MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO

DEVANILDO BRAZ DA SILVA

# RELAÇÃO ENTRE GOVERNANÇA, SUCESSÃO E NATUREZA JURÍDICA EM EMPRESAS RURAIS FAMILIARES: UM MODELO INTEGRATIVO

CAMPO GRANDE/MS
2025

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO

DEVANILDO BRAZ DA SILVA

# RELAÇÃO ENTRE GOVERNANÇA, SUCESSÃO E NATUREZA JURÍDICA EM EMPRESAS RURAIS FAMILIARES: UM MODELO INTEGRATIVO

Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração, curso de Doutorado, da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, na Escola de Administração e Negócios, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Doutor em Administração.

**Área de concentração:** Gestão do Agronegócio e Organizações.

**Linha de Pesquisa:** Competitividade no Agronegócio.

**Orientadora:** Profa. Dra. Silvia Morales de Queiroz Caleman.

**Coorientador:** Prof. Dr. Christiano França da Cunha.

CAMPO GRANDE/MS
2025

DEVANILDO BRAZ DA SILVA

**RELAÇÃO ENTRE GOVERNANÇA, SUCESSÃO E NATUREZA JURÍDICA EM EMPRESAS RURAIS FAMILIARES: UM MODELO INTEGRATIVO**

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração, área de concentração em Gestão do Agronegócio e Organizações, da Escola de Administração e Negócios da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, como parte dos requisitos para obtenção do título de Doutor em Administração, julgada pela Banca Examinadora a seguir nominada.

Data: 04/09/2025.

Resultado: Aprovado.

*(assinado eletronicamente, na Ata)*
Profa. Dra. Silvia Morales de Queiroz Caleman
**Orientadora**

*(assinado eletronicamente, na Ata)*
Prof. Dr. Matheus Wemerson Gomes Pereira
**Examinador Interno**

*(assinado eletronicamente, na Ata)*
Prof. Dr. Renato Luiz Sproesser
**Examinador Externo**

CAMPO GRANDE/MS
2025

Dedico esta Tese à minha esposa, Geisibel, e aos meus filhos, Luiz Felipe e Luiz Eduardo.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Programa de Pós-Graduação em Administração da UFMS (PPGAd/UFMS), por ter possibilitado a realização de um sonho, a conclusão do Doutorado em Administração.

Agradeço aos professores do PPGAd/UFMS, que contribuíram na minha formação.

Agradeço à Cibelly, Secretária do PPGAd/UFMS, que sempre nos orientou sobre as questões relativas ao andamento do curso e aspectos normativos, sempre com um largo sorriso.

Agradeço aos colegas de turma, que auxiliaram no desenvolvimento das atividades e foram parceiros de estudo e contribuíram com a minha formação.

Agradeço aos produtores rurais e ao consultor que gentilmente aceitaram ser entrevistados, contribuindo com o sucesso da pesquisa.

Agradecimento especial ao Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), por disponibilizar os dados da pesquisa que realizou, intitulada "Governança na Agropecuária", o qual foi a base para a etapa quantitativa da pesquisa aqui expressada, contribuindo significativamente para o resultado desta Tese.

Agradeço aos professores que participaram da Banca de Qualificação, dando ideias que certamente contribuíram para o sucesso da pesquisa e, consequentemente para o desenvolvimento da Tese.

Agradeço a UFMS, instituição na qual sou servidor efetivo do quadro técnico-administrativo, por ter concedido afastamento parcial das atividades laborais durante o período de desenvolvimento das disciplinas e no início da etapa de pesquisa, o que foi fundamental para que eu pudesse me dedicar às atividades do curso.

Por fim, um agradecimento mais que especial à minha orientadora, professora Silvia, e ao meu coorientador, professor Christiano, que não mediram esforços para me auxiliar em todas as etapas, sobretudo a finalização da Tese.

“Um sonho custa caro, mas desistir custa um sonho.”
(Autoria desconhecida)

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Os ciclos de vida da empresa familiar ..... 38

Figura 2 – Modelo Tridimensional de Desenvolvimento da Empresa Familiar ..... 39

Figura 3 – Modelo de Três Círculos da Empresa Familiar ..... 49

Figura 4 – Modelo Teórico de Governança da Empresa Familiar Rural ..... 57

Figura 5 – Influencia das Dimensões “Sucessão” e “Natureza Jurídica” na Dimensão “Governança” ..... 110

Figura 6 – Influência das Dimensões “Governança” e “Sucessão” na Dimensão “Natureza Jurídica” ..... 111

Figura 7 – Modelo Teórico da Relação entre Governança, Sucessão e Natureza Jurídica ..... 113

Figura 8 – Modelo Analítico Integrado da Empresa Familiar Rural ..... 114

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Área de atuação das empresas pesquisadas .....89
Gráfico 2 – Faturamento anual das empresas pesquisadas .....90
Gráfico 3 – Forma de organização jurídica das empresas pesquisadas .....90
Gráfico 4 – Fase geracional em que a empresa se encontra .....91
Gráfico 5 – Preparação/treinamento para a sucessão .....92
Gráfico 6 – Estruturação do processo sucessório .....93
Gráfico 7 – Existência de Acordo de Sócios .....94
Gráfico 8 – Política de remuneração dos sócios .....94
Gráfico 9 – Existência de Assembleia de Sócios .....95
Gráfico 10 – Existência de Diretoria Executiva.....96
Gráfico 11 – Existência de política de prestação de contas .....96
Gráfico 12 – Instâncias de discussão.....97
Gráfico 13 – Estrutura de fórum de discussão familiar.....98
Gráfico 14 – Instância de apoio às decisões.....98

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Conceitos de imóvel rural, propriedade familiar e empresa rural .....28
Quadro 2 – Número de estabelecimentos rurais no Brasil .....31
Quadro 3 – Caracterização do modelo tridimensional de desenvolvimento .....41
Quadro 4 – Caracterização dos estágios de governança da empresa familiar rural .58
Quadro 5 – Diferentes configurações quanto a natureza jurídica da empresa familiar rural .....59
Quadro 6 – Estágio geracional à frente do negócio da empresa familiar rural .....60
Quadro 7 – Dimensões e variáveis identificadas na literatura .....62
Quadro 8 – Variáveis explicativas e explicada, por dimensão .....65
Quadro 9 – Variáveis de controle da pesquisa .....67
Quadro 10 – Codificações, escalas e tipos de variáveis .....68
Quadro 11 – Escalas de medidas para tipos de variáveis .....71
Quadro 12 – Variáveis do modelo logit .....73
Quadro 13 – Variações testadas para a variável “j_njur” .....74
Quadro 14 – Variações testadas para a variável “f_ger” .....75
Quadro 15 – Variações testadas para a variável “g_consac” .....75
Quadro 16 – Matriz de Amarração Metodológica .....77
Quadro 17 – Síntese dos participantes da pesquisa qualitativa .....78
Quadro 18 – Histórico, perfil e características das empresas .....79
Quadro 19 – Governança e gestão da empresa .....81
Quadro 20 – Aspectos jurídicos .....83
Quadro 21 – Síntese da visão dos entrevistados .....85

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Estatística descritiva da amostra ..... 99

Tabela 2 – Regressão logística multinomial com a variável dependente “Geração” ..... 100

Tabela 3 – Regressão logística multinomial com a variável dependente “Estrutura de Conselho” ..... 103

Tabela 4 – Regressão logística multinomial com a variável dependente “Natureza Jurídica” ..... 106

Tabela 5 – Regressão logística binomial com a variável dependente “Natureza Jurídica” ..... 108

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|---|---|
| CNPJ | Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica |
| CONCLA | Comissão Nacional de Classificação |
| EI | Empresário Individual |
| EIRELI | Empresa Individual de Responsabilidade Limitada |
| IBGE | Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística |
| PF | Pessoa Física |
| PJ | Pessoa Jurídica |
| PPGAD | Programa de Pós-graduação em Administração |
| SA | Sociedade Anônima |
| TCLE | Termo de Consentimento Livre e Esclarecido |

## RESUMO

BRAZ DA SILVA, Devanildo. **Relação entre Governança, Sucessão e Natureza Jurídica em Empresas Rurais Familiares: um modelo integrativo.** 2025. 165 f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração e Negócios, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2025.

Orientadora: Profa. Dra. Silvia Morales de Queiroz Caleman.
Coorientador: Prof. Dr. Christiano França da Cunha.
Defesa: 04/09/2025.

Quando se fala em organizações que são empresas familiares rurais, o foco desta pesquisa, aspectos como governança e sucessão ganham destaque, sobretudo ao se analisar o comportamento dos agentes e das organizações em relação ao desenvolvimento do negócio familiar rural. Somado a esses dois aspectos, a natureza jurídica da empresa familiar, que pode assumir diferentes configurações, sempre com vistas ao melhor arranjo que proporcione maior competitividade e longevidade, é outro ponto a ser observado em qualquer modelo de gestão. Constata-se que, de forma geral, questões como governança e sucessão são bastante abordadas pela literatura, de forma individualizada ou dual, ao passo que uma análise que também incorpore, além de governança e sucessão, a natureza jurídica em empresas rurais familiares, formando uma análise tripla das três dimensões, é pouco vista na literatura. Nesse ponto é que se insere essa pesquisa, com a proposta de integração dos três temas (governança, sucessão e natureza jurídica), aqui chamados de dimensões, com aplicação em empresas familiares rurais. Para isso, a presente pesquisa tem como objetivo geral analisar, sob a ótica dos conflitos de interesse, a relação entre as dimensões governança, sucessão e natureza jurídica em empresas rurais familiares. A teoria de sustentação da pesquisa é a Teoria da Agência, a qual a literatura descreve como sendo uma teoria que trata de conflitos, principalmente os decorrentes da separação entre controle e a propriedade e entre proprietários majoritários e minoritários, o que é inerente às empresas familiares. A partir da revisão da literatura chegou-se às seguintes hipóteses para a pesquisa. Para a realização da pesquisa, os procedimentos metodológicos incluíram uma etapa qualitativa e uma etapa quantitativa. Na etapa qualitativa foram feitas entrevistas em profundidade com agentes envolvidos no objeto de estudo, sendo três empresários/sócios de empresas rurais familiares e um consultor que atua com empresas rurais familiares. Para a etapa quantitativa utilizou-se de dados secundários, oriundos de banco de dados disponibilizado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), resultado de pesquisa realizada pelo Instituto, intitulada "Governança na Agropecuária", sendo extraído do banco de dados as questões relacionadas ao problema e objetivos desta pesquisa. A análise dos dados quantitativos teve uma etapa descritiva, para caracterizar a amostra, e outra explicativa, utilizando a técnica de regressão logística, realizada com o apoio do software Jamovi. Na etapa qualitativa, os resultados apontaram que as três dimensões objeto da pesquisa, quais sejam, governança sucessão e natureza jurídica, têm relação entre si e são consideradas nas relações entre os agentes envolvidos, de forma a melhorar a eficiência do negócio familiar. Por

