apesar de sempre ter sido um sonho da mãe, o sucessor atribui a sua decisão à pressão do cargo ocupado enquanto vendedor, como evidenciado no Tópico 3.4.2.4.

A trajetória de S1, embora também concentrada na experiência profissional interna à empresa familiar, não se desenvolveu da mesma forma que a de S4a. A herdeira assumiu seu primeiro cargo de gestão logo após concluir a graduação em Administração. Nesse primeiro momento, apesar de sua formação acadêmica, ela não se sentia preparada para a função (ver Tópico 3.4.2.1).

Em decorrência de sua falta de experiência, S1 se retirou do processo de sucessão, mas sem atuar diretamente no mercado de trabalho externo. Nesse interim, S1 realizou um mestrado, também em Administração, e paralelamente passou a integrar uma comissão específica para jovens sucessores. No âmbito desse grupo, ela participou de dois treinamentos, por meio de um programa de desenvolvimento de liderança no agronegócio.

Quando finalizou seu mestrado, por meio de sua rede de contatos, começou a receber propostas de trabalho como gestora, o que motivou seu pai a “convidá-la” a retomar seu lugar no processo de sucessão, que prontamente aceitou o chamado. A sucessora declara que sua evolução foi notada pelo pai.

Nesse sentido, independente da permanência ininterrupta (S4a e S3) ou da divisão por fases (S1 e S2), a experiência obtida internamente fez parte da decisão de suceder e mostrou-se essencial para que os sucessores permanecessem no processo, mesmo que “temporariamente”, como é o caso de S4b.

Particularizando o preparo de S4b, no momento da entrevista, o sucessor estava no final do primeiro ano de experiência interna, marcada por uma adesão involuntária. Sua integração não seguiu os pré-requisitos necessários como nos demais casos (ver Tópico 3.4.2.4). A situação de S4b, de sacrificar interesses pessoais para assumir a empresa familiar por imposição dos antecessores, foi

constatada no estudo de Siakas *et al.* (2014). Os autores apontam que empresas familiares sobrevivem à medida que membros da família fazem sacrifícios, pois o fracasso do negócio afeta finanças pessoais, investimento familiar, imagem individual, nome da família e legado; conforme refletido na fala do sucessor.

“É, a renda inteira da família, não é só da minha mãe ou só do meu pai. É uma renda da minha mãe, do meu pai, do meu irmão e minha, da família inteira. Então, se eu largar um negócio que tem uma renda familiar inteira, né, que é a base da nossa, do nosso, é, do financeiro da nossa família, pra mim, acho que é meio autossabotagem, né? Então assim, não que eu não pretenda sair da empresa no futuro, mas eu tenho que tomar conta dela agora para garantir assim minha família, no curto prazo, não é?” [S4b]

Apesar da similaridade com as trajetórias de S1 e S2, que se desvincularam e retornaram posteriormente, não é possível afirmar que apenas a experiência interna mudará a decisão de S4b quanto à permanência no negócio da família, visto que “os sucessores podem abrir mão de suas expectativas de trocas positivas entre titular e sucessor se houver a percepção de que suas necessidades financeiras ou socioemocionais estão sendo atendidas” (Serna; Nakandala; Bowyer, 2022).

Não obstante, um fato que reforça a relevância da experiência interna para a decisão de suceder é que, de acordo com o relato dos entrevistados, em todos os casos, há sucessores elegíveis que não tiveram experiência interna e não se interessaram em assumir o negócio. Na “Caso D”, essa pessoa mantém-se apenas como legatário, sem qualquer vínculo com a empresa, como comentado por S4a.

“Ela é formada em Artes Cênicas. Ela viveu 4 anos de “mochilão” na Europa e Ásia e agora ela voltou pro Brasil e tá fazendo um curso, é, faculdade de Programação. [Pesquisadora: Então, ela não está inserida na empresa familiar, nem no quadro societário?] Não.” [S4a]

Na empresa “Caso A”, o herdeiro não atua na prática, mas possui vínculo quanto à propriedade em um dos empreendimentos paralelos à indústria. Nas empresas “Caso B” e “Caso D”, a integração desses sucessores elegíveis ocorreu nos últimos dois anos, mas não de forma proativa; eles aceitaram trabalhar na empresa por meio de um convite, atuando como gestores familiares não principais. Em ambos os casos, a entrada desses sucessores deu-se exclusivamente pela expansão vertiginosa do negócio, sem qualquer vínculo com uma experiência interna anterior. No entanto, esses sucessores não respondem pelas decisões, apesar de integrarem o quadro de gestão.

3.4.3.2.1.2 *Experiência externa à empresa familiar (mercado)*

A experiência profissional externa, concentra-se nas experiências profissionais que os sucessores adquirem aos ocuparem posições em empresas que não sejam pertencentes ao seu núcleo familiar. Ou seja, experiências profissionais no mercado de trabalho como um todo.

Estudos anteriores sustentam que ambas as formas de experiência pessoal — interna e externa — são válidas para o sucesso da sucessão gerencial (Nwuke; Adeola, 2023), enquanto outros autores defendem que a experiência externa não é apenas relevante, mas sim uma exigência fundamental (Bell; Pham, 2021; Buckman; Jones; Buame, 2020; Ng *et al.*, 2021). Os resultados desta pesquisa confirmam, em parte, essas observações.

A conformidade quanto à relevância dessa dupla exigência é evidente nas experiências dos sucessores das empresas “Caso B” e “Caso C”. Nas duas empresas, a trajetória dos sucessores principais evidenciou a substancialidade da experiência adquirida no mercado externo, especialmente na trajetória de S2.

[...], falou: “Olha, tem uma promoção, você vai virar Coordenador de Vendas”. Eu falei: “[Palavra de baixo calão], né, pra mim era sensacional. [...] Aí fui, cheguei de “mala e cuia” no [Estado brasileiro Região Norte] e pra vender carne no [Estado brasileiro Região Norte] embalada à vácuo, pra você vender carne no [Estado brasileiro Região Norte] já é complicado, né, porque o mercado é clandestino, imagina carne embalada a vácuo. Então assim, lá a gente contava estoque, tinha que contar estoque no domingo, era uma coisa que era coisa de louco lá, eu aprendi demais lá com muitos causos, né, do [Estado brasileiro Região Norte], mas eu não aguentava mais, né, porque a vida lá era muito vida louca mesmo.” [S2]

No entanto, por que apenas “em parte”? Embora a experiência externa seja um ótimo caminho, não é o único, como também foi defendido por Dekker *et al.* (2013) e Medina-Craven, Marett e Davis (2022). Na empresa “Caso A”, a experiência interna, aliada à educação continuada em gestão (mestrado) e à participação em programas de desenvolvimento, atuou como mecanismo substituto à experiência externa.

Na empresa “Caso D”, a movimentação interna de S4a entre os cargos e funções da empresa familiar agiu como mecanismo substituto à experiência externa. Na empresa “Caso C”, apesar de S3 possuir mais de um ano de experiência externa, ela mencionou a importância da educação continuada na consolidação de sua posição

como gestora. Neste último caso, a pós-graduação em gestão do agronegócio não agiu como substituto à experiência externa, mas sim como um agregador.

Portanto, não é possível afirmar que a experiência profissional no mercado externo é o "único melhor" caminho. Todavia, é possível defender a essencialidade de experiência anterior ao cargo de alta gestão. Indo além, é possível afirmar que a inexistência de experiência externa ou de algum mecanismo substituto a isso para o desenvolvimento dos sucessores, compromete a intenção de permanência deles nos processos de sucessão, como refletido na experiência de S4b (ver Tópico 3.4.2.2).

3.4.3.2.2 Aprendizagem a partir de terceiros (familiar e *stewardship*)

Como mencionado anteriormente, de modo não excludente à aprendizagem própria, e como um dos meios para à obtenção de experiência interna à empresa familiar, um dos principais mecanismos na subsistência dos sucessores trata-se da transferência de conhecimento explícito à qual o sucessor é submetido.

Neste estudo, a experiência em gestão obtida deliberadamente a partir de terceiros na empresa familiar bifurca-se em familiar e *stewardship*. A aprendizagem familiar, já tradicionalmente tratada pela literatura anterior é a primeira a ser comentada. Já o conceito de aprendizagem *stewardship*, é desenvolvido aliando a literatura científica, os achados empíricos e os pressupostos da Teoria *Stewardship*.

3.4.3.2.2.1 Aprendizagem familiar

Neste estudo, a aprendizagem familiar diz respeito ao mecanismo de transferência de conhecimento explícito e tácito no contato dos membros da família durante o desenvolvimento dos sucessores (Le Breton-Miller; Miller; Steier, 2004).

Essa experimentação contínua foi identificada em todo o discurso dos sucessores entrevistados, seja nos momentos de aprendizado gerado pelo cumprimento aos direcionamentos dado pelos antecessores, ou nos enfrentamentos às ordens e visões do antecessor para o negócio; conforme exemplos a seguir.

[...] os filhos eles querem mudar tudo, "tá tudo errado, pô, não... dá para baixar custo". Esquece da relação que o pai tinha com os funcionários, esquece que aquela relação que levou até lá, então ele perde os princípios porque não participou, chega com um monte de ideia nova, moderna, que seriam bem-vindas, mas que ele esquece, ele, ele não sabe da história do pai dele na

gestão. E aí ele quer mudar tudo e fecha a empresa, porque ele perde a equipe, ele vai ver que deu errado, muda a identidade total da empresa, a identidade da empresa não pode ser mudada. Você pode mudar uma logomarca, mas sem perder a identidade dela. Por que que ela chegou lá? Por isso que eu nunca mudei o nome [Caso B], por isso que a gente, eu nunca mudei o sistema de gestão da fábrica do meu pai, que que eu mudei? Exportação, identidade visual. [S2]

“[...] E hoje é assim, e é assim, meu pai fica enciumado às vezes, porque eu peço as coisas sem falar, mas aí eu vou aprendendo, é, eu vou, tem que gerir meu pai, tem que gerir meu pai também.” [S2]

Os achados deste artigo evidenciaram que as experiências vividas por membros da família envolvidos na empresa foram transmitidas com a finalidade de minimizar a ocorrência de erros que já possuem soluções práticas específicas bem-sucedidas, aderente aos estudos de Iturrioz-Landart, Aragon-Amonarriz e Cabrera-Suarez (2023) e Löhde, Calabrò e Torchia (2020).

“É, é levar o conhecimento que, que o meu pai e o [gestor não familiar] têm ao longo desses 40 anos de campo pro pecuarista, né? Saber que ele precisa intensificar, é, o ganho dele, intensificar a fazenda dele e ele só vai conseguir isso através do, do pasto, entendeu?” [S3]

Nas empresas analisadas, essa transferência aconteceu especialmente pelos antecessores, aderente aos estudos e Nwuke e Adeola (2023) e Wagner, Mair e Bitsch (2022), como destacado quando S4a fala do primeiro projeto que ele assumiu enquanto gestor: [...] *“a gente lançou linha [nome da linha], que era coisa que já tinha na cabeça, né, da minha mãe, as formulações, ela lançou. E daí a gente passou a produzir isso”*. Após a contemplação desse conhecimento, identificou-se uma interação cíclica entre a cognição e a reflexão do sucessor sobre o assunto, até que houvesse a compreensão completa dos ensinamentos recebidos, gerando um novo conhecimento (Bell; Pham, 2021).

3.4.3.2.2 Aprendizagem *stewardship*

Dos achados deste estudo emergiu, ainda, um outro tipo de aprendizagem no âmbito da organização, mas que se distingue dos demais, pois sua construção está pautada no relacionamento profundo entre o sucessor e o gestor principal não familiar. O papel desse gestor não familiar, que daqui em diante também será chamado de *“steward”*, caracteriza-se pelo exercício de uma função de plena confiança, por um

longo período de tempo, servindo como “braço direito” aos antecessores, tendo seus serviços transferidos aos sucessores.