sua vez, os resultados da etapa quantitativa demonstraram que a transição entre as gerações, ou seja, a sucessão, influencia positivamente a adoção de práticas de governança mais avançadas e que adoção de práticas de governança mais avançadas influencia positivamente na alteração da natureza jurídica de empresas rurais familiares para modelo mais complexos. Com isso, o modelo proposto formado por uma pirâmide em que no topo se tem a dimensão governança, influenciada positivamente pela base direita, que é a dimensão sucessão, ao passo que a governança influencia positivamente a outra base (esquerda). Concluiu-se que a pesquisa, mesmo com limitações, atingiu seu objetivo, propondo um modelo analítico integrativo das três dimensões da pesquisa, contribuindo com o avanço da ciência de estudos aplicados ao agronegócio brasileiro.

**Palavras-chave:** Agronegócio. Governança. Sucessão. Empresa Familiar Rural. Teoria da Agência.

## ABSTRACT

BRAZ DA SILVA, Devanildo. **Relação entre Governança, Sucessão e Natureza Jurídica em Empresas Rurais Familiares: um modelo integrativo.** 2025. 165 f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração e Negócios, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2025.

Orientadora: Profa. Dra. Silvia Morales de Queiroz Caleman.
Coorientador: Prof. Dr. Christiano França da Cunha.
Defesa: 04/09/2025.

When addressing organizations that are rural family businesses - the focus of this study - issues such as governance and succession gain prominence, particularly when analyzing the behavior of agents and organizations in relation to the development of the rural family business. In addition to these two aspects, the legal form of the family business, which may assume different configurations with the aim of achieving the most appropriate arrangement to ensure greater competitiveness and longevity, is another element to be considered in any management model. It is observed that, in general, issues such as governance and succession are widely addressed in literature, either individually or jointly. However, analyses that also incorporate the legal form of rural family businesses, thus forming a triple analysis of the three dimensions, are rarely found in the literature. This is where the present study is situated, proposing the integration of three themes (governance, succession, and legal form), here referred to as dimensions, applied to rural family businesses. Accordingly, the general objective of this study is to analyze, from the perspective of conflicts of interest, the relationship among the dimensions of governance, succession, and legal form in rural family businesses. The theoretical foundation of the research is Agency Theory, which the literature describes as a theory focused on conflicts, particularly those arising from the separation between control and ownership and between majority and minority shareholders, issues that are inherent to family businesses. Based on the literature review, the research hypotheses were formulated. The methodological procedures included both qualitative and quantitative stages. In the qualitative stage, in-depth interviews were conducted with agents involved in the object of study, including three entrepreneurs/partners of rural family businesses and one consultant who works with rural family enterprises. In the quantitative stage, secondary data were used, obtained from a database provided by the Brazilian Institute of Corporate Governance (IBGC), derived from the Institute's research entitled "Governance in Agriculture". From this database, questions related to the research problem and objectives were extracted. The analysis of quantitative data included a descriptive stage, aimed at characterizing the sample, and an explanatory stage, using logistic regression analysis performed with the support of Jamovi software. The qualitative results indicate that the three dimensions analyzed (governance, succession, and legal form) are interrelated and are considered in the relationships among the agents involved, contributing to improved efficiency in the family business. In turn, the quantitative results demonstrate that intergenerational transition, that is, succession, positively influences the adoption of more advanced governance practices, and that the adoption of more advanced

governance practices positively influences changes in the legal form of rural family businesses toward more complex models. Based on these findings, the proposed model takes the form of a pyramid, with governance at the top, positively influenced by the right base, represented by the succession dimension, while governance, in turn, positively influences the other base (left), represented by the legal form dimension. It is concluded that, despite its limitations, the study achieved its objective by proposing an integrative analytical model of the three research dimensions, thereby contributing to the advancement of scientific knowledge in studies applied to Brazilian agribusiness.

**Key words:** Agribusiness. Governance. Succession. Farm Family Business. Agency Theory.

**SUMÁRIO**


**1 INTRODUÇÃO ..... 17**

**1.1 Problema e justificativa ..... 20**

**1.2 Objetivos ..... 24**
1.2.1 Objetivo geral ..... 24
1.2.2 Objetivos específicos ..... 24

**1.3 Estrutura da Tese ..... 24**

**2 REVISÃO DA LITERATURA ..... 26**

**2.1 Empresas familiares ..... 26**
2.1.1 Empresas familiares rurais e natureza jurídica ..... 28
2.1.2 As diferentes formas de constituição jurídica ..... 31
2.1.3 Razões para migração de Pessoa Física para Pessoa Jurídica ..... 33

**2.2 Sucessão empresarial ..... 34**
2.2.1 Sucessão em empresas familiares ..... 35
2.2.2 Aspectos socioemocionais ligados às empresas familiares ..... 37
2.2.3 Ciclo de vida das empresas familiares ..... 37

**2.3 Teoria da Agência ..... 42**
*2.3.1 Relação "Agente-Principal" ..... 44*
*2.3.2 Relação "Principal-Principal" ..... 46*

**2.4 Governança corporativa ..... 47**
2.4.1 Governança em empresas familiares ..... 48
*2.4.1.1 Estrutura e órgãos de governança em empresas familiares* ..... 50

**2.5 Hipóteses da pesquisa ..... 53**

**3 MODELO ANALÍTICO ..... 55**

**3.1 Considerações acerca de modelos analíticos ..... 55**

**3.2 Modelo analítico teórico ..... 56**

**4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS ..... 61**

**4.1 Delineamento da pesquisa** ..... 61
**4.2 Primeira etapa da pesquisa: fase qualitativa** ..... 61
*4.2.1 Descrição da etapa de coleta dos dados qualitativos ..... 61*
*4.2.2 Análise e interpretação dos resultados qualitativos ..... 63*
**4.3 Segunda etapa da pesquisa: fase quantitativa** ..... 63
*4.3.1 Descrição da etapa de coleta dos dados quantitativos ..... 63*

*4.3.2 Tratamento dos dados quantitativos.....64*
*4.3.3 Análise e interpretação dos resultados quantitativos.....70*
*4.3.3.1 Modelo logit .....72*

**4.4 Matriz de Amarração Metodológica .....76**

**5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....78**

**5.1 Resultados da etapa qualitativa da pesquisa .....78**

**5.2 Conclusões da etapa qualitativa da pesquisa .....87**

**5.3 Resultados da etapa quantitativa da pesquisa .....88**

**5.3.1 Perfil das empresas rurais familiares .....88**

**5.3.2 Organização jurídica das empresas pesquisadas .....90**

**5.3.3 Processo sucessório nas empresas pesquisadas .....91**

**5.3.4 Práticas de governança nas empresas pesquisadas .....93**

**5.3.6 Análise econométrica – Regressão logística .....99**

**5.4 Conclusões da etapa quantitativa da pesquisa .....109**

**5.5 Modelo analítico proposto .....112**

**6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....116**

**REFERÊNCIAS.....119**

**APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – ENTREVISTA COM PRODUTOR RURAL .....132**

**APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – ENTREVISTA COM CONSULTOR.....133**

**APÊNDICE C – ROTEIRO DA ENTREVISTA COM PRODUTORES RURAIS FAMILIARES .....134**

**APÊNDICE D – ROTEIRO DA ENTREVISTA COM CONSULTOR .....136**

**APÊNDICE E – QUESTÕES UTILIZADAS NA ETAPA QUANTITATIVA DA PESQUISA.....138**

**APÊNDICE F – FREQUÊNCIAS E GRÁFICOS DA AMOSTRA .....143**

**ANEXO A – QUESTIONÁRIO BASE DA ETAPA QUANTITATIVA DA PESQUISA ... .....154**

# 1 INTRODUÇÃO

Os estudos sobre governança corporativa ganharam relevância com o surgimento das modernas corporações, tendo como centro das discussões a estrutura de propriedade, o controle e o conflito de interesses. A governança corporativa pode ser definida como o conjunto de mecanismos ou princípios que governam a empresa e visam harmonizar a relação entre gestores e acionistas, dada a separação entre controle e propriedade, assim como outros interessados, como governo e trabalhadores (Carvalho, 2002; Fassarella, 2012; Ferreira *et al*., 2013a; Caligioni *et al.*, 2023).

Nesse sentido, destaca-se que os mecanismos de governança devem estar presentes em qualquer empresa, em função da potencial existência de conflito de interesses, limitações técnicas e vieses cognitivos que podem participar de qualquer decisão. Com uma boa estrutura de governança, pode-se obter melhores decisões, por meio de um processo decisório mais estruturado, embasado e menos sujeitos a conflitos de interesse e aos vieses cognitivos dos indivíduos (Silveira, 2010; Ferreira *et al*., 2013b; Schneider; Da Rosa; Baggio, 2019).