Considerando as premissas da Teoria *Stewardship*, observou-se no comportamento dos três *stewards* existentes nas empresas familiares analisadas, **motivações intrínsecas** na transferência de conhecimento aos sucessores, bem como nas **atitudes de renúncia de seus objetivos pessoais** em detrimento do crescimento do herdeiro enquanto gestor (Davis; Schoorman; Donaldson, 1997). Assim, ficou nítida a relevância desses atores para que os sucessores desempenhassem seus papéis de forma satisfatória e, conseqüentemente, a empresa familiar superasse os desafios da sucessão gerencial.

“E, e desde então eu vim caminhando junto com o [fundador], com o [S2]. Ah, o [S2] saiu um tempo, né? Que eles não se davam muito bem. Tem um período que eles não se, aí eu fiquei junto com o [fundador] é, gerindo toda a empresa, toda a parte comercial, é, tudo, né? Toda a parte comercial, precificação, tudo era eu que fazia junto com o [fundador]. E em 2011, o [S2] voltou, né, para a empresa, e eu fui abrir a filial da [Caso B] em [Cidade], [outro Estado da Região Centro-Oeste]. Então eu fiquei 5 anos em [Cidade] gerindo o Centro de Distribuição e fazendo toda a parte comercial nacional, rodando o país. E, 2016 o [S2] pediu para eu voltar para cá para ajudar ele na parte de exportação. Então, desde 2016 eu estou aqui de novo na matriz, gerindo os representantes comerciais nacionais e, nacional, e fazendo toda parte de comércio exterior também. Então, desde então eu tô focado, eu tô fazendo tudo, né? Tanto a parte administrativa aqui dentro, ajudando as partes administrativa interna, como também a exportação e comercial interno nacional.” [G2]

Na empresa “Caso A”, conforme detalhado no Tópico 3.4.2.1, tanto na primeira, como na segunda fase de S1 na empresa de sua família, ela recebeu todo suporte de G1. Esse suporte, em muitos momentos, permitiu não só uma transferência informal de conhecimento sobre o negócio familiar, mas foi essencial para que S1 aprendesse sobre sua posição e sobre seu pai enquanto gestor, para que pudesse direcionar a empresa familiar à consecução dos objetivos, como ilustrado pelo trecho a seguir.

“Aí ele [fundador] só resolve. Agora, se deixa, por exemplo, eu trago uma, um orçamento pra ele. Aí ele vai falar assim: “mas vou falar com fulano” [...] E aí o troço não anda. Então eu fui passando, passei pra [S1] desse jeito: “oh, faz assim, pega tudo. Aí a hora que você chegar no teu pai, é só pra ele escolher”. Só pra ele escolher. Daí facilita um pouco, né? Mas eu acho que, que funciona bem isso daí.” [G1]

As entrevistas de S1 e G1 foram carregadas de forte emoção, especialmente quando adentraram em assuntos delicados, como a saúde do antecessor, o passado

e o futuro da empresa, a superação dos momentos difíceis como a pandemia do COVID-19, os conflitos e o retorno à de S1 empresa familiar, dentre outros momentos, como demonstrado no trecho a seguir.

“[...] Então, eu acho que assim, pessoalmente, tem hora que eu confundo, se ela é minha colega de trabalho, se ela é minha filha, se ela é minha amiga, é confusa essa relação. Mas, profissionalmente, eu acho que a gente trabalha bem junto. Do mesmo jeito que é com o [fundador].” [G1]

Os sucessores frequentemente destacaram o comportamento de *stewardship* dos gestores não familiares, especialmente no que diz respeito ao apoio técnico, evidenciado pela formação especializada dos três *stewards* dos casos analisados. Esses achados reforçam os estudos de Iturrioz-Landart, Aragon-Amonarriz e Cabrera-Suarez (2023). Os autores destacaram a relevância do capital social familiar como alavanca para o empreendedorismo transgeracional, com destaque na relevância do alargamento das relações de confiança para além dos membros da família, de modo a incluir membros não familiares, como crucial para garantir que a criação e a combinação de conhecimento nas empresas familiares.

“Nós três [gestores] temos isso muito bem alinhados. O que a gente escorrega as vezes é no “como”. Por exemplo: Eu tenho um conceito de como, e eu consigo me alinhar de forma mais concisa com a G1. Com meu pai a gente dá uma escorregadas assim, é mais moroso, digamos assim, mas eu consigo. E aí, no que compete a nós três [gestores], a gente faz muita reunião, a gente conversa bastante. E tem aquela coisa de sintonia, eu não preciso de muito pra ser compreendida com a G1, eu e a G1 a gente tem uma coisa assim, as vezes eu estou pensando em uma coisa e ela está pensando também, e ela vai vem e me fala, e eu falo “cara, estava pensando nisso”. E assim acontece com a gente.” [S1]

“Não, acho que não, até na parte estratégica, na parte de a gente está lançando um produto novo pra soja, por exemplo, né? Que o produto de abertura de soja, que é o [nome do produto], e aí ele traçou junto comigo o plano das áreas que a gente, é, que combinam mais com o produto que, enfim, que vão, é, o plano estratégico pra gente abrir essa, esse novo mercado, entendeu? Ele fez junto comigo, mais do que meu pai até, se eu te contar ele, é, meu pai ele é meio, ele é muito autossuficiente, sabe? Então eu consigo extrair melhores informações, informações técnicas, assim, mais do [steward] do que dele, ele consegue me explicar mais.” [S3]

Outro ponto que ficou evidenciado, respaldado pelos preceitos da teoria da *stewardship*, é que o comportamento dos *stewards* foi construído a partir de uma **relação de extrema proximidade** entre eles e os fundadores das empresas familiares. Esses gestores, mesmo não sendo herdeiros, assumiram um papel de **mordomos** aos interesses da organização. A **confiança mútua** entre eles e os

fundadores foi fundamental. Na empresa “Caso A”, por exemplo, essa construção pautou-se fortemente como uma resposta a um compromisso ético e moral, no **alinhamento entre as crenças e valores** de G1 e o fundador.

“[...] Então isso fez com que a gente criasse um nome muito forte de acompanhamento, né? [...] O [fundador] sempre foi uma pessoa que teve um nome muito sério, foi muito respeitado, então tá o meu nome ligado com o nome dele, a gente conseguiu unir forças, né? O pessoal me enxergava como uma profissional séria, o [fundador], um profissional sério, numa empresa séria, então, isso aí, acho que a gente somou.” [G1]

Além disso, a **autonomia** concedida a esses gestores pelos fundadores permitiu que tomassem decisões operacionais e estratégicas sem interferência excessiva, fazendo com que se sentissem integrados à família, conforme trechos a seguir. Esse tratamento dos antecessores é encontrado em outros estudos de empresas familiares (Efferin; Hartono, 2015; Akroyd; Kober, 2020). Os autores afirmam que considerar esses membros da empresa como “parte da família” os torna mais assertivos na transmissão do plano de compromisso e dos valores familiares.

“[...]], mas foi começando a construir isso e eu comecei a tomar conta de algumas coisas aqui na parte interna da empresa. Então a parte de qualidade, a parte de documental, de registros, por exemplo, licença ambiental, programa de prevenção de incêndio. Então essas coisas eu comecei a gerir isso. Então, vamos começar o projeto, quem que vai fazer, quem que não vai fazer, que adequação tem que fazer, melhorias na fábrica, o quê que precisa fazer pra melhorar a qualidade [...]” [G1]

“E, e desde então eu vim caminhando junto com o [fundador], com o [S2]. Ah, o [S2] saiu um tempo, né? Que eles não se davam muito bem. Tem um período que eles não se, aí eu fiquei junto com o [fundador] é, gerindo toda a empresa, toda a parte comercial, é, tudo, né? Toda a parte comercial, precificação, tudo era eu que fazia junto com o [fundador].” [G2]

Logo, constatou-se que o sistema de crenças (Simons, 1995) da empresa familiar ficou refletido no discurso dos *stewards*, que frequentemente colocam os **interesses organizacionais à frente dos próprios**. Nesse contexto, “dar conta” de toda a confiança depositada é motivo de orgulho, como refletido a seguir.

“Quando veio a pandemia, o [fundador] sendo já mais de idade um pouco e, na época, fumante, a gente fez uma reunião logo no começo da pandemia e decidimos que, nem ele nem a [colaboradora], que é a nossa copeira, viessem trabalhar, né? Eles iam ficar em casa. A [S1] já estava com a gente, [...] e aí [S1] tava grávida. Então [fundador], [S1] ficaram todos em casa. E a gente... É tão, é até bem emocionante pra gente... A gente fez uma reunião lá embaixo que o [fundador] nunca deixou de vir. Eu não me lembro nenhum,

nenhum tempo desse que eu tô trabalhando aqui do [fundador] ficar doente. “Ah, o [fundador] não veio hoje porque tá com gripe”, nunca. Então pra nós foi uma coisa muito forte, que ele não ia vir. O medo da responsabilidade, né? Da ausência dele. Mas sabia que não, não dava pra ele vir. Se ele viesse, estava correndo o risco. Ele ficou em casa. E as coisas correram, aconteceram, né? A gente conseguiu tocar a empresa, 1 ano e meio, quase 2 anos sem ele, sem ele ficar vindo. Aí ele retornou, as coisas voltaram a caminhar.” [G1]

“E em 2011, o [S2] voltou, né, para a empresa, e eu fui abrir a filial da [Caso B] em [Cidade], [outro Estado da Região Centro-Oeste]. Então eu fiquei 5 anos em [Cidade] gerindo o Centro de Distribuição e fazendo toda a parte comercial nacional, rodando o país. E, 2016 o [S2] pediu para eu voltar para cá para ajudar ele na parte de exportação. Então, desde 2016 eu estou aqui de novo na matriz, gerindo os representantes comerciais nacionais e, nacional, e fazendo toda parte de comércio exterior também. Então, desde então eu tô focado, eu tô fazendo tudo, né? Tanto a parte administrativa aqui dentro, ajudando as partes administrativa interna, como também a exportação e comercial interno nacional.” [G2]

3.4.3.3 Programas de desenvolvimento de sucessores

Conforme demonstrado no Tópico 3.4.2, em três dos casos analisados, os entrevistados reforçaram a relevância de participar de treinamentos, por meio de programas de desenvolvimento de liderança (“Caso A”), grupos de *networking* (“Caso C”) e a formação de comitê familiar para acompanhamento da sucessão (“Caso D”).

Especificamente sobre programas oficiais, além dos relatos pessoais nas entrevistas de S1 e G1, a participação da pesquisadora em eventos vinculados ao agronegócio destacou a importância do formato. A juventude da Região Centro-Oeste de Mato Grosso do Sul conta com um grupo de preparação de jovens sucessores de empresas familiares do agronegócio, reunido por meio de uma entidade sindical de grau superior. Esse círculo tem sido apontado pela comunidade local como um impulsionador na adesão e integração de sucessores às suas empresas familiares.

No âmbito dessa instituição sindical, formou-se uma comissão voltada ao desenvolvimento de jovens sucessores. Nesse contexto, são realizados diversos treinamentos, viabilizados a partir de encontros, palestras, programas de liderança e mentoria, entre outras atividades. Dentre os casos analisados neste estudo, S1 participou de dois programas de desenvolvimento para potenciais sucessores, a partir de sua integração com esse grupo, conforme relatado no Tópico 3.4.2.1.

Além disso, considerando as notas de campo, em um dos eventos com observação direta, uma conversa informal da pesquisadora com um antecessor e seu filho girou em torno do antecessor “aproveitando” o tema da sucessão para incentivar

veementemente seu filho a frequentar as reuniões do grupo de jovens sucessores, destacando os inúmeros benefícios de tal convivência.

A existência desses mecanismos formais corrobora a visão de diversos autores, que vem apontando a relevância de programas de acompanhamento e incentivo para potenciais sucessores como um mecanismo essencial na preparação de sucessores gerenciais familiares (Cohen; Sharma, 2016; Hidayati *et al.*, 2021; Nwuke; Adeola, 2023; Yezza; Chabaud; Calabrò, 2021).

O mecanismo adotado na “Caso D”, de estabelecer um comitê de acompanhamento dos sucessores, também vem recebendo apoio da literatura (Matias; Franco, 2020, 2021). Wolff, Schell e Moog (2022) afirmam que esses programas internos à empresa familiar são essenciais na redução das assimetrias de informação e servem como instrumento de controle dos antecessores, a fim de verificar o nível de comprometimentos dos sucessores e avaliar suas habilidades.