Contudo, não há um modelo único de governança que seja aplicável a todas as organizações, pois elas atuam em diferentes contextos e têm características particulares (natureza jurídica, forma de controle, tipo de controlador, cultura e identidade). Assim, os estudos e/ou análises da governança corporativa e seus mecanismos devem atentar para as respectivas especificidades, ou seja, as características particulares de cada organização ou contexto (Brandão; Fontes Filho; Muritiba, 2018).

Nesse contexto, a governança corporativa adquire uma complexidade maior em empresas familiares que, entre outros riscos, estão os problemas sucessórios e de transição. A sucessão nos negócios é um tema bastante complexo, mas em algum momento estará presente em todas as empresas, sendo dividida em duas partes: sucessão patrimonial (dinheiro e sociedade) e processo de poder (gestão e administração), onde a sucessão patrimonial é indicada após a definição do processo de poder, haja vista que aspectos presentes na gestão e administração, como visão

de futuro, crenças, valores e diretrizes estratégicas, são basilares para um processo sucessório menos dolorido (Silveira, 2010; Bornholdt, 2016).

Consoante aos aspectos até então relatados, quais sejam governança corporativa e sucessão, é que se insere esta pesquisa, incluindo mais um aspecto a ser analisado, que é a natureza jurídica da empresa, aplicado ao campo de estudo (rural). Nesse sentido, destaca-se que, conforme dados do IBGE (2017), de cerca de cinco milhões de estabelecimentos rurais no Brasil, menos de cem mil, o que corresponde cerca de 2%, são pessoas jurídicas, ou seja, possuem o Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ).

No agronegócio um desafio é integrar novos modelos de gestão com estratégias e mecanismos de governança que acompanhem os aspectos de gestão, como forma de aumentar as chances de sucesso do negócio rural. Além de serem alternativas para enfrentar a concorrência cada vez maior, esses novos modelos de gestão, incluindo questões de governança, também podem ser opções viáveis para aumentar a chance de sobrevivência das empresas rurais, apresentando-se como uma nova janela de oportunidade para a gestão do empreendimento rural (Pelizaro, 2016; Machado Filho; Caleman; Cunha, 2017; Pelizaro; Caleman; Silva, 2023).

Nessa linha, Dudek (2016), ao analisar fazendas polonesas que passaram pelo processo de sucessão e obtiveram sucesso, identificou, entre os fatores determinantes para o sucesso, a resolução de questões jurídicas relacionadas ao uso e a propriedade da terra. Por sua vez, Korzenszky (2019) estudou sucessão extrafamiliar de fazendas na Áustria, sob a ótica da adaptabilidade, e ao final indica como sugestão futura de pesquisa, a inclusão de aspectos jurídicos e econômicos. Já Pelizaro, Caleman e Silva (2023), teve como foco principal estudar a relação entre a alteração da natureza jurídica e a adoção de práticas de governança, tendo concluído que esses dois termos ocorrem com a finalidade de aumentar a competitividade e longevidade da empresa.

Considerando que as diferentes possibilidades de constituição da natureza jurídica têm implicações relevantes para o empresário ou para a empresa, sobretudo quanto aos aspectos tributários, limites patrimoniais e responsabilização dos sócios e/ou administradores, a inclusão dessa dimensão nos modelos de governança adotados nas empresas rurais, sobretudo naquelas consideradas familiares, possui

relação direta com a busca por um modelo que conduza o negócio rural a patamares de desenvolvimento considerados altos.

É importante frisar que o conceito de empresa familiar é diverso e com isso, caracterizar uma empresa como familiar pode ter diferentes interpretações. Contudo, a propriedade ou o controle da empresa, o poder que a família exerce na empresa e a intenção de transferência para futuras gerações são aspectos que resumem as diferentes caracterizações de empresas familiares (Gallo, 1995; Schneider; Da Rosa; Baggio, 2019).

No contexto da presente pesquisa, ao caracterizar uma empresa como familiar, será considerada como tal a unidade empresária sob a direção, responsabilidade e controle do empresário que a criou, sendo o proprietário da mesma, unicamente ou representando a família, assim como as empresas já sucedidas por membro(s) da família, os quais assumiram a direção, responsabilidade e controle da empresa (Albi Ibañez, 1994; Bornholdt, 2005; Oliveira e Vieira Filho, 2019).

Cabe destacar que uma empresa familiar passa por diferentes fases desde a sua fundação, sendo estas em três diferentes contextos: empresarial, familiar e patrimonial. Cada um desses contextos, aqui entendidos como eixos, passa por evolução, que pode ao longo do ciclo de vida da empresa permitir sua efetiva evolução ou simplesmente não evoluir como se espera, até mesmo culminando com a sua dissolução (Gersick *et al*., 2006[1]).

É nessa perspectiva de atenção para a governança, a sucessão e a natureza jurídica por empresas rurais familiares é que se insere esta pesquisa, desenvolvida com o intuito de inovar a forma pela qual são analisadas essas empresas, de forma que a proposta de análise das três dimensões possibilite maiores ganhos estratégicos, sobretudo pensando na longevidade do negócio.

Com a transição de poder, assim como separação entre controle e propriedade, há que se observar o chamado problema de agência (Jensen; Meckling, 1976), em que os conflitos surgem nesta desagregação nas organizações (Adam *et al.*, 2020; Bendickson *et al.*, 2016b). Nessa vertente, Eisenhardt (1989) diz que a teoria da agência emerge num contexto do compartilhamento de riscos numa relação de

[1] Tradução do original “Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business”, publicado em 1997, pela editora Harvard Business Review Press.

cooperação, em que o problema surge quando as partes cooperantes têm atitudes diferentes em relação ao risco.

A necessidade de modernização operacional e estratégica, com o intuito de enfrentar os diferentes desafios impostos pelo mercado, assim como a sucessão e o avanço em seu ciclo de vida, passa por um sistema de governança eficiente. Aliado a isso, questões que envolvem divisão da propriedade, proteção patrimonial ou mesmo integração de novos sócios ao negócio, passam por decisões estratégicas, entre as quais, a natureza jurídica.

Nesse sentido, as empresas familiares normalmente iniciam suas atividades com uma estrutura simples, possuindo concentração total de poder e tomada de decisão no fundador, sendo que com o passar do tempo, com o crescimento e amadurecimento, a empresa precisa ser reestruturada, deixando de lado práticas mais amadoras (Silva Junior; Muniz, 2003; Duarte; Oliveira, 2010; Caligioni *et al.*, 2023).

Nas empresas familiares há vários problemas no processo de gestão, como a presença de sócios não familiares, os quais passam a integrar o sistema de governança; implementação de sistemas de controle financeiro e de recursos humanos; delegação de competências e descentralização de autoridade; bem como a atuação ativa de um Conselho de Administração (Dekker *et al.*, 2015; Oliveira; Vieira Filho, 2018).

Posto isso, esta pesquisa tem como objeto de estudo produtores agrícolas e pecuaristas brasileiros. Ademais, dado o enfoque teórico-conceitual aqui aplicado, outro recorte que se dá para a pesquisa é que a propriedade rural seja caracterizada como empresa familiar.

## 1.1 Problema e justificativa

Sobreviver ou mesmo perpetuar um negócio em ambientes cada vez mais competitivos impõe às empresas familiares a necessidade de promover iniciativas em diferentes dimensões, como investimento em capital humano, na governança corporativa e na sucessão familiar e empresarial, liderança familiar, envolvimento da família, entre outras preocupações dessa categoria de empresa (Miller; Le Breton-

Miller, 2006; Affonso, 2014; Caligioni *et al.*, 2023). Muitos empresários atentam-se apenas aos fatores econômicos de seus negócios, esquecendo-se de outros aspectos de suma importância à sustentabilidade das empresas familiares, a exemplo da profissionalização da gestão, incluindo aí o processo de sucessão, familiar ou não (Belmonte; Freitas, 2013; Joosse; Grubbström, 2017; Oliveira; Vieira Filho, 2019).

A modernização da gestão é uma das situações mais críticas enfrentadas pelas organizações familiares, haja vista que está ligada a administração profissional, com clara ideia de dissociação entre propriedade e gestão/controle (Berle; Means, 1932). Contudo, esse processo pode assumir diferentes configurações, como a preparação dos sucessores ou a inserção de um gestor profissional, naturalmente implicando alteração na estrutura de propriedade e de poder, em que a adoção de mecanismos de governança facilita o processo de sucessão, assim como o momento da sucessão demanda mudança nos mecanismos de governança. Qualquer que seja a configuração adotada, situações de conflitos são inerentes (Oliveira; Albuquerque; Pereira, 2012; Chrisman *et al*., 2018).

Importante destacar que a governança de uma empresa familiar implica num processo de mudança organizacional, em que a empresa assume práticas de gestão mais racionais, modernas, formalizadas e menos personalizadas, tanto no aspecto empresarial, quanto no familiar. Nesse sentido, as mudanças não devem ser apenas com foco operacional e de gestão, mas também nos aspectos estratégicos, com as questões relativas à governança e sucessão, inseridas ou aperfeiçoadas (Affonso, 2014; Machado Filho; Caleman; Cunha, 2017; Schneider; Da Rosa; Baggio, 2019).

Nessa linha, tendo como foco o objeto da pesquisa, qual seja, empresas familiares rurais, em que a antiga “fazenda” passou a ser uma “empresa rural”[2], com desafios próprios, mas ao mesmo tempo muitas das vezes geridas como eram antigamente, discutir aspectos que visam a modernização da gestão assume considerável relevância, principalmente por conta dos diversos desafios enfrentados

[2] Conforme Enderle *et al.* (2014, p. 148), “a modernização do setor agropecuário ocorrida durante o século XX, fez com que os negócios agropecuários passassem a ser tratados como empresas rurais, com particularidades específicas e uma busca incessante pela melhoria da competitividade como fato de sobrevivência nos mercados em que atuam”. Nesse sentido, destaca-se que o Código Civil Brasileiro não estabeleceu o conceito de empresa, considerando empresário quem exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção ou a circulação de bens ou de serviços (Almeida; Chaves; Sant’Anna, 2018).

e do que normalmente se busca alcançar, como eficiência, competitividade e efetividade em resultados, sejam econômicos ou não econômicos.