Por fim, o ambiente experimentado por S3, envolvendo a formação de uma rede de relacionamentos e debates, de onde emergiram diversas ideias para sua empresa, durante sua pós-graduação em gestão, confirmam as sugestões de Kallmuenzer *et al.* (2022). Os autores reforçam a relevância de mesas redondas onde especialistas da indústria e de sucessão possam informar e discutir sobre as oportunidades e desafios envolvidos no processo, como forma de desenvolver e preparar os sucessores.

3.4.4 Cultural organizacional familiar e apresentação de um arcabouço de sustentação para a Modelagem da Cadeia Sucessória

A combinação de educação formal e experiência profissional, complementada por programas de desenvolvimento específicos, forma um conjunto robusto de estratégias para assegurar uma transição de liderança bem-sucedida em empresas familiares, conforme discutido até aqui. Este achado responde à agenda de pesquisa apontada por Aparicio *et al.* (2021), que sugerem a necessidade de investigar como a informação e o conhecimento são geridos durante os processos de sucessão.

Além disso, os autores identificam uma lacuna na forma como a sucessão familiar afeta os processos estratégicos do negócio, tais como internacionalização, inovação e desenvolvimento empresarial (Aparicio *et al.*, 2021). A seguir, este tópico apresenta um arcabouço de sustentação para a modelagem da cadeia sucessória,

evidenciando suas repercussões na visão estratégica das empresas familiares, analisada aqui sob a ótica do sistema de gestão de desempenho (SGD).

A configuração desses elementos facilita a formação de líderes capacitados, com visão estratégica e habilidades para enfrentar os desafios contemporâneos do mercado. Todavia, para que tenha efetividade, além dos elementos formais e informais, os achados vinculados à gestão de desempenho necessitam de uma avaliação dos possíveis impactos da cultura organizacional e de fatores contextuais não abordados no SGD, como ambiente externo, tamanho da empresa, tecnologia e estrutura de propriedade (Ferreira; Otley, 2009).

No contexto das empresas familiares brasileiras atuantes no agronegócio, identificou-se que a cultura organizacional familiar, perpassa todas as dimensões do sistema de gestão de desempenho, como exemplificado a seguir.

“Primeiro, a gente tem o papel do fundador aqui muito forte. A cultura do fundador aqui, muito forte, que é o papel e cultura do meu pai. E aí eu, eu fui vendo que todas aquelas teorias e as ferramentas que eu vi na Administração, que eu tenho um conhecimento teórico, na prática é muito difícil. Porque antes de eu conseguir executá-las, eu preciso mexer na cultura da empresa, se não, não dá certo. Se não é um mero papel, jogado, engavetado. E eu tô falando disso, coisas que a gente tá implementando. Quando eu falo: “eu tô implementando há 2 anos”, é porque eu tive que aceitar que, que é muito mais um processo cultural do que, é, gerencial.” [S1]

Apesar de algumas barreiras na implementação das mudanças, o capital humano dos sucessores tem possibilitado que a cultura organizacional familiar seja gerida de maneira mais benéfica do que prejudicial. Constatou-se que, os sucessores participantes deste estudo têm se empenhado em preservar a herança da cultura familiar, focada no bem-estar humano e/ou animal, com uma forte orientação social.

O ideário que pauta a gestão dos sucessores ancora-se na valorização do colaborador, e no alinhamento entre os objetivos pessoais desses indivíduos com as da organização, tendo-o como elemento essencial para que as mudanças praticadas pelos sucessores tenham validade. Os sucessores utilizam da cultura organização existente desde as contratações (“Caso C”), passa pela política de bem-estar cotidiano na empresa (“Caso A”, “Caso C” e “Caso D”), pelas conquistas dos colaboradores e clientes (todas as empresas), mantendo-se até na política de “nepotismo” (“Caso B”), com raras demissões (todas as empresas).

“A gente não é a melhor empresa que remunera em salário, mas a gente é, o que o pessoal chama de hoje em dia de “salário emocional”, eu diria que é muito positivo. Porque eu tenho, eu tenho muitos funcionários aqui, que saíram de empresas que eles recebiam mais, por causa do projeto que a gente tem, que é esse de atender, responsabilidade, atendimento de excelência, a gente é muito transparente. A gente, eu me considero diferenciado de outras empresas do mesmo segmento que o meu, porque muitas vezes você não vê muito, você vê dinheiro, dinheiro, dinheiro, e não vê uma causa por trás. Agora você fala pra mim: “qual que é a causa palpável?”. Eu posso até falar para você que é levar o bem através da [nichos de mercado]. Eu não sei, eu ainda diria que a energia da minha mãe é o negócio que pauta todos nós aqui dentro, dentro da nossa cultura.” [S4a]

" [...] Então, do mesmo jeito que ele tá bem, dentro da proporção de retorno que foi investido, os funcionários também. Então, nesse sentido, eu, eu considero a empresa como um sucesso. Não é a empresa que mais ganha dinheiro, não é a empresa que mais cresceu no mercado, mas é uma empresa em que, a empresa em si, como pessoas, cresceu junto. Então isso, isso eu acho muito legal. O veterinário que saiu daqui, saiu daqui com casa própria, saiu daqui com carro, trabalhou dez anos conosco, né? [...] A [colaboradora] se você perguntar pra ela, ela comprou casa, carro, aqui. Ela também tem bastante tempo de empresa, acho que 15 anos. Eu do tempo que eu entrei aqui eu não tinha nada. Eu não tinha nada. Eu tenho casa, eu tenho carro, meus filhos estão formando. Então, isso pra mim é uma empresa de sucesso. Sabe? É uma empresa que, que a gente construiu a vida de mais ou menos umas 20 pessoas que eu posso te falar assim. [...] diretamente que construiu a vida aqui dentro, né? E fora os 700, 800 clientes que a gente ajudou a construir as coisas na fazenda. Tem peão, funcionário que eu conheci lá em 2005, 2006, que eu conheci os filhos, que eu ensinei os meninos como que salga, como que faz as coisas, esses meninos são capatazes de fazenda. Isso pra mim é sucesso, né?" [G1]

"Então todo mundo tem voz ativa, todo mundo tem voz ativa, e a família que eles contratam, esse nepotismo, no bom sentido, da [Caso B] é legal, porque você faz mais ainda uma relação de obrigação, e eu não contrato funcionário da fábrica, eles contratam, eles se sentem mais responsabilizados ainda." [S2]

"O, o [fundador], o [S2], eles têm, a diretoria, tem uma gestão muito interessante, que é a valorização de cada um, né? Então todos aqui se sentem muito valorizados, tanto financeiramente como, é, afetivamente. Então, é, você colocar eles como importância no que, no resultado geral da empresa, principalmente em final de mês, que tem um resultado melhor e você que tem uma bonificação a mais, isso agrega, esses, os colaboradores para estar sempre tentando fazer o melhor. E, além disso, é, eles têm uma gestão de tá, é, ajudando um funcionário naquilo que ele precisa, está querendo saber como que tá a sua família, está querendo saber se você precisa de alguma coisa [...]" [G2]

Outro reflexo da grande influência da cultura organizacional familiar na atuação dos gestores, reside na preocupação dos sucessores em capacitar os colaboradores, para que progridam juntamente com a empresa, e proporcionar que conquistem seus sonhos. Esse papel como agente de mudança social foi constantemente exemplificado, durante as entrevistas, como destacado a seguir.

"A gente qualifica e vai subindo. Um vendo o outro subir faz diferença também". [S2]

"A gente conseguiu melhorar isso investindo nos nossos colaboradores, então a moça, que hoje é gerente financeiro, já foi nossa caixa. O menino que é o nosso atendente lá na frente era nosso menor aprendiz. Então a gente faz isso valorizando as pessoas que estão aqui." [G1]

"A [colaboradora], acho que quando você chegou, ela não tava aqui na sala. A [colaboradora] é do meu financeiro, ela era recepcionista, ela fez a faculdade, a gente pagou a faculdade dela. [...] Então é isso que eu te falo, eu quero, eu quero que a [colaboradora] permaneça aqui. Eu quero que a [colaboradora] permaneça aqui." [S1]

Ainda, as mudanças identificadas nos quatro casos, cercam-se de uma preocupação intrínseca dos sucessores de que a nova gestão persista com uma reputação positiva da família e da empresa. Isso rege a abordagem estratégica escolhida pelos sucessores. Inclusive, muitas das publicações em redes sociais (especialmente Instagram e Youtube) das empresas, são pautadas na relevância do recurso humano (colaborador) e/ou no cliente (pecuarista). A seguir reproduz-se um trecho para representar tal constatação:

"É, a nossa empresa, ela tem algumas características de coisas que ela faz com, com o cliente dela, com o produtor rural, que algumas outras não fazem, que é esse pegar na mão, é o planejar, é ajudar na, na própria gestão da empresa rural. Então esse é o nosso foco: sermos parceiros, isso no que compete ao produtor rural. No que compete ao nosso colaborador, eu acredito sim, que as empresas, elas têm um papel, é, na sociedade muito forte e eu ainda acredito que seja possível ter empresa humanizada. Então eu tento colocar muito humanização nisso. E onde eu quero chegar com uma empresa? É que isso se consolidou, é, fique consolidado pro meu mercado, tanto que o meu cliente ou o produtor rural tenha pleno conhecimento do porquê que ele deve comprar o meu produto. Eu quero que esse conceito, isso que já é feito, seja muito enraizado. E ao, e ao mesmo tempo, seja uma cultura muito forte dentro da minha empresa." [S1]

Esse alinhamento entre a cultura organizacional familiar e o capital humano forma um conjunto robusto de estratégias para assegurar uma transição de liderança bem-sucedida em empresas familiares. Foram evidenciados resultados como: **expansão territorial das empresas, formalização e uso do sistema de gestão de desempenho**, refletindo na profissionalização das empresas familiares, **inovação corporativa** tanto na criação de novos produtos quanto na modernização tecnológica e ampliação do uso de *marketing* digital, **internacionalização** e **reestruturação do**

modelo de negócio. Todos esses resultados são apresentados de modo contextual no Tópico 3.4.2. Neste ponto, essas evidências serão vinculadas a estudos anteriores.

Com relação a expansão das empresas, após o início da sucessão, houve expansão territorial nas empresas “Caso B” e “Caso D”. Na “Caso B”, S2 realizou a abertura de uma filial e um Centro de Distribuição interestadual. Já na “Caso D”, houve abertura de pontos de comercialização tanto na cidade em que a indústria está localizada, como em outras duas cidades da Região Centro-Oeste, visando o escoamento dos produtos produzidos na indústria.

Quanto à formalização do sistema de gestão de desempenho, especialmente nas empresas com a presença contínua de gestores com formação na área de negócios (“Caso A”, “Caso C” e “Caso D”) houve uma forte mudança com relação a inúmeros aspectos nesse sentido. S2, da empresa “Caso B”, ainda está em processo de implantação de conselho consultivo, e no diálogo para fortificar o *compliance*, para implantação de conselho administrativo e auditoria independente.

As empresas “Caso A” e “Caso C” ilustraram ainda a relevância da implementação de mecanismos de gestão para alcançar um desempenho a longo prazo. Ao investirem em estratégias de diferenciação, com uma venda consultiva técnica e planejada, as sucessoras explicaram que as empresas contam com uma equipe consultiva que acompanha os clientes em todas as etapas da venda. Esse suporte é crucial para os pecuaristas, que geralmente não têm experiência em pastagens, diferentemente dos agricultores.

" [...] E como é que a gente, então, tem essa parte comunicação e essa parte de estruturar interna. Porque foi o que eu sempre falei: “se a gente quer crescer como empresa, em número de vendas, eu preciso estar bem organizado e estruturado, pra conseguir atender bem. Porque não adianta o meu vendedor fazer uma boa venda se o meu financeiro faz uma cobrança errada [...] Então assim, é, esse desenho de processos, essa redefinição e, de fato, a gente fez a descrição de todos os cargos, é muito importante pra eu saber quem é o responsável, porque teve um certo momento que todo mundo fazia tudo. E as coisas não eram muito bem definidas. [...] É, você não tem de quem cobrar, você não, não só de quem cobrar, de ver onde que tá sendo falho o processo, de como que vai melhorar, qual é... Ah, é uma falha de comunicação? Não. É uma falha operacional, assim, de sistema? Porque é difícil de você identificar, porque pra cada um tá culpando o outro, né?" [S1]

Especialmente na "Caso C", S3 afirmou que o planejamento estratégico permite que a venda consultiva ocorra de julho a fevereiro, um período que permite à empresa organizar-se para a recepção de matéria-prima e o agendamento de entregas sem

dependem de uma sazonalidade fixa. Isso implica que, sem robustos mecanismos de acompanhamento, as empresas poderiam se perder frente às necessidades de seus clientes. Tal constatação sobre a importância do planejamento estratégico em empresas familiares reforça os achados de Eddleston e Kellermanns (2007) e Eddleston, Kellermanns e Zellweger (2012).

Com relação ao uso do sistema de gestão de desempenho, todas as analisadas passaram a se preocupar e a utilizar diferentes mecanismos de gestão, conforme evidenciado no Tópico 3.4.2. Especificamente, no que tange aos artefatos contemporâneos de controle gerencial, a empresa “Caso B” adotou *benchmarking* (Aguilar; Pace; Frezatti, 2009). No geral, apesar do baixo uso interativo do sistema de gestão de desempenho, pode-se afirmar que houve grandes avanços das empresas nesse aspecto (Simons, 1995). Os resultados relativos ao aumento no uso do SGD após a transição geracional corroboram os estudos de Speckbacher e Wentges (2012). Os autores concluem que o envolvimento da família fundadora na alta gestão está associado a um menor uso de medidas de desempenho na definição de metas.

Similarmente, em todas as empresas familiares os sistemas *Enterprise Resource Planning* (ERP) foram substituídos e/ou atualizados para novas versões. Esses sistemas integrados de gestão empresarial enquadram-se tanto como inovações tecnológicas, quanto na busca da melhoria contínua por informações gerenciais para tomada de decisões assertivas. Este cenário encontrado, coincide com os achados de Huang, Lyu e Zhu (2019), com relação a grandes empresas familiares listadas. Os autores concluem que o envolvimento da segunda geração, que se qualificou por meio da educação, aumenta a inovação corporativa, e essa segunda geração utilizada a inovação como um canal para melhoria da qualidade da informação contábilística, alcançando a manutenção da competitividade a longo prazo.

A inovação corporativa também foi isoladamente uma evidência obtida como validade do modelo. A empresa “Caso A” inovou em elementos mais voltados ao uso efetivo de *marketing* digital, vinculados à uma presença digital, respaldando os estudos de Dayan, Ng e Clercq (2023). A empresa “Caso B”, além de inovações estruturais, evoluiu a patente dos produtos, a partir de inovação tecnológica, como destacado na fala de G2, mantendo seu segredo industrial.

“Então, é, de lá para cá, veio melhorando a tecnologia, a gente começou, o [S2] voltando para cá em 2011 [...] E aí a [Caso B] começou realmente a ter um grande boom de mercado, né? De crescimento, é, crescimento de

conhecimento de mercado, de, de tecnologia nova. Então foi em 2011 para frente que começou a... [...] [Pesquisadora: Acho que talvez inovação, vocês começaram a inovar?] Inovação de mercado, exatamente, foi nosso produto [nome do produto]. [G2]

A empresa “Caso C” e “Caso D” seguiram o mesmo caminho. S3 priorizou a incrementação de novos produtos à linha de fabricação, enquanto na “Caso D”, S4a e S4b, em busca de inovação tecnológica tem investido em um novo produto com base na eficiência tecnológica, como exemplificado a seguir.

“No momento, a gente traz pelo pó, né, mas agora a gente acabou de lançar dispositivos também, que é pela água. Então a base continua sendo [nicho de mercado], né? Mas, no futuro, ainda continua sendo formas mais eficientes de conseguir tratar os gados de [nicho de mercado], né, de forma que eles não vão ter efeito colateral e que aumenta a eficiência da, da engorda e da perda de, de, é de prejuízo do pecuarista, né?” [S4b]

A esse respeito, Matzler *et al.* (2015) afirmam que a participação da família na gestão e governança tem um impacto negativo na entrada da inovação, mas uma influência positiva no resultado da inovação. Ou seja, os autores sugerem que os membros da família são avessos ao risco e relutantes em investir na inovação, mas, ao mesmo tempo, o fazem de forma mais eficaz. Na situação da “Caso D”, S4a afirma que seus antecessores não se interessavam por agregar a distribuição de produtos, por isso nunca o fizeram. Logo, à medida que ele e seu irmão tiveram segurança para arriscar, o fizeram de modo eficaz (Matzler *et al.*, 2015).

No que tange à internacionalização, o Tópico 3.4.2.2 detalha o impacto significativo que S2 trouxe para a empresa “Caso B” com base em suas experiências anteriores e após a sucessão. O sucessor reformulou proativamente o sistema de gestão de desempenho para alinhá-lo à nova visão estratégica internacional, que difere substancialmente dos conhecimentos do antecessor. Foram realinhadas as dimensões: missão e visão, estratégias e planos, medidas-chave de desempenho e a definição de metas, direcionando o foco dessas dimensões à mercados externos.

Por fim, o Tópico 3.4.2.3 retratou como S3 reestruturou todo o modelo do negócio familiar. Ao assumir a gestão, a “Caso C” era uma empresa de representação comercial. Entretanto, a sucessora, com sua visão global e forte apoio de sua rede de relacionamentos, vislumbrou a abertura de uma indústria de transformação, bem como de dois pontos de comercialização de seus produtos. Nesse sentido, agregou vários outros membros da família e guiou o negócio para novos rumos.

3.5 Considerações Finais

O objetivo deste estudo é desenvolver a estruturação de um modelo da cadeia sucessória de empresas familiares à luz da teoria do capital humano e da teoria *stewardship*. Para tanto foi realizado um estudo de caso coletivo, envolvendo quatro empresas familiares atuantes no agronegócio. Destaca-se que os resultados deste artigo extrapolam o contexto exclusivo do agronegócio.

A apresentação e discussão dos resultados alinharam-se fortemente aos pressupostos teóricos existentes nas pesquisas sobre empresas familiares. Com base nessa conformidade, este estudo propõe uma Modelagem da Cadeia Sucessória. Essa análise decorre do nível de educação, experiência acumulada pelos sucessores, e participação em programas de desenvolvimento, resultando em diferentes reações no sistema de gestão de desempenho e nas decisões gerenciais dessas empresas.

Assim, educação, experiência e programas de desenvolvimento emergem como componentes interconectados que sustentam a capacitação do sucessor, propiciando que a empresa familiar prospere por meio das gerações e se mantenha competitiva no mercado dinâmico. A integração desses elementos no planejamento da sucessão é fundamental para uma transição efetiva e viabiliza a longevidade do negócio familiar, visto que a educação prepara os membros da família para enfrentar desafios futuros, a experiência oferece uma compreensão prática dos negócios e os programas de desenvolvimento agem na consolidação do sucessor enquanto gestor.

A principal agenda para pesquisas futuras propõe que o modelo analítico sugerido seja aplicado a outros cenários, visando uma validação adicional. Embora o modelo tenha sido desenvolvido com base em um sólido corpo teórico, que incluiu a análise de empresas de diferentes tamanhos e tipos, bem como dados empíricos variados, é essencial que seja feito outros testes de flexibilidade do modelo.

Recomenda-se que os constructos sejam mensurados por meio de modelagem por equações estruturais, uma vez que a modelagem da cadeia sucessória para empresas familiares possui todos os elementos necessários para construir um modelo de equações estruturais robusto. Além disso, é importante investigar se contextos distintos do agronegócio apresentam resultados semelhantes.

Adicionalmente, a aprendizagem *stewardship* pode ser destacada da modelagem da cadeia sucessória e explorada de forma independente em pesquisas futuras, focando em sua validação em diferentes cenários, especialmente com o uso

de abordagens metodológicas quantitativas ou mistas. Além disso, novas pesquisas qualitativas beneficiariam o avanço da área de estudos de empresas familiares ao verificarem se a aprendizagem *stewardship* pode se estender a outros *stakeholders*, que não fazem parte da alta administração.

Por fim, considerando os benefícios da profissionalização da gestão evidenciados nos resultados deste artigo, seja por meio dos sucessores ou de outras formas, recomenda-se que estudos teóricos e empíricos sobre empresas familiares ampliem a análise do papel de gestores não familiares com formação específica na área de negócios. O aprofundamento nesse tema pode ser um diferencial significativo na resolução da alta taxa de mortalidade de empresas familiares após sucessões gerenciais, à medida que as gerações passam.

Referências do Segundo Estudo

- AGUIAR, A. B. de; PACE, E. S. U.; FREZATTI, F. Análise do Inter-relacionamento das Dimensões da Estrutura de Sistemas de Controle Gerencial: um Estudo Piloto. **RAC-Eletrônica**, Curitiba, v. 3, n. 1, art. 1, p. 1-21, 2009.
- AKROYD, C.; KOBER, R. Imprinting founders' blueprints on management control systems. **Management Accounting Research**, v. 46, p. 100645, 2020.
- ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In RUAS, R; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (Orgs.), **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Artmed, p. 12-33, 2005.
- ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. A encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão multiparadigmática. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, p. 310-332, 2010.
- APARICIO, G.; RAMOS, E.; CASILLAS, J. C.; ITURRALDE, T. Family business research in the last decade. A bibliometric review. **European Journal of Family Business**, v. 11, n. 1, 2021.
- ARGYRIS, C; SCHON, D. **Organizational Learning: A Theory of Action Perspective**. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1978.
- ARREGLE, J. CHIRICO, F; KANO, L.; KUNDU, S. K.; MAJOCCHI, A.; SCHULZE, W. S. Family firm internationalization: Past research and an agenda for the future. **Journal of International Business Studies**, v. 52, n. 6, p. 1159-1198, 2021.
- AROKIASAMY, L.; FUJIKAWA, T.; PIARALAL, S.K. A systematic review of literature on Human capital investment and its significance for human resource development. **International Journal of System Assurance Engineering and Management**, v. 14, n. 5, p. 1810-1826, 2023.
- BAGIS, M.; KRYEZIU, L.; KURUTKAN, M. N.; KRASNIQI, B. A.; YAZICI, O.; MEMILI, E. Topics, trends and theories in family business research: 1996–2020. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 19, n. 4, p. 1855-1891, 2023.
- BLAUG, M. **The methodology of economics: Or how economist explain**. Cambridge University Press, New York. 1992.
- BECKER, G.S. **Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education**, New York: Columbia University Press, 1964.
- BECKER, G.S. Nobel Lecture. **Journal of Political Economy**, Chicago, v. 101, n.3, p. 392-394, 1993.
- BELL, R.; PHAM, T. T. Modelling the knowledge transfer process between founder and successor in Vietnamese family businesses succession. **Journal of Family Business Management**, v. 11, n. 4, p. 479-495, 2021.

BLOEMEN-BEKX, M.; LAMBRECHTS, F.; VAN GILS, A. An exploration of the role of intuitive forms of planning in the succession process: the explanatory power of effectuation theory. **Journal of family business management**, v. 13, n. 2, p. 486-502, 2023.

BRYMAN, A. **Social Research Methods**. Oxford University Press, 4 ed, 2012.

BUCKMAN, J.; JONES, P.; BUAME, S. Passing on the baton: A succession planning framework for family-owned businesses in Ghana. **Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies**, v. 12, n. 2, p. 259-278, 2020.

CAMFIELD, C.; FRANCO, M. The influence of personal values on family firm succession: a structural model. **International Journal of Entrepreneurial Venturing**, v. 11, n. 4, p. 335-372, 2019.

CASILLAS, J. C.; VÁZQUEZ, A.; DÍAZ, C. Gestão Da Empresa Familiar: Conceitos. **Casos e Soluções, Thomson Learning, São Paulo**, 2007.

CHENG, M; CHEN, M.; LIU, J. Confucianism and the altruistic behaviour in the succession of family firms: evidence from asset write-downs. **China Journal of Accounting Studies**, v. 11, n. 1, p. 29-54, 2023.