Nessa perspectiva, observa-se também que o processo sucessório pode levar à perda de competitividade, sobretudo devido a possibilidade de divisão/fragmentação da propriedade/empresa rural, sendo cada parte destinada a um herdeiro, que muitas vezes não segue com o negócio da família. Com isso, há possibilidade de perda da escala produtiva, que em muitos casos é o que faz com que a empresa rural seja competitiva no mercado.

Assim, na pesquisa aqui proposta, um ponto de destaque é a agregação do fator “natureza jurídica” às análises de governança e sucessão. Se por um lado revela uma oportunidade de pesquisa que vem somar e contribuir para os constructos analíticos existentes, por outro lado eleva a complexidade dos fatores analisados. Nessa perspectiva, convém observar o impacto tributário no processo sucessório, podendo gerar perda de receita ou até a absorção do patrimônio da empresa.

Também, o entendimento do relacionamento existente entre as dimensões governança, sucessão e natureza jurídica em empresas familiares rurais pode refletir o estágio de desenvolvimento no qual as empresas familiares rurais se encontram, de modo a possibilitar estratégias que visem aperfeiçoar e/ou evoluir em questões apontadas teoricamente e testadas empiricamente como significativas no universo das unidades de análise da pesquisa.

Nessa perspectiva, a tese defendida, inspirada no Modelo de Três Círculos da Empresa Familiar (Gersick *et al*., 2006), que consiste nos eixos empresa, família e patrimônio, que pode ser analisado e relacionado com a governança, a sucessão e a natureza jurídica das empresas rurais. Seguindo essa linha, tem-se a aplicação ao objeto de estudo, qual seja, empresas rurais familiares.

Nesse sentido, é um desafio a adoção de novos modelos de gestão, com vistas a aumentar as chances de sucesso da empresa familiar, além de torná-las mais competitivas e mais bem preparadas para sobrevivência quando ocorre a sucessão familiar (Alcântara; Machado Filho, 2014; Nardini da Silva *et al.*, 2023). Assim, a implementação de práticas de governança na empresa rural familiar a credencia para enfrentar a questão sucessória, bem como alicerçar as questões jurídicas decorrentes

desse processo, até mesmo com a mudança no enquadramento jurídico do negócio (Machado Filho, 2009; Schneider; Da Rosa; Baggio, 2019).

Ocorre que essa visão ampla das três categorias/dimensões (governança, sucessão e natureza jurídica) aumenta sobremaneira as variáveis a serem consideradas na gestão da empresa familiar rural, mas é justamente nesse ponto que reside a problemática da pesquisa aqui proposta, haja vista que nesse contexto de desafios e busca por resultados cada vez mais sólidos, além das questões financeiras, o entendimento conjunto das diferentes variáveis e suas inter-relações, tem a possibilidade de contribuir com a gestão estratégica das empresas rurais familiares.

Nesse aspecto, destaca-se que esta temática foi trabalhada por Jensen e Meckling (1976), com enfoque na governança corporativa; Fama e Jensen (1983), que estudaram separação entre controle e propriedade; Gersick *et al*. (2006), que discutiram sobre ciclos de vida, crescimento, desenvolvimento e evolução da sucessão em empresas familiares; Facioni e Gomes Pereira (2015), que discutiram aspectos determinantes para a sucessão; Rocha et al. (2020), que estudaram a sucessão familiar associada ao planejamento tributário; e Oliveira *et al*. (2011), Rocha (2001) e Machado Filho (2009), que trataram sobre profissionalização e alinhamento jurídico.

Assim, a lacuna que essa pesquisa se propõe a preencher é a análise dessas três dimensões de forma integrada, o que não se encontra na literatura a respeito dos temas em estudo, tendo como pergunta de pesquisa o seguinte questionamento: como se relacionam as dimensões de governança, sucessão e natureza jurídica em empresas rurais familiares?

As respostas ao questionamento de pesquisa possibilitarão a elaboração de um modelo analítico englobando as três dimensões em estudo, de forma a considerar aspectos que convirjam para uma maior interdisciplinariedade nos estudos do agronegócio brasileiro. Do ponto de vista empírico, a análise integrada possibilitará às empresas rurais familiares adotar estratégias que visem evolução em sua organização e gestão.

## 1.2 Objetivos

### 1.2.1 Objetivo geral

Consoante com a proposta desta pesquisa, refletida na questão que se quer responder ao final, o objetivo geral que se almeja alcançar é: analisar, sob a ótica dos conflitos de interesses, a relação entre as dimensões governança, sucessão e natureza jurídica em empresas rurais familiares.

### 1.2.2 Objetivos específicos

Para alcançar o objetivo geral desta Tese, têm-se os seguintes objetivos específicos:

i) Verificar a relação entre a sucessão e a adoção de práticas de governança em empresas rurais familiares;

ii) Verificar a relação entre a sucessão e a escolha da natureza jurídica em empresas rurais familiares;

iii) Verificar a relação entre a alteração na natureza jurídica e a adoção de práticas de governança em empresas rurais familiares;

iv) Desenvolver um modelo analítico para empresas rurais familiares, considerando as dimensões governança, sucessão e natureza jurídica.

## 1.3 Estrutura da Tese

Esta Tese analisa empresas familiares rurais, em relação a aspectos de governança, sucessão e natureza jurídica, sob o enfoque da Teoria da Agência. Para tanto, está estruturada em seis (6) partes, sendo a introdução, a revisão da literatura, os procedimentos metodológicos, apresentação e análise dos resultados, proposição do modelo analítico e considerações finais.

Na introdução, apresenta-se uma contextualização geral dos temas centrais da pesquisa e a descrição do problema e da justificativa, seguindo dos objetivos e apresentando a estrutura da Tese.

A revisão da literatura contempla considerações e caracterizações acerca das empresas familiares, natureza jurídica, sucessão empresarial, sucessão em empresas rurais, Teoria da Agência, governança corporativa, governança em empresas familiares, finalizando com as hipóteses norteadores da pesquisa.

A partir da teoria, tem-se a proposição do modelo analítico, tendo a inspiração no Modelo de Três Círculos da Empresa Familiar (Gersick *et al*., 2006), em que é apresentado e descrito o modelo proposto, em que considera a integração entre as dimensões Governança, Sucessão e Natureza Jurídica, com aplicação a empresas familiares rurais.

O capítulo destinado aos procedimentos metodológicos apresenta o delineamento da pesquisa, as variáveis de pesquisa, assim como a descrição das etapas (qualitativa e quantitativa), com suas formas de tratamento, análise e interpretação dos dados. Finaliza o capítulo, a Matriz de Amarração Metodológica.

Já na apresentação e análise dos resultados, foi feita a separação entre os resultados da etapa qualitativa e da etapa quantitativa, de forma a explicitar a contribuição de cada etapa para o resultado da pesquisa. Em cada etapa são apresentados os dados coletados, os quais são analisados e, por fim, são apresentadas as conclusões.

Por sua vez, as considerações finais retomam aspectos envolvidos na pesquisa, como alcance dos resultados alcançados, limitações, implicações práticas e teóricas e sugestões de pesquisas futuras.

# 2 REVISÃO DA LITERATURA

A revisão da literatura a seguir apresentada traz os conceitos e aspectos relevantes para o entendimento do contexto da pesquisa, passando por empresas familiares, de forma geral, bem como empresas rurais familiares, sucessão empresarial, sucessão em empresa familiares, ciclo de vida de empresas familiares, governança corporativa e governança em empresas familiares, assim como a teoria de suporte à pesquisa, qual seja, a Teoria da Agência.

## 2.1 Empresas familiares

As empresas consideradas familiares, embora muitas vezes tidas como pouco profissionais, têm demonstrado desempenho muitas vezes superior ao das demais empresas, com maior faturamento e melhores resultados, além de gerenciamento mais evoluído (Tagiuri; Davis, 1996; Macedo, 2009; Bressan *et al*., 2019).

São diversas as definições para uma empresa familiar, ao mesmo tempo que é bastante complexo fazer essa definição. De forma geral, uma empresa familiar pertence totalmente ou em maior parte a uma pessoa ou membros de uma família, podendo estar dirigida pelo fundador, tendo o cônjuge e outros parentes como empregados, ou ainda ser administrada por filhos ou netos do fundador (Lea, 1993; Ramadani; Hoy, 2015; Tobak; Nábrád, 2020).

Resumidamente, uma empresa pode ser considerada familiar quando um ou mais dos fundamentos a seguir podem ser identificados: a) o controle acionário pertence a uma família e/ou a seus herdeiros; b) os laços familiares determinam a sucessão no poder; c) os parentes se encontram em posições estratégicas, como na diretoria ou no conselho de administração; d) as crenças e os valores da organização identificam-se com os da família; e) os atos dos membros da família repercutem na empresa, não importando se nela atuam; f) ausência de liberdade total ou parcial de vender suas participações/quotas acumuladas ou herdadas na empresa (Bornholdt, 2005; Oliveira; Vieira Filho, 2019).

As empresas familiares são a forma de empresa mais representativa em todo o mundo, além de serem fonte importante de geração de empregos. Porém, o estudo das empresas familiares ainda é relativamente novo, o que é de suma importância avançar, pois embora tenha muitos méritos, essas empresas muitas vezes apresentam características que as tornam vulneráveis, como falta de previsibilidade e interferência de sentimentos e emoções nas decisões administrativas, além de resistência em aceitar ideias e práticas modernas (Gersick *et al*., 2006; Ramadani; Hoy, 2015; Bressan e*t al*., 2019; Tobak; Nábrád, 2020).