CHUA, J. H.; CHRISMAN, J. J.; SHARMA, P. Defining the family business by behavior. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 23, n. 4, p. 19-39, 1999.

CHUA, J. H.; CHRISMAN, J. J.; STEIER, L. P. Extending the theoretical horizons of family business research. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 27, n. 4, p. 331-338, 2003.

CLOSS, L. Q.; ANTONELLO, C. S. O uso da história de vida para compreender processos de aprendizagem gerencial. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, p. 44-74, 2011.

COHEN, A.; SHARMA, P. **Entrepreneurs in every generation: How successful family businesses develop their next leaders**. Berrett-Koehler Publishers, 2016.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Business research methods**. 12. ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2014.

CORONA, J. Succession in the family business: the great challenge for the family. **European Journal of Family Business**, v. 11, n. 1, p. 64-70, 2021.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Projeto de pesquisa-: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Penso Editora, 2021 [2018].

CROSSAN, M. M.; LANE, H. W.; WHITE, R. E. An organizational learning framework: from intuition to institution. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 3, p. 522-537, 1999.

CROTTY, M. **The foundations of social research: Meaning and perspective in the research process.** London: SAGE, 1998.

COSTA, A. D.; ZEN, A. C.; SPINDLER, E. dos S. Family succession, professionalization and internationalization: a study of Brazilian family businesses. **Journal of Family Business Management**, v. 12, n. 4, p. 1065-1080, 2022.

DASPIT, J. J.; HOLT, D. T.; CHRISMAN, J. J.; LONG, R. G. Examining family firm succession from a social exchange perspective: A multiphase, multistakeholder review. **Family Business Review**, v. 29, n. 1, p. 44-64, 2016.

DAVIS, J. H.; SCHOORMAN, F. D.; DONALDSON, L. Toward a stewardship theory of management. **Academy of Management review**, v. 22, n. 1, p. 20-47, 1997.

DAVIS, J. H.; ALLEN, M. R.; HAYES, H. D. Is blood thicker than water? A study of stewardship perceptions in family business. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 34, n. 6, p. 1093-1116, 2010.

DAWSON, A; MUSSOLINO, D. Exploring what makes family firms different: Discrete or overlapping constructs in the literature? **Journal of Family Business Strategy**, v. 5, n. 2, p. 169-183, 2014.

DAYAN, M.; NG, P. Y.; DE CLERCQ, D. How family firms can avoid the trap of strong social ties and still achieve innovation: critical roles of market orientation and transgenerational intent. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 29, n. 6, p. 1314-1337, 2023.

DEKKER; J. C.; LYBAERT; N.; STEIJVERS; T.; DEPAIRE; B.; MERCKEN, R. Family firm types based on the professionalization construct: Exploratory research. **Family Business Review**, v. 26, n. 1, p. 81-99, 2013.

DYCK, B.; MAUWS, M.; STARKE, F. A.; MISCHKE, G. A. Passing the baton: The importance of sequence, timing, technique and communication in executive succession. **Journal of business venturing**, v. 17, n. 2, p. 143-162, 2002.

EDDLESTON, K. A.; KELLERMANNNS, F. W. Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective. **Journal of business venturing**, v. 22, n. 4, p. 545-565, 2007.

EDDLESTON, K. A.; KELLERMANNNS, F. W.; ZELLWEGER, T. M. Exploring the entrepreneurial behavior of family firms: Does the stewardship perspective explain differences?. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 36, n. 2, p. 347-367, 2012.

EFFERIN, S.; HARTONO, M. S. Management control and leadership styles in family business: An Indonesian case study. **Journal of Accounting & Organizational Change**, 2015.

EINHORN, S.; HEINICKE, X.; GUENTHER, T. W. Management control packages in family businesses: a configurational approach. **Journal of Business Economics**, v. 91, n. 4, p. 433-478, 2021.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

FERREIRA, A.; OTLEY, D. The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. **Management accounting research**, v. 20, n. 4, p. 263-282, 2009.

GAGNÉ, M.; CONNOR, M.; PONTET, S. B. de; WROSCHE, C. Family business succession: What's motivation got to do with it? **Family Business Review**, v. 34, n. 2, p. 154-167, 2021.

GARCIA, G. M.; AYALA-CALVO, J. C.; SCHUMACHER, A. J. Sucessão exitosa: O contexto do entorno e o plano de sucessão. **Revista de Administração de Empresas**, v. 61, n. 6, p. 1-17, e2020-0201, 2021.

GERSICK, K. E.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M.; LANSBERG, I. **De Geração Para Geração – Ciclos de vida da Empresa Familiar**. São Paulo: Alta Books Editora, 4ª tiragem, 2017.

HABASH, N.; BAIDOUN, S. How to win the succession race: empirical analysis of Palestinian family businesses. **Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies**, v. 16, n. 4, p. 1043-1064, 2024.

HAMILTON, E. Entrepreneurial learning in family business: A situated learning perspective. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 18, n. 1, p. 8-26, 2011.

HIDAYATI, A.; HERMAWAN, A.; SOEHADI, A. W.; HARTOYO. Intra-family succession insights: the presence of millennial cohort successors. **Journal of Family Business Management**, v. 11, n. 1, p. 107-135, 2021.

HUANG, H.; LYU, C.; ZHU, X. Second generation involvement and corporate innovation: evidence from China. **Nankai Business Review International**, v. 10, n. 4, p. 526-545, 2019.

ITURRIOZ-LANDART, C.; ARAGÓN-AMONARRIZ, C.; CABRERA-SUÁREZ, M. K. Family social capital as a driver to leverage challenged transgenerational entrepreneurship. **Journal of Family Business Management**, v. 13, n. 3, p. 762-779, 2023.

JAYANTILAL, S.; JORGE, S. F.; LOURENCO, D.; BOTELHO, A.; BANEGIL, T. M. Cultural alignment and intergenerational succession in family firms: a game-theoretical experiment. **Journal of Family Business Management**, v. 13, n. 2, p. 356-372, 2023.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. **Exploring corporate strategy: Text and Cases**. Hoboken, NJ, USA: Financial Times Prentice Hall, 7. ed., 2005.

KALLMUENZER, A.; TAJEDDINI, K.; GAMAGE, T. C.; LORENZO, D.; ROJAS, A.; SCHALLNER, M. J. A. Family firm succession in tourism and hospitality: an ethnographic case study approach. **Journal of Family Business Management**, v. 12, n. 3, p. 393-413, 2022.

KAVESKI, I. D. S.; BEUREN, I. M. Stewardship behavior and managerial performance in family businesses. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 16, 2022.

KING, N. Using Templates in the Thematic Analysis of Text. In: CASSELL, C.; SYMON, G. (Eds.). **Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research**. 1. ed. Londres: SAGE Publications Ltd, 2004.

KING, G.; KEOHANE, R. O.; VERBA, S. **Designing social inquiry: Scientific inference in qualitative research**. Princeton University, 2021.

LE BRETON-MILLER, I.; MILLER, D.; STEIER, L. P. Toward an integrative model of effective FOB succession. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 28, n. 4, p. 305-328, 2004.

LÖHDE, A. S. K.; CALABRÒ, A.; TORCHIA, M. Understanding the main drivers of family firm longevity: the role of business family learning. **International Studies of Management & Organization**, v. 50, n. 2, p. 130-152, 2020.

MADISON, K.; KELLERMANN, F. W.; MUNYON, T. P. Coexisting agency and stewardship governance in family firms: An empirical investigation of individual-level and firm-level effects. **Family Business Review**, v. 30, n. 4, p. 347-368, 2017.

MATIAS, C.; FRANCO, M. Family protocol: how it shapes succession in family firms. **Journal of Business Strategy**, v. 41, n. 3, p. 35-44, 2020.

MATIAS, C.; FRANCO, M. The role of the family council and protocol in planning the succession process in family firms. **Journal of Family Business Management**, v. 11, n. 4, p. 440-461, 2021.

MATZLER, K.; VEIDER, V.; HAUTZ, J.; STADLER, C. The impact of family ownership, management, and governance on innovation. **Journal of Product Innovation Management**, v. 32, n. 3, p. 319-333, 2015.

MEDINA-CRAVEN, M. N.; MARETT, E. G.; DAVIS, S. E. The willing successor: an exploration of grit and situational cues in family firms. **Journal of Family Business Management**, v. 12, n. 4, p. 1081-1095, 2022.

MILLER, D.; LE BRETON-MILLER, I.; SCHOLNICK, B. Stewardship vs. stagnation: An empirical comparison of small family and non-family businesses. **Journal of management studies**, v. 45, n. 1, p. 51-78, 2008.

MOILANEN, S. The role of accounting in the management control system: a case study of a family-led firm. **Qualitative Research in Accounting & Management**, v. 5, n. 3, p. 165-183, 2008.

NEUBAUER, H. The dynamics of succession in family businesses in western European countries. **Family Business Review**, v. 16, n. 4, p. 269-281, 2003.

NEUBAUM, D. O.; MICELOTTA, E. WANTED—Theoretical contributions: An editorial on the pitfalls and pathways in family business research. **Family Business Review**, v. 34, n. 3, p. 242-250, 2021.

NG, H. C.; TAN, J. D.; SUGIARTO, S.; WIDJAJA, A. W.; PRAMONO, R. Too big to fail: Succession challenge in large family businesses. **The Journal of Asian Finance, Economics and Business**, v. 8, n. 1, p. 199-206, 2021.

NWUKE, O.; ADEOLA, O. Leadership transition and survival strategies for family-owned SMEs in an emerging economy. **Journal of Family Business Management**, v. 13, n. 4, p. 1343-1365, 2023.

PHAM, T. T.; BELL, R.; NEWTON, D. The father's role in supporting the son's business knowledge development process in Vietnamese family businesses. **Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies**, v. 11, n. 2, p. 258-276, 2018.

PORFÍRIO, J. A.; FELÍCIO, J. A.; CARRILHO, T. Family business succession: Analysis of the drivers of success based on entrepreneurship theory. **Journal of Business Research**, v. 115, p. 250-257, 2020.

PWC, PricewaterhouseCoopers Auditores Independentes. **10ª Pesquisa Global sobre Empresas Familiares**. Confiança e impacto: Por que as empresas familiares precisam agir agora para manter seu legado no futuro, 2021. Disponível em https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividades/pesquisas/2021/08-03-Pesquisa-Empresas-Familiares_2021_VF.pdf. Acesso em 03 ago. 2021.

ROVELLI, P.; FERASSO, M.; DE MASSIS, A.; KRAUS, S. Thirty years of research in family business journals: Status quo and future directions. **Journal of Family Business Strategy**, p. 100422, 2021.

RYDVALOVA, P.; ANTLOVA, K. Vitality and continuity of family businesses. **Journal of Business Economics and Management**, v. 21, n. 5, p. 1432-1450, 2020.

SANDHU, N.; HUSSAIN, J.; MATLAY, H. Entrepreneurship education and training needs of family businesses operating in the agricultural sector of India. **Education+ Training**, v. 54, n. 8/9, p. 727-743, 2012.

SANTOS, C. C.; TESTON, S. F.; ZAWADZKI, P.; LIZOTE, S. A.; MACHADO, H. P. V. Capacidade absorptiva individual e intenção empreendedora em sucessores de propriedades rurais. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 21, n. 3, p. 1-29, 2020.

SAUNDERS, M.; TOWNSEND, K. Choosing participants. In: CASSELL, C; CUNLIFFE, A.; GRANDY, G. **The SAGE Handbook of Qualitative Business and**

Management Research Methods: History and Traditions. Londres: SAGE Publications, 2019. p. 480-492.

SCHEPKER, D. J.; KIM, Y.; PATEL, P. C.; THATCHER, S. M. B.; CAMPION, M. C. CEO succession, strategic change, and post-succession performance: A meta-analysis. **The Leadership Quarterly**, v. 28, n. 6, p. 701-720, 2017.

SCHULTZ, T. W. Investment in human capital. **The American Economic Review**, v. LI, n. 1, p. 1-17, 1961.

SCHULTZ, T. W. O valor econômico da educação. Trad. P. S. Werneck. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1967 [1963].