São diversos os desafios que as empresas familiares precisam enfrentar, como a sucessão, a profissionalização da empresa e da família, a educação dos herdeiros para o papel de dono, a diversificação estrutura da propriedade ao longo do tempo, a conciliação de interesses coletivos e individuais, entre outros (Oliveira; Albuquerque; Pereira, 2012; Nardini da Silva *et al.*, 2023).

Em relação à sucessão, sendo a transferência de poder e de capital feita em perfeita sintonia, facilita o processo sucessório e evita situações de conflito e de instabilidade, o que poderia comprometer a sobrevivência do empreendimento familiar. Compreendendo o processo sucessório como transferência de poder, faz-se necessário analisar e estudar a concepção de poder a ser adotada (Silva Junior; Muniz, 2006; Ramadani; Hoy, 2015; Aaken; Rost; Seidl, 2017; Oliveira; Vieira Filho, 2019).

O interesse em torno de um patrimônio comum; o sentimento de ter um negócio próprio, que pode gerar motivação; o conhecimento dos membros da família, inclusive do provável sucessor; o conhecimento profundo da empresa e, com isso, o desenvolvimento de melhores chances de suportar dificuldades e buscar soluções; e a criação de forte relação de credibilidade e confiança com os clientes, uma vez que os clientes gostam de se sentir em casa, em um ambiente familiar, são algumas das vantagens da empresa familiar (Belmonte; Freitas, 2013; Caligioni *et al.*, 2023).

Por outro lado, a concorrência entre os familiares pode levar ao *stress* e à perda do foco, deixando a empresa em segundo plano e prejudicando os negócios; a existência de nepotismo, em que todos querem viver do dinheiro da empresa, mas nem todos têm talento ou mesmo interesse em trabalhar por ela; a dificuldade em demitir integrantes devido ao laço familiar; e a falta de separação entre o que deve ser vivenciado na empresa e o que deve ser vivenciado em família, são algumas das

desvantagens das empresas familiares (Belmonte; Freitas, 2013; Schneider; Da Rosa; Baggio, 2019).

### 2.1.1 Empresas familiares rurais e natureza jurídica

A Lei Federal nº 4.504/1964 (Estatuto da Terra) estabelece o conceito e características de um imóvel rural, uma propriedade familiar e uma empresa rural, conforme se observa no quadro 1.

Quadro 1 – Conceitos de imóvel rural, propriedade familiar e empresa rural

| Nomenclatura | Conceito/características |
|---|---|
| Imóvel Rural | Prédio rústico, de área contínua qualquer que seja a sua localização que se destina à exploração extrativa agrícola, pecuária ou agroindustrial, quer através de planos públicos de valorização, quer através de iniciativa privada. |
| Propriedade Familiar | Imóvel rural que, direta e pessoalmente explorado pelo agricultor e sua família, lhes absorva toda a força de trabalho, garantindo-lhes a subsistência e o progresso social e econômico, com área máxima fixada para cada região e tipo de exploração, e eventualmente trabalho com a ajuda de terceiros. |
| Empresa Rural | É o empreendimento de pessoa física (PF) ou pessoa jurídica (PJ), pública ou privada, que explore econômica e racionalmente imóvel rural, dentro de condição de rendimento econômico da região em que se situe e que explore área mínima agricultável do imóvel segundo padrões fixados, pública e previamente, pelo Poder Executivo. Para esse fim, equiparam-se às áreas cultivadas, as pastagens, as matas naturais e artificiais e as áreas ocupadas com benfeitorias. |

**Fonte:** Autoria própria, baseada em BRASIL (1964).

O termo “natureza jurídica” aqui é empregado englobando os chamados sujeitos de direito (pessoa física/natural ou jurídica), tendo em vista o foco ser as propriedades rurais, as quais podem assumir essas diferentes formas de constituição. Nesse sentido, Amaral (2006) diz que os sujeitos de direito podem ser pessoas naturais ou físicas e pessoas jurídicas. Por sua vez, o Código Civil Brasileiro (BRASIL, 2002), ao tratar das pessoas jurídicas, as classificam como sendo de direito público ou de direito privado, sendo esta última classificada em associações, sociedades,

fundações, organizações religiosas, partidos políticos e empresa individual de responsabilidade limitada.

Por outro lado, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), por meio da Comissão Nacional de Classificação (CONCLA), traz a denominação de natureza jurídica, empregado no sentido de classificar a pessoa física ou jurídica como Sociedade Empresária Limitada, Cooperativa, Empresário Individual (EI), Empresa Individual de Responsabilidade Limitada (EIRELI), Sociedade Anônima Aberta, Sociedade Anônima Fechada, entre outras, bem como em qual regime tributário são enquadradas. Essa denominação (natureza jurídica) é empregada pela Receita Federal na classificação das empresas para fins tributários (IBGE, 2018).

Destaca-se, entretanto, que na qualidade de sujeito de direito, a pessoa física ou natural, quanto à natureza jurídica, pode ser classificada em Empresário Individual, que não deve ser confundido com Empresa Individual de Responsabilidade Limitada, que é uma classificação de pessoa jurídica. Por outro lado, o produtor rural (pessoa física) pode optar em permanecer como tal ou inscrever-se no Registro Público de Empresas Mercantis, quando, então, será considerado empresário rural, o que o classifica, quanto à natureza jurídica, como Empresário Individual (BRASIL, 2002).

Nesse contexto, o Código Civil Brasileiro (BRASIL, 2002) facultou ao proprietário rural, conhecido como produtor rural por profissão, a escolha entre continuar como “produtor rural”, habilitar-se como "empresário individual", ou ainda constituir uma "sociedade empresária", sendo que nos dois últimos dois casos, tem a obrigação de inscrever-se no Registro Público de Empresas Mercantis, ou seja, na Junta Comercial.

Nessa linha, considera-se empresário rural quem pratica atividade rural com a organização econômica dos fatores de produção desenvolvida por pessoa natural ou jurídica, por meio de um estabelecimento empresarial, a propriedade rural, para a produção ou circulação de bens ou serviços (BRASIL, 2002; SEBRAE, 2016).

Importante destacar que a estrutura de propriedade dos ativos de uma empresa pode condicionar mecanismos de incentivos diferentes (Resende Filho, 2008). A expressão estrutura de propriedade indica a relação entre a quantidade de recursos alocados por acionistas-gestores e acionistas-investidores, esses últimos sem atuação na gestão (Saito; Silveira, 2008).

Nesse sentido, aspectos como governança e sucessão no meio rural denota uma tendência de amadurecimento, principalmente com aperfeiçoamento dos gestores, tendo como consequência a melhoria da capacidade de gestão da empresa rural (Enderle *et al.*, 2014).

Além das possibilidades para a constituição jurídica da empresa anteriormente citadas (Produtor Rural, Empresário Individual, Sociedade Empresária...), no caso das empresas familiares rurais uma nova tendência é a *holding* familiar, a qual é uma forma de blindagem do patrimônio familiar (Barbosa; De Jesus, 2015). Neste caso, em vez das pessoas físicas possuírem bens em seus próprios nomes, passam a possuí-los por meio de uma pessoa jurídica, que fica responsável por controlar o patrimônio. A forma mais comum de constituição é na forma de sociedade limitada, normalmente com a denominação social “Empreendimentos” ou “Participações” (Ferreira; Leitão, 2016).

A expressão *holding* tem origem na língua inglesa e, traduzida para o português, significa segurar, manter, controlar, guardar. Tal ideia tem aplicação direta ao Direito Societário, tanto brasileiro quanto mundial, que denominam justamente de *holdings* determinadas sociedades... não se constitui em espécie societária autônoma, precisando se revestir sob a forma de alguma dessas espécies, simples ou empresária, nos termos disciplinados pelo Código Civil, para que possa assumir natureza jurídica, devendo, inclusive, respeitar os requisitos inerentes ao modelo escolhido (Ferreira; Leitão, 2016).

Entretanto, embora haja essas diversas possibilidades de configuração jurídica, no meio rural prevalece a figura do produtor rural (pessoa física), conforme pode ser observado no quadro 2, em que o número de estabelecimentos rurais com existência de CNPJ (97.501) representa cerca de 2% do total.

Quadro 2 – Número de estabelecimentos rurais no Brasil

| Condição Legal | Total | Existência de CNPJ |
|---|---|---|
| Produtor individual | 3.653.912 | 53.798 |
| Condomínio, consórcio ou união de pessoas (inclusive casal, quando os dois forem responsáveis pela direção) | 1.394.237 | 27.118 |
| Cooperativa | 1.090 | 986 |
| Sociedade anônima ou por cotas de responsabilidade limitada | 13.201 | 12.848 |
| Instituição de utilidade pública | 589 | 568 |
| Governo (federal, estadual ou municipal) | 736 | 675 |
| Outra condição | 9.559 | 1.508 |
| **Total geral** | **5.073.324** | **97.501** |

**Fonte:** Autoria própria, baseada em IBGE (2017).

Há de se observar, entretanto, que a opção “CNPJ ou CPF” traz importantes consequências para a empresa familiar, inclusive aspectos de natureza tributária, em que a adoção de forma jurídica inadequada pode levar a aumento da carga tributária, o que, numa perspectiva de profissionalização deve ser considerado um fator crítico (Tamarindo, 2017; Silva; Costa; Bertanha, 2018).

### 2.1.2 As diferentes formas de constituição jurídica

Uma das formas possíveis de constituição jurídica, “Produtor Rural” é a pessoa física, não constituída sob a forma de empresário individual, que realiza profissionalmente atividade rural, tais como: agricultura, pecuária, apicultura, avicultura, cunicultura, suinocultura, sericicultura, piscicultura e outras culturas animais, extração e exploração vegetal e animal (CONCLA, 2018).