SCHULTZ, T. W. O capital humano. Investimentos em educação e pesquisa. Trad. Marco Aurélio de Moura Matos. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1973 [1971].

SCHULTZ, T. W. Nobel Lecture. **Journal of Political Economy**, Chicago, v. 88, n.4, p. 639-651, 1980.

SCIASCIA, S.; MAZZOLA, P.; ASTRACHAN, J.H; PIEPER, T. M. The role of family ownership in international entrepreneurship: Exploring nonlinear effects. **Small Business Economics**, v. 38, p. 15-31, 2012.

SERNA, L. R.; NAKANDALA, D.; BOWYER, D. Why do eligible successors withdraw from the succession process in family businesses? A social exchange perspective. **Journal of Family Business Management**, v. 12, n. 4, p. 999-1019, 2022.

SHARMA, P.; CHRISMAN, J. J.; GERSICK, K. E. 25 years of family business review: reflections on the past and perspectives for the future. **Family Business Review**, v. 25, n. 1, p. 5-15, 2012.

SIKAS, K; NAARANOJA, M.; VLACHAKIS, S; SIKAS, E. Family businesses in the new economy: How to survive and develop in times of financial crisis. **Procedia Economics and Finance**, v. 9, p. 331-341, 2014.

SIMONS, R. **Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal.** Harvard Business Press, 1995.

SOARES, G. G.; BRAGA, V. L. da S.; MARQUES, C. S. da E.; RATTEN, V. Corporate entrepreneurship education's impact on family business sustainability: A case study in Brazil. **The International Journal of Management Education**, v. 19, n. 1, p. 100424, 2021.

SOUZA, M. C.; SOUZA, J.; CEMBRANEL, P. Dilemas do processo de sucessão: desafios da gestão familiar frente ao crescimento acelerado. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 11, n. 3, p. 74-89, 2020.

SPECKBACHER, G. WENTGES, P. The impact of family control on the use of performance measures in strategic target setting and incentive compensation: A research note. **Management Accounting Research**, v. 23, n. 1, p. 34-46, 2012.

- STAKE, R. E. **The Art Of Case Study Research**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.
- STEWART, A.; HITT, M. A. Why can't a family business be more like a nonfamily business? Modes of professionalization in family firms. **Family Business Review**, v. 25, n. 1, p. 58-86, 2012.
- SUNON, K. H.; ISLAM, M. T.; KABIR, M. A. Impact of family succession on financial performance: empirical evidence from Bangladesh. **Journal of Family Business Management**, v. 12, n. 2, p. 337-354, 2022.
- VOLTA, C. L. de C. C.; BORGES, A. F.; CAPPELLE, M. C. A. Sucessão em empresas familiares: um olhar a partir do conceito de *conatus*. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 25, n. 04, p. e200021, 2021.
- WAGNER, C.; MAIR, S.; BITSCH, V. Mindsets in Intra-familial Farm Transfer: Successful Successor and Predecessor Prototypes. **International Journal on Food System Dynamics**, v. 13, n. 2, p. 143-164, 2022.
- WANG, L.; GAO, Q.; WU, C. The effect of succession on corporate governance reform under the Chinese clan culture context. **Cross Cultural & Strategic Management**, v. 29, n. 4, p. 761-797, 2022.
- WANG, Y.; LIU, S. Education, human capital and economic growth: Empirical research on 55 countries and regions (1960-2009). **Theoretical Economics Letters**, v. 6, n. 2, p. 347-355, 2016.
- WEIGEL, C.; DERFUSS, K.; HIEBL, M. R. W. Financial managers and organizational ambidexterity in the German Mittelstand: the moderating role of strategy involvement. **Review of Managerial Science**, v. 17, n. 2, p. 569-605, 2023.
- WEISS, Y. Gary Becker on human capital. **Journal of Demographic Economics**, v. 81, n. 1, p. 27-31, 2015.
- WILSON, S. R.; WHITMOYER, J. G.; PIEPER, T. M.; ASTRACHAN, J. H.; HAIR JR., J. F.; SARSTEDT, M. Method trends and method needs: Examining methods needed for accelerating the field. **Journal of Family Business Strategy**, v. 5, n. 1, p. 4-14, 2014.
- WOLFF, S.; SCHELL, S.; MOOG, P. Information asymmetries in intrafamily business succession. **BRQ Business Research Quarterly**, v. 25, n. 2, p. 173-192, 2022.
- YEZZA, H.; CHABAUD, D.; CALABRÒ, A. Conflict dynamics and emotional dissonance during the family business succession process: Evidence from the Tunisian context. **Entrepreneurship Research Journal**, v. 11, n. 3, p. 219-244, 2021.
- YEZZA, H.; CHABAUD, D.; DANA, L. P.; MAALAOU, A. The impact of bridging social capital in family firms' performance: exploring the mediation role of successor's social

skills. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 27, n. 8, p. 2009-2027, 2021.

ZAHRA, S. A. International expansion of US manufacturing family businesses: The effect of ownership and involvement. **Journal of business venturing**, v. 18, n. 4, p. 495-512, 2003.

ZEHRER, A.; LEIß, G. Intergenerational communication barriers and pitfalls of business families in transition—a qualitative action research approach. **Corporate communications: An international journal**, v. 25, n. 3, p. 515-532, 2020.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral desta tese é estruturar um modelo da cadeia sucessória de empresas familiares à luz da teoria do capital humano e da teoria *stewardship*. Nesse sentido, este estudo avança a partir da realização de duas etapas distintas que, de modo integrado, oferecem uma resposta a essa indagação. A Matriz Contributiva de Amarração (MCA) é apresentada no Apêndice B deste relatório.

No primeiro estudo, houve uma inclinação sobre um vasto corpo teórico que trata, concomitantemente, do processo de sucessão e das empresas familiares, a fim de apontar quais são os principais desafios das empresas familiares envolvidas em processos sucessórios e as oportunidades encontradas para a perpetuação dessas empresas. Os resultados do primeiro estudo evidenciam que os principais desafios enfrentados por empresas familiares envolvem: a ausência ou implementação inadequada de um plano de sucessão, a falta de profissionalismo, a barreira para inovação corporativa, a pressão para manter o desempenho, a limitação na oportunidade de crescimento e o preconceito de gênero.

Já as oportunidades de perpetuação dessas empresas agrupam-se em torno do planejamento e construção de um plano de sucessão, da necessidade de certo grau de profissionalismo na gestão da empresa familiar, da manutenção do capital social familiar, da busca por um desenvolvimento inovador e do aumento da responsabilidade social corporativa. As principais contribuições, além de sintetizar de maneira organizada os principais desafios e as oportunidades para empresas familiares em processos sucessórios, consistem em fornecer uma discussão profunda sobre as formas de se construir um plano de sucessão, bem como as principais maneiras de se profissionalizar a empresa.

De modo notável, há uma interdependência entre o primeiro e o segundo estudo. Isso porque o segundo estudo busca justamente apontar uma forma viável de enfrentamento a dois dos desafios elencados pela literatura científica, a saber, a ausência de um planejamento formal de sucessão e, em parte, a falta de profissionalização da gestão.

Nesse sentido, os resultados do segundo estudo evidenciam como o capital humano (educação, experiência e programas de desenvolvimento) emerge como componente integrado que sustenta a capacitação do sucessor, propiciando que a empresa familiar prospere por meio das gerações e se mantenha competitiva no

mercado dinâmico. Concomitantemente, aderente ao principal pressuposto da teoria do capital humano, há um efeito cascata. Os investimentos em educação, experiência e o treinamento trazem benefícios significativos para a produtividade e o crescimento econômico, a partir da perpetuação dessas empresas familiares que tem foco em seus colaboradores e clientes.

A integração desses elementos no planejamento da sucessão é fundamental para uma transição efetiva e viabiliza a longevidade do negócio familiar, visto que a educação prepara os membros da família para enfrentar desafios futuros, a experiência oferece uma compreensão prática dos negócios e os programas de desenvolvimento agem na consolidação do sucessor enquanto gestor.

Assim sendo, o segundo estudo apresenta uma modelagem da cadeia sucessória para empresas familiares, que se mostrou efetivo para o aproveitamento de oportunidades encontradas pelos sucessores durante esse processo. O modelo permite avaliar as possíveis configurações dos constructos de educação e experiência, a partir das seguintes categorizações: a educação formal, que pode ser técnica ou gerencial; a aprendizagem gerencial com base na experiência, que pode ser produzida a partir de experiências próprias, internas ou externas à empresa familiar, ou de terceiros, produzidas pela interação familiar ou *stewardship*; e de maneira complementar, os programas de desenvolvimento de sucessores.

Com suporte da cultura organizacional familiar existente nas empresas investigadas, a configuração do capital humano resultou em um arcabouço de sustentação para a Modelagem da Cadeia Sucessória. A partir da aplicação da dessa modelagem, foram encontrados resultados como: expansão territorial, formalização e uso do sistema de gestão de desempenho, refletindo na profissionalização das empresas familiares, inovação corporativa tanto na criação de novos produtos quanto na modernização tecnológica e ampliação do uso de *marketing* digital, internacionalização e reestruturação do modelo de negócio.

Direcionando-se para as particularidades do modelo, com base nos pressupostos da teoria *stewardship*, este estudo contribui ainda com a proposição de uma nova aprendizagem gerencial com base na experiência, a aprendizagem *stewardship*. Tal constructo emerge em um contexto próprio de empresas familiares, onde os fundadores cultivaram um forte relacionamento com os gestores não familiares, tendo-os como “parte da família”. Esse compromisso respeitoso, construído com base em confiança mútua, foi então “herdado” pelos sucessores. Essa categoria

de experiência mostrou-se essencial não só para o acesso dos sucessores aos conhecimentos formais e informais da organização, mas também emergiu como significativa na subsistência dos sucessores no processo de sucessão.

Nesse sentido, os resultados obtidos comprovam a tese de que **o capital humano acumulado pelos sucessores é um facilitador para enfrentamento aos desafios vivenciados por empresas familiares brasileiras atuantes no agronegócio**. Dada a relevância do agronegócio para a Região Centro-Oeste do Brasil, este estudo oferece ainda duas contribuições práticas, focadas no desenvolvimento regional. A primeira delas diz respeito à evidência sobre a relevância de se traçar um plano quanto às possibilidades e aos desejos das famílias para o futuro de suas empresas. Para tanto, apresenta-se caminhos de como realizar tal feito, como a existência local de programas de desenvolvimento de potenciais sucessores.

A segunda contribuição prática consiste no apontamento sobre a essencialidade do planejamento estratégico e da gestão profissional em empresas familiares, alinhados aos objetivos da organização e dos membros da família. Esse aspecto é particularmente relevante para empresas do agronegócio na Região Centro-Oeste do Brasil, devido às suas características geográficas únicas.

Na Região Centro-Oeste do Brasil, onde muitas das empresas vinculadas ao agronegócio se situam e/ou atuam, durante o período das águas, a logística se torna mais custosa e complexa, com estradas muitas vezes intransitáveis devido às chuvas. Isso requer que a empresa instrua seus clientes a fazerem compras antecipadas, assegurando a entrega e a aplicação correta dos produtos quando necessário. Essa estratégia de planejamento e venda não apenas demonstra a adaptabilidade e previsão necessárias para prosperar no agronegócio, mas também ressalta a importância de um sistema de gestão de desempenho bem estabelecido.

Entretanto, apesar das contribuições significativas evidenciadas, é importante destacar que, para viabilizar o cumprimento do objetivo de aprofundamento no tema pesquisado, foi necessária a imposição de alguns recortes, que limitaram a aplicação dos resultados aqui relatados. A principal limitação diz respeito à dificuldade de acesso massivo a dois tipos de informações: dados de gestão de desempenho, pois envolvem as estratégias competitivas das empresas, e informações relevantes sobre as relações pessoais familiares no que tange processos sucessórios, que geralmente envolvem a reflexão sobre a brevidade da vida. Por essas complexidades, as amostras nesses tipos de estudo geralmente são selecionadas por acesso e

conveniência, compostas majoritariamente por um caso instrumental ou, quando possível, por estudo de caso coletivo (Stake, 1995).