Conforme o Código Civil vigente (BRASIL, 2002), o produtor rural é considerado empresário rural, quando sua atividade rural constitui sua principal profissão. Contudo, poderá requerer sua inscrição no Registro Público de Empresas Mercantis, sendo, depois de inscrito, equiparado ao empresário. Porém, com a equiparação, o

empresário rural deve observar as formalidades legais, assim como outras obrigações previstas pela legislação atinentes à atividade empresarial, inclusive as tributárias (Alves; Colusso, 2005).

Observa-se, conforme o Código Civil, em seu artigo 971, que existe a faculdade de registro, mas ao fazê-la, o produtor rural equipara-se empresário comum para todos os fins, inclusive para efeito de pedido de recuperação de empresa e de falência (Diniz, 2018).

Assim, vê-se que a inscrição como empresário só se justifica em casos como fomento econômico e/ou de organização da atividade desenvolvida, o que leva a ser mais vantajosa em pequenas atividades rurais que nem justificam tamanha formalização, razão pela qual a inscrição somente se fundamenta em caso de estímulo econômico (Ferreira; Cruz, 2012; Diniz, 2018).

Com isso, nos casos em que o produtor rural não se inscreva como empresário no Registro Público de Empresas Mercantis, ele mantém a sua atuação como pessoa física, sujeitando-se aos regramentos aplicáveis à pessoa natural, inclusive para fins de tributação (Ferreira; Cruz, 2012; Diniz, 2018).

O empresário individual é aquele que dirige uma empresa em seu próprio nome e assume todos os riscos da atividade. O indivíduo se tornará o dono do negócio, pois mesmo que tenha CNPJ próprio, não há diferença entre a pessoa física “empresária” e a pessoa jurídica (Alves; Colusso, 2005; Tomazette, 2018).

As sociedades empresárias representam o exercício coletivo da empresa, sendo caracterizadas por uma reunião de pessoas para o exercício da atividade empresarial, diferenciando-se da EIRELI quanto a coletividade. No Brasil, as sociedades empresárias podem ser pessoas jurídicas constituídas regularmente para o exercício da empresa ou eventualmente entes despersonificados, como a sociedade em comum, que exercem a empresa, apesar de possuírem algumas restrições de atuação (Alves; Colusso, 2005; Tomazette, 2018).

Os empresários rurais, sejam pessoas físicas, sejam sociedades, que desempenham tal atividade podem se sujeitar ao regime empresarial ou não, dependendo de uma opção do próprio empresário, de acordo com o seu registro. Em relação às atividades empresariais rurais, não há obrigação do registro (art. 971 do Código Civil de 2002), mas uma faculdade. Com isso, o empresário rural que se

registrar, no registro de empresas, estará sujeito ao regime empresarial e o que não se registrar ficará sujeito ao regime civil (Alves; Colusso, 2005; Tomazette, 2018).

Um tipo específico de pessoa jurídica, uma *holding* familiar facilita a administração dos bens e a sucessão hereditária, garantindo a manutenção das empresas em nome dos descendentes do sucessor, além de este tipo de sociedade poder ter maiores benefícios fiscais e proteção patrimonial (Barbosa; De Jesus, 2015; Ferreira; Leitão, 2016). Em suma, a *holding* familiar administra o patrimônio próprio ou da família, sendo seu capital social integralizado por meio da incorporação de bens móveis, imóveis, dinheiro e outros direitos, transferidos dos sócios para a *holding*, os quais passam a auferir as rendas decorrentes dos ativos transferidos. Além disso, pode ser manter a administração sob o controle do fundador (Ferreira; Leitão, 2016).

Entre as motivações da criação de uma *holding* familiar, tem-se a segurança patrimonial, o planejamento tributário, a organização do patrimônio familiar. Tem, também, o objetivo de permitir que as questões familiares sejam isoladas das questões patrimoniais, separando eventuais conflitos internos. Porém, não pode ser optado por motivações ilegais, com vistas a burlar direitos sucessórios, direitos de credores, regimes de casamento ou quaisquer outros (Barbosa; De Jesus, 2015; Ferreira; Leitão, 2016).

A adoção da *holding* familiar proporcionará a continuidade dos negócios, afastando ingerências e protegendo o patrimônio dos herdeiros. Em relação à proteção contra terceiros, a *holding* permite uma “blindagem patrimonial”, uma vez que os bens e participações societárias dos sócios passam para a holding, evitando que estes sejam atingidos por eventuais processos judiciais, que, ocasionalmente, possam vir a ocorrer e acabar com o patrimônio construído em uma ou mais gerações (Ferreira; Leitão, 2016).

### 2.1.3 Razões para migração de Pessoa Física para Pessoa Jurídica

A transição da classificação de produtores rurais para empresas rurais acarreta algumas mudanças na tributação e operação das atividades agrícolas. Por isso, é necessário verificar a viabilidade dessa convergência para cada situação e

analisar suas possíveis vantagens e desvantagens (Alves; Colusso, 2005; Ribeiro; Acuña, 2017).

No entanto, também existem muitas diferenças entre a tributação das empresas rurais e a tributação dos produtores rurais, sendo esta última mais simplificada. Mesmo assim, tem havido cada vez mais movimentos para incentivar os produtores rurais a interpretarem os resultados de suas atividades como pessoas jurídicas e não como pessoas físicas (Alves; Colusso, 2005; Ribeiro; Acuña, 2017).

De modo geral, as principais vantagens da transição de produtor rural para empresa rural são: o processo de transferência de bens dos pais para os filhos não é tão complicado; a venda de terras é mais fácil; os bens pessoais dos sócios são protegidos; alavancagem para o crédito rural; e manutenção de escala de produção. Além disso, em alguns casos, a carga tributária também pode ser reduzida (Ribeiro; Acuña, 2017).

## 2.2 Sucessão empresarial

Primeiramente, cabe destacar que existe diferença entre herdeiro e sucessor; nem sempre o herdeiro necessariamente é o sucessor. Ser herdeiro está relacionado ao patrimônio; significa dizer que é a pessoa que recebe bens e direitos que formavam o patrimônio de alguém que faleceu. Já a figura do sucessor, relaciona-se com a sucessão profissional na gestão do negócio. Assim, é importante destacar a necessidade de separar a análise de controle e propriedade de forma separada, em que não necessariamente são exercidas pela mesmo pessoa ou grupo de pessoas (Berle; Means, 1932; Beldi *et al*., 2010; Leonard *et al.*, 2017).

Nesse sentido, destaca-se que para atingir resultados satisfatórios, não é suficiente treinar os herdeiros; são diversos aspectos que devem ser gerenciados no planejamento sucessório, como a conscientização do fundador, a descentralização do poder, a profissionalização da sociedade e da gestão, a capacitação de sócios, o plano de desligamento gradual do sucedido e a adequação de agentes influentes. Resumidamente, pode-se dizer que a sucessão não deve ser encarada como um fato isolado de simples transferência de poder (Moreira Junior, 2006; Oliveira;

Albuquerque; Pereira, 2012; Cançado *et al*., 2013; Schneider; Da Rosa; Baggio, 2019).

Também, o tempo de existência da empresa é um elemento fundamental na análise, principalmente por causa de aspectos como a tradição, que, em muitos casos trazem dificuldades para as necessidades de crescimento e evolução da organização. Além disso, o tamanho da empresa também é um aspecto que deve ser considerado quando se analisam os caminhos a seguir para a solução de problemas e para o planejamento futuro da empresa, pois elementos importantes como concentração de poder, comunicação interna, coordenação, novas funções, níveis hierárquicos, entre outros, tornam-se mais problemáticos com o aumento do tamanho da empresa (Miller; Le Breton-Miller, 2006; Ricca, 2006).

Importante destacar que o herdeiro normalmente assume o patrimônio, mas ao mesmo tempo torna-se sócio, juntamente com outros, os quais não se escolheram para formar a sociedade, sendo que não estão preparados para isso, o que torna esse processo bastante complexo. Além disso, nenhum herdeiro, por mais competente que seja, consegue substituir a figura que sucede. Assim, uma dupla sucessão pode ser adotada como alternativa, sendo indicado um herdeiro para gerir a sociedade, inclusive administrando conflitos, e outro, para dirigir os negócios, pois as habilidades requeridas de ambos são diferentes (Bernhoeft; Gallo, 2003; Leonard *et al.*, 2017).

No caso de atividades rurais, o processo de sucessão é um aspecto que pode inviabilizar a continuidade do negócio, pelo menos de forma sustentada, devido ao risco de limitação do potencial de operação, já que com a divisão da unidade produtiva entre os diversos herdeiros, muitas das vezes passando a operar de forma individualizada, pode gerar perda de escala e, consequentemente, de eficiência (Machado Filho, 2009).

### 2.2.1 Sucessão em empresas familiares

A gestão da empresa familiar não é tarefa simples, principalmente pelas resistências às mudanças, pois geralmente os membros da família que estão em posições de comando, normalmente aqueles responsáveis pela constituição, são os mais resistentes a eventuais mudanças na maneira como sempre conduziu o negócio.

Nesse sentido, é importante observar que o processo de sucessão empresarial é um momento crucial para qualquer tipo de organização e, em especial, na empresa familiar, na qual se reveste de aspectos particulares (Rocha, 2001; Miller; Le Breton-Miller, 2006; Teixeira, 2011; Caligioni *et al.*, 2023).

A sucessão e a organização do negócio são dois aspectos relevantes para a compreensão das empresas familiares, em que as circunstâncias de eventuais mudanças, com reflexos tanto para a família quanto para a organização, justificam a atenção que é recomendada por diversos estudos realizados nessa temática (Costa; Batista, 2003; Schneider; Da Rosa; Baggio, 2019).

Importante destacar que o processo sucessório na empresa familiar pode adquirir duas possibilidades: a sucessão familiar e a sucessão profissional. Na primeira, ocorre a transição apenas com membros da família, sendo que a continuidade do comando dos negócios e manutenção do processo decisório na família são as principais vantagens. Por outro lado, eventuais disputas por poder e dificuldade em substituir o executivo sucessor aparecem como principais desvantagens. Já na sucessão profissional, em que o papel de executivo é ocupado por pessoa externa à família, tem como principais benefícios flexibilidade para seleção do executivo com perfil adequado – não limitando à família – e maior facilidade para troca de executivos. Em relação às desvantagens, essa segunda opção para a sucessão tem, principalmente, a possibilidade de o executivo adotar um estilo de gestão que conflite com a forma da empresa trabalhar, o que pode trazer conflitos, principalmente se forem adotadas medidas abruptas. Pensando em modernização da gestão e profissionalização, o ideal é que o sucessor seja o mais competente, independentemente se pertencer à família ou não (Cançado *et al*., 2013; Oliveira; Vieira Filho, 2018).

Com isso, tem-se que a questão da administração é um dos temas mais importante nos estudos sobre empresas familiares, pois remete à ideia de que a gestão é feita por executivo profissional, demonstrando dissociação entre a propriedade e a gestão. Porém, há de se observar que parte da literatura trata a profissionalização das empresas familiares como uma fase de seu ciclo de vida, o que significa que a separação da família da gestão dos negócios vem com o passar do tempo e normalmente está associada à longevidade dessas organizações. Nessa perspectiva, a profissionalização é vista como uma possibilidade de superação de

problemas oriundos da relação empresa-família, ao adotar o gestor profissional – normalmente não membro da família – como forma de buscar eficiência na condução dos negócios (Oliveira; Albuquerque; Pereira, 2012; Oliveira; Vieira Filho, 2018).

### 2.2.2 Aspectos socioemocionais ligados às empresas familiares

Embora as empresas familiares, assim como as não familiares, tenham suas características, organização e desafios, o que difere uma organização ‘não familiar’ de uma ‘familiar’ é a conexão com a propriedade, de forma que a gestão de uma empresa familiar reflete os valores sociais e éticos da família. Nessa linha, a possibilidade de sucessão intergeracional representa um fator de motivação para a expansão do negócio, ou seja, a família deseja deixar a empresa para as futuras gerações e isso faz com que busque cada vez mais o sucesso do negócio (Oliveira; Vieira Filho, 2019).

Outro ponto de destaque em relação às empresas familiares é que, normalmente, apresentarem objetivos mais uniformes, assim como maior disposição para seu cumprimento e os membros que a compõem revelam um maior comprometimento em cumpri-los. Também, nestas empresas é possível perceber maior confiança e troca de conhecimento do que nas empresas não familiares. Além disso, a flexibilidade no trabalho, o planejamento a longo prazo, devido a intenção de continuidade da empresa, a cultura e estrutura organizacional estáveis, a maior celeridade na tomada de decisões, o orgulho dos membros em pertencerem à empresa familiar, passam a ideia de maior confiança (Machado, 2014; Caligioni *et al.*, 2023).

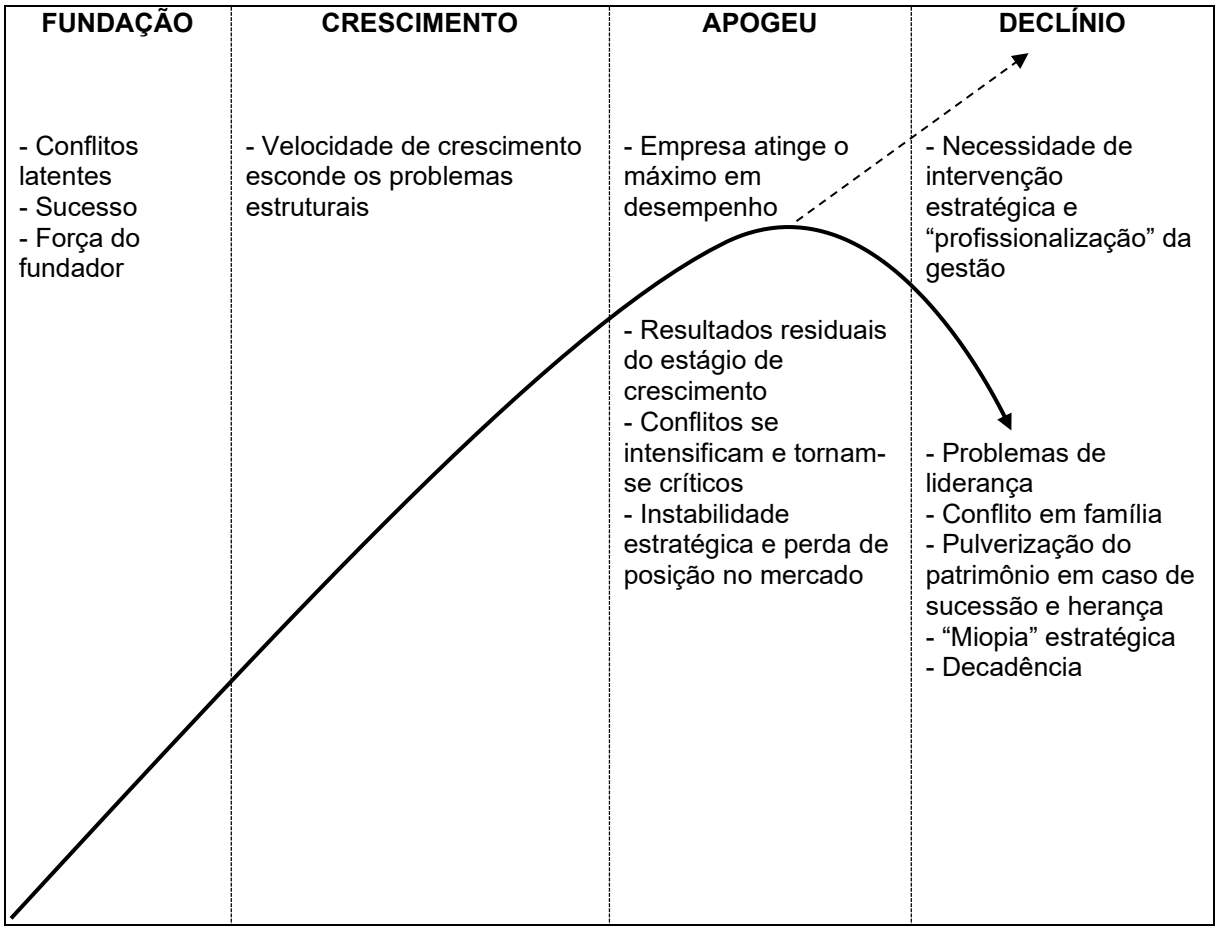
### 2.2.3 Ciclo de vida das empresas familiares

Independentemente do tipo de empresa, todas passam por diferentes ciclos de vida. No caso de empresas “tradicionais”, isso independe das gerações dos sócios e/ou proprietários, enquanto que nas empresas familiares, os ciclos de vida estão

associados diversos fatores externos e internos, que podem contribuir para sua evolução ou mesmo extinção (Bornholdt, 2005; Schneider; Da Rosa; Baggio, 2019).

Conforme Lodi (1998), as empresas familiares apresentam quatro fases em seu ciclo de vida, que são: fundação, crescimento, apogeu e declínio, conforme figura 1.

Figura 1 – Os ciclos de vida da empresa familiar




**Fonte:** LODI (1998).

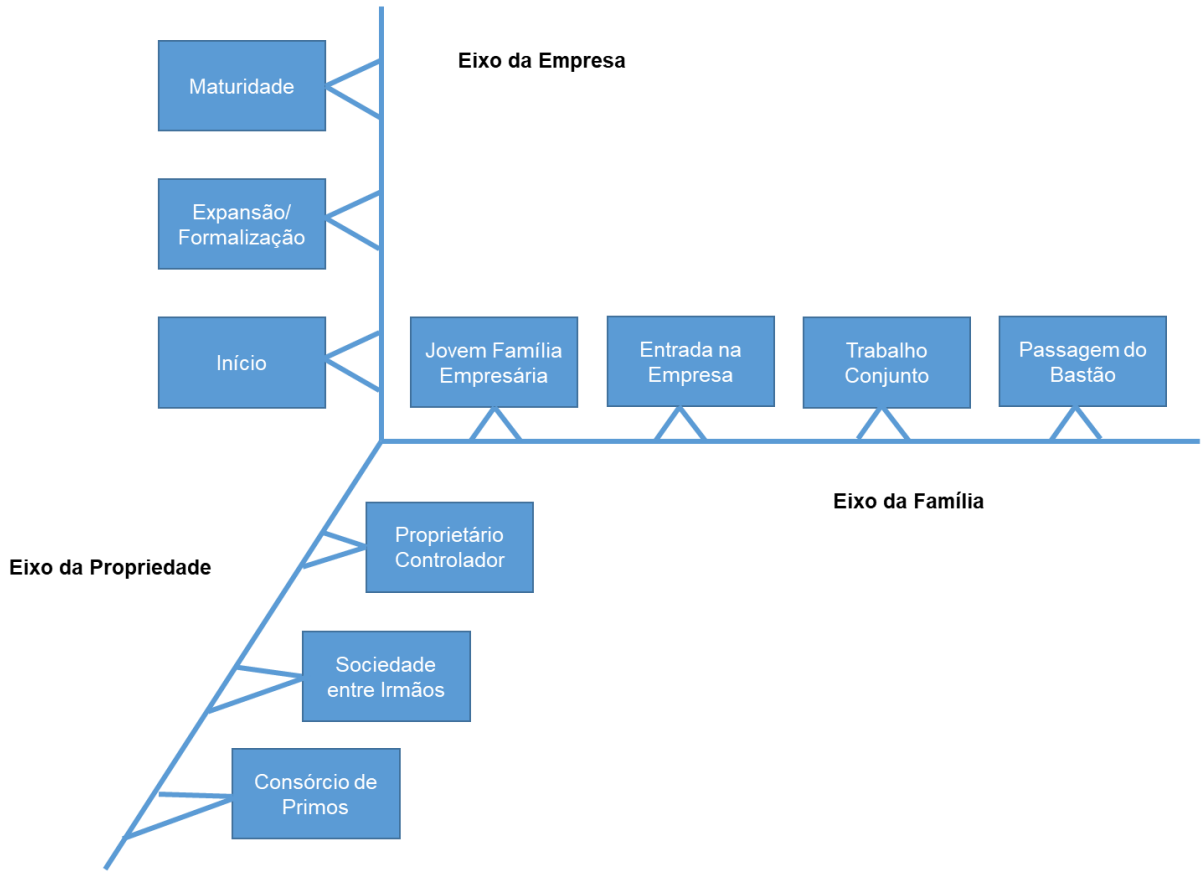
Na fase inicial denominada "fundação", há grande identificação entre o fundador e a empresa, relações sacrificadas entre o fundador e a família, existência de conflitos latentes e dificuldade em profissionalizar a empresa por parte do fundador. Na fase de "crescimento", problemas estruturais são mascarados pelo próprio crescimento e soluções corretivas não implementadas. No "apogeu", evidencia-se a necessidade de estabelecimento de estratégias, reconhecimento social, estruturação organizacional pesada, conflitos e início da transferência do poder (sucessão). Já na

fase de “declínio”, observa-se falta de liderança, crises familiares, luta pelo poder e pulverização do poder (Lodi, 1998; Schneider; Da Rosa; Baggio, 2019).