Além disso, foram entrevistados apenas os sucessores e, quando existentes e disponíveis, o principal gestor não familiar. Ou seja, não houve acesso oficial aos fundadores das empresas familiares, o que pode ter restringido algumas nuances em relação à linha do tempo dos processos de sucessão.

Todavia, os achados evidenciaram uma agenda frutífera para pesquisas futuras. Oriundo da revisão sistemática de literatura, dentre outras tantas possibilidades, as principais lacunas identificadas foram: (1) averiguar o posicionamento das futuras gerações quanto a assuntos vinculados à responsabilidade social corporativa; (2) destrinchar as variáveis que podem impactar a decisão dos sucessores sobre os rumos da empresa familiar, em decorrência do seu preparo pessoal, que normalmente varia de uma configuração familiar para outra; (3) classificar e/ou medir as variáveis que afetam a sucessão, como, por exemplo, qual a influência da educação, da experiência, do capital social familiar, do contato prematuro com a gestão, dentre outras; (4) compreender como a escolha por profissionais externos pode interferir na permanência desses negócios nesse modelo familiar; (5) analisar formas de viabilizar uma empresa familiar mais profissional, sem que a cultura organizacional familiar seja comprometida; e (6) elucidar a natureza da resistência dos colaboradores à nova gestão de sucessores em empresas familiares, a partir de uma perspectiva “de baixo para cima”.

Do estudo empírico realizado, despontaram-se oportunidades de pesquisa especialmente relacionadas a testar a modelagem da cadeia sucessória. Apesar de ter sido construído sob a égide de um robusto corpo teórico e de dados empíricos, que continham diferentes tamanhos de empresas, pesquisas futuras devem concentrar-se em testar a elasticidade do modelo. Ainda, é necessário verificar se outros contextos que não o do agronegócio apresentam os mesmos desdobramentos.

Outrossim, a aprendizagem *stewardship* pode ser destacada do modelo para pesquisas próprias, que envolvam sua aplicabilidade e validação em outros cenários, especialmente a partir de uma abordagem quantitativa. Ademais, considerando os reforços quanto à vantagem na profissionalização da gestão, seja por meio dos sucessores ou de outros modos, é necessário que esforços teóricos e empíricos sejam empregados para que o papel de gestores não familiares, com formação na área de negócios, seja contemplado nos estudos de empresas familiares.

REFERÊNCIAS GERAIS

- ACQUAAH, M. Management control systems, business strategy and performance: A comparative analysis of family and non-family businesses in a transition economy in sub-Saharan Africa. **Journal of Family Business Strategy**, v. 4, n. 2, p. 131-146, 2013.
- AKROYD, C.; KOBER, R. Imprinting founders' blueprints on management control systems. **Management Accounting Research**, v. 46, p. 100645, 2020.
- ANTHONY, R. N. Planning and Control Systems: A framework for Analysis. **Harvard University Graduate School of Business**, 1965.
- ARREGLE, J. CHIRICO, F; KANO, L.; KUNDU, S. K.; MAJOCCHI, A.; SCHULZE, W. S. Family firm internationalization: Past research and an agenda for the future. **Journal of International Business Studies**, v. 52, n. 6, p. 1159-1198, 2021.
- BAMMENS, Y.; VOORDECKERS, W.; VAN GILS, A. Boards of directors in family businesses: A literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, v. 13, n. 2, p. 134-152, 2011.
- BAGIS, M.; KRYEZIU, L.; KURUTKAN, M. N.; KRASNIQI, B. A.; YAZICI, O.; MEMILI, E. Topics, trends and theories in family business research: 1996–2020. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 19, n. 4, p. 1855-1891, 2023.
- BARROS, G. S. C. AGRONEGÓCIO: conceito e evolução. São Paulo: Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada - CEPEA - ESALQ/USP, 2022.
- BECKER, G.S. **Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education**, New York: Columbia University Press, 1964.
- BELL, R.; PHAM, T. T. Modelling the knowledge transfer process between founder and successor in Vietnamese family businesses succession. **Journal of Family Business Management**, v. 11, n. 4, p. 479-495, 2021.
- BERRONE, P.; CRUZ, C.; GOMEZ-MEJIA, L. R. Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. **Family Business Review**, v. 25, n. 3, p. 258-279, 2012.
- BERRY, A. J.; BROADBENT, J.; OTLEY, D. T. (Ed.). **Management control: theories, issues, and practices**. London: Macmillan, 1995.
- BLOEMEN-BEKX, M.; LAMBRECHTS, F.; VAN GILS, A.. An exploration of the role of intuitive forms of planning in the succession process: the explanatory power of effectuation theory. **Journal of family business management**, v. 13, n. 2, p. 486-502, 2023.

BRENES, E. R.; MADRIGAL, K.; MOLINA-NAVARRO, G. E. Family business structure and succession: Critical topics in Latin American experience. **Journal of Business Research**, v. 59, n. 3, p. 372-374, 2006.

BROCCARDO, L.; CULASSO, F.; GIACOSA, E.; TRUANT, E. The diffusion of management control systems in Italy: A comparison between family and non-family firms. **Corporate Ownership and Control**, v. 13, n. 4, p. 165-172, 2016.

BRUCK, C.; LUDWIG, J.; SCHWERING, A. The use of value-based management in family firms. **Journal of Management Control**, v. 28, n. 4, p. 383-416, 2018.

CENTER FOR FAMILY BUSINESS. EY and University of St.Gallen Global Family Business Index. University of St. Gallen. **Center for Family Business, EY Family Business Yearbook**, 2023. Disponível em: <https://familybusinessindex.com/#intro>.

CHENHALL, R. H. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. **Accounting, organizations and society**, v. 28, n. 2-3, p. 127-168, 2003.

CHENHALL, R. H.; LANGFIELD-SMITH, K. Adoption and benefits of management accounting practices: an Australian study. **Management accounting research**, v. 9, n. 1, p. 1-19, 1998.

CHUA, J. H.; CHRISMAN, J. J.; DE MASSIS, A.; WANG, H. Reflections on family firm goals and the assessment of performance. **Journal of Family Business Strategy**, v. 9, n. 2, p. 107-113, 2018.

CHUA, J. H.; CHRISMAN, J. J.; STEIER, L. P. Extending the theoretical horizons of family business research. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 27, n. 4, p. 331-338, 2003.

COSTA, P. R.; RAMOS, H. R.; PEDRON, C. D. Proposição de estrutura alternativa para tese de doutorado a partir de estudos múltiplos. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 18, n. 2, p. 155-170, 2019.

CSRI. **The CS Family 1000**. Credit Suisse Research Institute - CSRI. Disponível em <https://www.kreditwesen.de/system/files/content/inserts/2017/the-cs-family-1000.pdf>. Acesso em 09 ago. 2021.

DAVIS, J. H.; SCHOORMAN, F. D.; DONALDSON, L. Toward a stewardship theory of management. **Academy of Management review**, v. 22, n. 1, p. 20-47, 1997.

DE MASSIS, A.; CHUA, J. H.; CHRISMAN, J. J. Factors preventing intra-family succession. **Family business review**, v. 21, n. 2, p. 183-199, 2008.

DEKKER; J. C.; LYBAERT; N.; STEIJVERS; T.; DEPAIRE; B.; MERCKEN, R. Family firm types based on the professionalization construct: Exploratory research. **Family Business Review**, v. 26, n. 1, p. 81-99, 2013.

DURÉNDEZ, A.; MADRID-GUIJARRO, A.; GARCÍA-PÉREZ-DE-LEMA, D. Innovative culture, management control systems and performance in small and medium-sized Spanish family firms. **Innovar**, v. 21, n. 40, p. 137-154, 2011.

DURÉNDEZ, A.; RUÍZ-PALOMO, D.; GARCÍA-PÉREZ-DE-LEMA, D.; DIÉGUEZ-SOTO, J. Management control systems and performance in small and medium family firms. **European Journal of family business**, v. 6, n. 1, p. 10-20, 2016.

EFFERIN, S.; HARTONO, M. S. Management control and leadership styles in family business: An Indonesian case study. **Journal of Accounting & Organizational Change**, 2015.

EINHORN, S.; HEINICKE, X.; GUENTHER, T. W. Management control packages in family businesses: a configurational approach. **Journal of Business Economics**, v. 91, n. 4, p. 433-478, 2021.

ESTOL, K. M. F.; FERREIRA, M. C. O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. **Revista de administração contemporânea**, v. 10, p. 93-110, 2006.

FERREIRA, A.; OTLEY, D. The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. **Management accounting research**, v. 20, n. 4, p. 263-282, 2009.

GERSICK, K. E.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M.; LANSBERG, I. **De Geração Para Geração – Ciclos de vida da Empresa Familiar**. São Paulo: Alta Books Editora, 4ª tiragem, 2017.

GIOVANNONI, E.; MARAGHINI, M. P.; RICCABONI, A. Transmitting knowledge across generations: The role of management accounting practices. **Family Business Review**, v. 24, n. 2, p. 126-150, 2011.

GOTTLIEB, U.; HANSSON, H.; JOHED, G. Institutionalised management accounting and control in farm businesses. **Scandinavian Journal of Management**, v. 37, n. 2, p. 101-113, 2021.

GOYAL, L.; KIRAN, R.; BOSE, S. C. An empirical investigation of the influence of leadership styles and strategic decision-making on business performance: a generational ownership perspective. **Current Psychology**, v. 43, n. 6, p. 5472-5489, 2024.

HABASH, N.; BAIDOUN, S. How to win the succession race: empirical analysis of Palestinian family businesses. **Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies**, v. 16, n. 4, p. 1043-1064, 2024.

HIDAYATI, A.; HERMAWAN, A.; SOEHADI, A. W.; HARTOYO. Intra-family succession insights: the presence of millennial cohort successors. **Journal of Family Business Management**, v. 11, n. 1, p. 107-135, 2021.

HIEBL, M. R. W. Management accounting in the family business: tipping the balance for survival. **Journal of Business Strategy**, 2013.

HILLEN, C.; LAVARDA, C. E. F. Orçamento e ciclo de vida em empresas familiares em processo de sucessão. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 31, p. 212-227, 2020.

KPMG, Board Leadership Center. **4ª edição da pesquisa Retratos de Família – Um Panorama das Práticas de Governança Corporativa e Perspectivas das Empresas Familiares Brasileiras**. A evolução das empresas familiares no Brasil, 2021. Disponível em: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/br/pdf/2021/03/artigo-evolucao-empresas-familiares.pdf>. Acesso em: 03 ago. 2021.

KUDLATS, J.; MCDOWELL, W. C.; MAHTO, R. V. Unrelated but together: Trust and intergroup relations in multi-family businesses. **Journal of Business Research**, v. 101, p. 750-756, 2019.

LE BRETON-MILLER, I.; MILLER, D.; STEIER, L. P. Toward an integrative model of effective FOB succession. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 28, n. 4, p. 305-328, 2004.

LEMA, D. G. P. de; DURÉNDEZ, A. Managerial behaviour of small and medium-sized family businesses: an empirical study. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, 2007.

LEOTTA, A; RIZZA, C; RUGGERI, D. Management accounting and leadership construction in family firms. **Qualitative Research in Accounting & Management**, 2017.

LUZ, A. da; FOCHEZATTO, A. O transbordamento do PIB do Agronegócio do Brasil: uma análise da importância setorial via Matrizes de Insumo-Produto. **Revista de economia e sociologia rural**, v. 61, p. e253226, 2023.

MALMI, T.; BROWN, D. A. Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. **Management accounting research**, v. 19, n. 4, p. 287-300, 2008.

MOELLER, K. Partner selection, partner behavior, and business network performance: An empirical study on German business networks. **Journal of Accounting & Organizational Change**, v. 6, n. 1, p. 27-51, 2010.

NEUBAUM, D. O.; MICELOTTA, E. WANTED—Theoretical contributions: An editorial on the pitfalls and pathways in family business research. **Family Business Review**, v. 34, n. 3, p. 242-250, 2021.

OTLEY, David T. The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis. **Accounting, organizations and society**, v. 5, n. 4, p. 413-428, 1980.

PORFÍRIO, J. A.; FELÍCIO, J. A.; CARRILHO, T. Family business succession: Analysis of the drivers of success based on entrepreneurship theory. **Journal of Business Research**, v. 115, p. 250-257, 2020.

PWC, PricewaterhouseCoopers Auditores Independentes. **10ª Pesquisa Global sobre Empresas Familiares**. Confiança e impacto: Por que as empresas familiares precisam agir agora para manter seu legado no futuro, 2021. Disponível em https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividades/pesquisas/2021/08-03-Pesquisa-Empresas-Familiares_2021_VF.pdf. Acesso em 03 ago. 2021.

QUINN, M.; HIEBL, M. R. W.; MOORES, K.; CRAIG, J. B.. Future research on management accounting and control in family firms: suggestions linked to architecture, governance, entrepreneurship and stewardship. **Journal of Management Control**, v. 28, n. 4, p. 529-546, 2018.

ROVELLI, P.; FERASSO, M.; DE MASSIS, A.; KRAUS, S. Thirty years of research in family business journals: Status quo and future directions. **Journal of Family Business Strategy**, p. 100422, 2021.

SCHLAFKE, M.; SILVI, R.; MOLLER, K. A framework for business analytics in performance management. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 62, n. 1, p. 110-122, 2012.

SCHULTZ, T. W. O valor econômico da educação. Trad. P. S. Werneck. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1967 [1963].

SCHULTZ, T. W. O capital humano. Investimentos em educação e pesquisa. Trad. Marco Aurélio de Moura Matos. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1973 [1971].

SERNA, L. R.; NAKANDALA, D.; BOWYER, D. Why do eligible successors withdraw from the succession process in family businesses? A social exchange perspective. **Journal of Family Business Management**, v. 12, n. 4, p. 999-1019, 2022.

SHARMA, P.; CHRISMAN, J. J.; PABLO, A. L.; CHUA, J. H. Determinants of Initial Satisfaction with the Succession Process in Family Firms: A Conceptual Model. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 25, n. 3, p. 17–36, abr. 2001.

SILVA, C. R.; CRUZ, A. P. C.; BARBOSA, M. A. G.; MACHADO, D. G. Uso do Sistema de Controle Gerencial como instrumento de implementação da estratégia: o caso de uma empresa familiar. **Revista Contabilidade e Controladoria**, v. 9, n. 3, 2017.

SILVA, R.; COELHO, A.; SOUSA, N.; QUESADO, P. Family Business Management: A Case Study in the Portuguese Footwear Industry. **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, v. 7, n. 1, p. 55, 2021.

SIMONS, R. **Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal**. Harvard Business Press, 1995.

SOUZA JR., M. L. de; CASTRO, N. R.; GILIO, L.; MORAIS, A. C. D. P.; BARROS, G. S. de C. MERCADO DE TRABALHO DO AGRONEGÓCIO NO CENTRO-OESTE: A IMPORTÂNCIA DO SETOR PARA O DINAMISMO REGIONAL. **Revista de Economia e Agronegócio**, [S. l.], v. 18, n. 1, p. 1–20, 2020. DOI: 10.25070/rea.v18i1.8426.

STAKE, R. E. **The Art Of Case Study Research**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.

SUNON, K. H.; ISLAM, M. T.; KABIR, M. A. Impact of family succession on financial performance: empirical evidence from Bangladesh. **Journal of Family Business Management**, v. 12, n. 2, p. 337-354, 2022.

TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. **British Journal of Management**, v. 14, n. 3, p. 207-222, 2003.

TRUANT, E.; BROCCARDO, L.; CULASSO, F; VRONTIS, D. Management accounting systems to support stressing events: evidence from the food sector. **British Food Journal**, 2021.

VOLTA, C. L. de C. C.; BORGES, A. F.; CAPPELLE, M. C. A. Sucessão em empresas familiares: um olhar a partir do conceito de *conatus*. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 25, n. 04, p. e200021, 2021.

WALL, W. P. Strategic management and evaluation of the performance of family firms using management control system. **Transnational Corporations Review**, p. 1-16, 2021.

WEIGEL, C.; DERFUSS, K.; HIEBL, M. R. W. Financial managers and organizational ambidexterity in the German Mittelstand: the moderating role of strategy involvement. **Review of Managerial Science**, v. 17, n. 2, p. 569-605, 2023.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevistas

ID	Constructo	Questões norteadoras	Fonte
Q0	Sucessão gerencial	Você poderia me falar seu nome, por favor, e me contar um pouco sobre a sua história com a empresa X?	Gersick (2017)
Q0.1		Na sua visão, qual papel você desempenha na empresa X?	
Q1	Visão e missão	Qual é a visão e a missão da organização e como isso é levado ao conhecimento dos gerentes e funcionários? Quais mecanismos, processos e redes são usados para transmitir os objetivos e objetivos gerais da organização aos seus membros?	Ferreira e Otley (2009)
Q3	Estrutura	Qual é a estrutura da organização e qual o impacto que ela tem no projeto e no uso de sistemas de gerenciamento de desempenho (SGDs)? Como isso influencia e como é influenciado pelo processo de gestão estratégica?	
Q4	Estratégia	Quais estratégias e planos a organização adotou e quais são os processos e atividades que ela decidiu que serão necessários para garantir seu sucesso?	
Q4.1	Planos	Como os planos estratégicos são adaptados, gerados e comunicados aos gerentes e funcionários?	
Q2	Fatores-chave de sucesso	Como você entende sucesso na sua empresa? Quais métricas indicam o alcance desse sucesso?	
Q2.1		Como essa idealização de sucesso é trazida à atenção dos gerentes e funcionários?	
Q5	Medidas-chave de desempenho	As métricas estipuladas para alcance do sucesso no período estão incluídas de algum modo nos processos de avaliação de desempenho individual dos gerentes e funcionários?	

Q5.1		Quais são as principais medidas de desempenho da organização decorrentes de seus objetivos, fatores-chave de sucesso e estratégias e planos? Como estas são especificadas e comunicadas e que papel desempenham na avaliação de desempenho? Existem omissões significativas?
Q6	Definição de metas	Qual nível de desempenho a organização precisa alcançar para cada uma de suas principais medidas de desempenho (identificadas na pergunta acima), como é possível definir metas de desempenho apropriadas para elas e qual é o desafio dessas metas de desempenho?
Q7	Avaliação de desempenho	Que processos, se houver, que a organização siga para avaliar indivíduo, grupo e organizacional desempenho? As avaliações de desempenho são principalmente objetivas, subjetivas ou mistas e quão importantes são as informações e controles formais e informais nesses processos?
Q8	Sistemas de recompensa	Quais recompensas - financeiras e / ou não financeiras - os gerentes e outros funcionários obterão ao atingir metas de desempenho ou outros aspectos avaliados de desempenho (ou, inversamente, quais penalidades sofrerão ao não as atingir)?
Q9	Fluxo de informação	A sua empresa possui algum sistema de conversa (individual e/ou coletivo) sobre o resultado dos objetivos e metas?
Q10	Uso do SGD	Que tipo de uso é feito de informações e dos vários mecanismos de controle existentes? Esses usos podem ser caracterizados em termos de várias tipologias na literatura? Como os controles e seus usos diferem em diferentes níveis hierárquicos?
Q11	Mudança dos SGDs	E você acha que o processo de medir o desempenho sofreu alguma alteração ao longo do tempo? Se sim, no seu ponto de vista, a sucessão familiar afetou de algum modo essas alterações?
Q11.1		As mudanças no projeto ou uso desse sistema foram feitas de maneira proativa ou reativa?
Q12	Força e coerência	Quão fortes e coerentes são os vínculos entre os componentes dos SGDs e as maneiras pelas quais eles são usados?

APÊNDICE B - Matriz Contributiva de Amarração (MCA)

QUESTÃO CENTRAL DE PESQUISA		
Como o capital humano dos sucessores pode ser configurado para facilitar o enfrentamento a desafios vivenciados por empresas familiares brasileiras atuantes no agronegócio?		
OBJETIVO GERAL		
Estruturar um modelo da cadeia sucessória de empresas familiares à luz da teoria do capital humano e da teoria <i>stewardship</i> .		
CONCLUSÃO PARTICULARIZADA		
Síntese dos resultados	Principais contribuições	Proposta de estudos futuros
<p>Os principais desafios enfrentados por empresas familiares envolvem: a ausência ou implementação inadequada de um plano de sucessão, a falta de profissionalismo, a barreira para inovação corporativa, a pressão para manter o desempenho, a limitação na oportunidade de crescimento e o preconceito de gênero. Já as oportunidades de perpetuação dessas empresas agrupam-se em torno do planejamento e construção de um plano de sucessão, da necessidade de certo grau de profissionalismo na gestão da empresa familiar, da manutenção do capital social familiar, da busca por um desenvolvimento inovador e do aumento da Responsabilidade Social Corporativa.</p>	<p>Além de sintetizar de maneira organizada os principais desafios e as oportunidades para empresas familiares sobre processos sucessórios, o estudo fornece uma discussão profunda sobre as formas de se construir um plano de sucessão, bem como as principais maneiras de se profissionalizar a empresa.</p>	<p>Dentre outras tantas possibilidades, as principais lacunas identificadas foram: (1) Averiguar o posicionamento das futuras gerações quanto a assuntos vinculados à responsabilidade social corporativa, (2) Destrinchar as variáveis que podem impactar a decisão dos sucessores sobre os rumos da empresa familiar, em decorrência do seu preparo pessoal, que normalmente varia de uma configuração familiar para outra; (3) Classificar e/ou medir as variáveis que afetam a sucessão, como por exemplo qual a influência da educação, da experiência, do capital social familiar, do contato prematuro com a gestão, dentre outras; (4) Compreender como a escolha por profissionais externos pode interferir na permanência desses negócios nesse modelo familiar; (5) Analisar formas de viabilizar uma empresa familiar mais profissional, sem que a cultura organizacional familiar seja comprometida; e (6) Elucidar a natureza da resistência dos colaboradores à nova gestão de sucessores em empresas familiares, a partir de uma perspectiva “de baixo para cima”.</p>
<p>A educação, experiência e os programas de desenvolvimento emergem como componentes interconectados que sustentam a capacitação do sucessor, propiciando que a empresa familiar prospere por meio das gerações e se mantenha competitiva no mercado dinâmico. A integração desses elementos no planejamento da sucessão é fundamental para uma transição efetiva e viabiliza a</p>	<p>O estudo oferece um modelo de cadeia sucessória para empresas familiares. O modelo permite avaliar as possíveis configurações dos constructos de educação e experiência, a partir das seguintes categorizações: a educação formal, que pode ser técnica ou gerencial; a aprendizagem gerencial com base na experiência, que pode ser produzida a partir de experiências próprias, internas ou externas à empresa familiar,</p>	<p>Pesquisas futuras devem concentrar-se em: (1) Testar a flexibilidade do modelo; recomenda-se que os constructos sejam mensurados por meio de modelagem por equações estruturais; (2) Verificar a aderência do modelo em outros contextos que não o do agronegócio; (3) Verificar, por meio de pesquisas qualitativas, se a aprendizagem <i>stewardship</i>, independentemente do modelo, pode se estender a outros <i>stakeholders</i>, que não fazem parte</p>

<p>longevidade do negócio familiar, visto que a educação prepara os membros da família para enfrentar desafios futuros, a experiência oferece uma compreensão prática dos negócios e os programas de desenvolvimento agem na consolidação do sucessor enquanto gestor.</p>	<p>ou de terceiros, produzidas pela interação familiar ou <i>stewardship</i>; e de maneira complementar, os programas de desenvolvimento de sucessores.</p>	<p>da alta administração; (4) Verificar a aplicabilidade e validação da aprendizagem <i>stewardship</i> em outros cenários, especialmente a partir de uma abordagem quantitativa ou mista; (5) Ampliar a análise sobre o papel de gestores não familiares, com formação específica na área de negócios, nas empresas familiares; (6) e Examinar a extensão dos impactos de gestores não familiares, com formação na área de negócios, na alta gestão de empresas familiares.</p>
<p style="text-align: center;">CONCLUSÃO INTEGRADORA</p> <p style="text-align: center;">O capital humano acumulado pelos sucessores é um facilitador para enfrentamento aos desafios vivenciados por empresas familiares brasileiras atuantes no agronegócio.</p>		

Fonte: Elaborado pela autora (2024).