Observa-se que muitos dos mais importantes dilemas enfrentados pelas empresas familiares são causados pela passagem do tempo e envolvem mudanças nas dimensões gestão da empresa, propriedade e família (Gersick *et al*., 2006; Aaken; Rost; Seidl, 2017; Schneider; Da Rosa; Baggio, 2019).

Nesse sentido, é valioso para compreensão da empresa criar um quadro do sistema da empresa familiar em determinado momento. Ademais, reforçam os autores, o resultado da adição do desenvolvimento ao longo do tempo é um modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar, conforme pode ser observado na figura 2.

Figura 2 – Modelo Tridimensional de Desenvolvimento da Empresa Familiar




**Fonte:** Gersick *et al*. (2006).

Na dimensão/eixo **empresa**, temos três estágios de desenvolvimento, sendo que no “início”, a estrutura organizacional é informal, com a presença do proprietário-

gerente no centro e geralmente desenvolve um produto único; no estágio “expansão/formalização” observa-se que a estrutura fica cada vez mais funcional e desenvolvem-se produtos ou linhas de negócios múltiplos; por sua vez, no estágio de “maturidade”, as rotinas organizacionais estão bem estabelecidas, com estrutura favorecendo a estabilidade e dirigida pela alta gerência, além de uma base de clientes estável ou com modesto crescimento (Gersick *et al*., 2006; Manning; Soon; Fisher, 2013; Lovato, 2017; Garcia; Tavares, 2017).

Já na dimensão/eixo **família**, são quatro os estágios, começando pela “jovem família empresária”, composta por adultos abaixo de 40 anos, sem filhos ou com filhos de até de 18 anos; no segundo estágio, tem-se a “entrada na empresa”, em que a geração mais velha tem entre 35 e 55 anos e a geração mais jovem entre a adolescência e os 30 anos; no estágio “trabalho conjunto” observa-se a geração mais velha com idade entre 50 e 65 anos e a geração mais jovem entre 20 e 45 anos; o último estágio é a “passagem do bastão”, onde a característica marcante é a geração mais velha com 60 anos ou mais (Gersick *et al*., 2006; Manning; Soon; Fisher, 2013; Lovato, 2017; Garcia; Tavares, 2017).

Enquanto que na dimensão/eixo **propriedade**, temos três estágios, começando pelo “proprietário controlador”, cuja principal característica é o controle centralizado; na “sociedade entre irmãos”, o controle da empresa está com irmãos, estando dois ou mais irmãos no controle acionário; já no consórcio de “primos”, há muitos primos que são acionistas, bem como uma mistura de sócios funcionários e não funcionários Gersick *et al*., 2006; Manning; Soon; Fisher, 2013; Lovato, 2017; Garcia; Tavares, 2017).

Nessa mesma linha, Bertucci *et al.* (2009) e Aaken, Rost, Seidl (2017) destacam que as empresas familiares passam por diferentes estágios, desde sua fundação até a maturidade, sendo que em cada fase os problemas são diferentes, os quais se modificam e evoluem. Complementam os autores que os mecanismos de governança têm importante papel no processo de sucessão, que é o momento em que a empresa se depara com a necessidade de separação entre a gestão do negócio e as questões familiares.

O quadro 3 resume as características de cada etapa do modelo tridimensional de desenvolvimento das empresas familiares.

Quadro 3 – Caracterização do modelo tridimensional de desenvolvimento de empresas familiares

| Dimensão/Eixo | Etapa | Características |
|---|---|---|
| Propriedade | Proprietário Controlador | • Controle da propriedade consolidado em uma pessoa ou um casal;<br>• Outros proprietários (caso existam) possuem somente participações simbólicas e não exercem nenhuma autoridade significativa;<br>• Possui os desafios de (a) equilibrar o controle unitário com as contribuições de acionistas importantes e (b) se capitalizar e escolher a estrutura de propriedade para a próxima geração. |
| | Sociedade de Irmãos | • Dois ou mais irmãos com o controle acionário;<br>• Controle efetivo nas mãos de uma geração de irmãos;<br>• Possui os desafios de (a) desenvolver um processo para controle dividido entre os sócios; (b) definir o papel dos sócios não funcionários; (c) reter capitais e (d) controlas as facções dos ramos da família. |
| | Consórcio de Primos | • Muitos primos acionistas;<br>• Mistura de sócios não funcionários e funcionários;<br>• Possui os desafios de (a) administrar a complexidade da família e do grupo de acionistas e (b) criar mercado de capitais para a empresa. |
| Família | Jovem Família Empresária | • Geração adulta abaixo dos 40 anos;<br>• Filhos, se houver, abaixo dos 18 anos;<br>• Possui desafios de (a) criar um “empreendimento/casamento” viável e (b) tomar decisões iniciais a respeito do relacionamento entre trabalho e família. |
| | Entrada na Empresa | • Geração entre 35 e 55 anos;<br>• Geração mais jovem entre a adolescência e os 30 anos;<br>• Possui os desafios de (a) administrar a transição da meia idade e (b) separa e individualizar a geração mais nova. |
| | Trabalho em Conjunto | • Geração entre 50 e 60 anos;<br>• Geração mais jovem entre 20 e 45 anos;<br>• Possui os desafios de (a) promover a cooperação e comunicação entre gerações; (b) encorajar a administração produtiva de conflitos e (c) administrar as três gerações da família que trabalham em conjunto. |
| | Passagem do Bastão | • Geração com mais de 60 anos;<br>• Desligamento da geração mais velha da empresa;<br>• Transferência da liderança da família de uma geração para outra. |

Continua...

Quadro 3 – Caracterização do modelo tridimensional de desenvolvimento de empresas familiares (Continuação)

| Dimensão/Eixo | Etapa | Características |
|---|---|---|
| Empresa | Início | • As estruturas organizacionais são mínimas e informais com o proprietário no centro de tudo;<br>• Normalmente possui somente um produto;<br>• A maior parte da comunicação vai para o proprietário ou é feita por ele;<br>• Possui o desafio da sobrevivência. |
| | Expansão/Formalização | • Estrutura cada vez mais funcional. Os processos organizacionais são mais formalizados (adição de políticas de RH, diferenciação em marketing, etc.);<br>• Expansão em várias áreas (tanto em produtos, linhas de negócios múltiplos e funcionários);<br>• Evolução do papel do proprietário-gerente e início do processo de profissionalização da empresa. Sistemas mais sofisticados de administração financeira;<br>• Formulação estratégica e formalização da estratégia por meio de instrumentos. |
| | Maturidade | • Estrutura organizacional favorece a estabilidade;<br>• A configuração divisional é dirigida pela alta gerência;<br>• Base de clientes estável, em declínio ou com crescimento modesto;<br>• Os membros mais velhos da família podem fazer parte do conselho de administração de outras empresas. |

**Fonte:** Adaptado de Davel; Silva; Fischer (2000).

Os eixos/dimensões apresentados no quadro 3, em que são apresentadas as etapas do modelo e as características delas, é um importante instrumento de caracterização das empresas familiares, principalmente por considerar a passagem do tempo para a empresa e também entre as gerações familiares que a compõem em diferentes fases do seu ciclo de vida.

## 2.3 Teoria da Agência

A teoria da agência discute os problemas que surgem nas empresas devido à separação entre controle e propriedade, ou seja, proprietários diferentes de gerentes, dando ênfase na redução desses problemas. Com base nessa teoria, diversos

mecanismos de governança são implementados para controlar a ação dos agentes nas empresas (Fama, 1980; Young *et al*., 2003; Panda; Leepsa, 2017; Bendickson *et al.*, 2016a).

Com o crescimento, desenvolvimento, assim como a “passagem do bastão” para terceiros, da família ou não, pode gerar um ambiente de desconfiança e/ou conflitos entre proprietários e gestores, e assim surgem os chamados custos de agência (Jensen; Meckling, 1976). Nesse contexto, principalmente devido aos conflitos de interesse existentes, surge o problema de agência, que ocorre quando as partes têm objetivos diferentes em que uma parte (a principal) delega trabalho à outra (o agente), que realiza esse trabalho (Eisenhardt, 1989; Adam *at al*., 2020).

Nessa perspectiva, Jensen e Meckling (1976) dizem que um relacionamento de agência é um contrato onde uma ou mais pessoas (principal) engajam outra pessoa (agente) para desempenhar alguma tarefa em seu favor, envolvendo a delegação de autoridade para a tomada de decisão pelo agente.

Os conflitos estão presentes em qualquer relação de duas ou mais pessoas e as relações familiares-societárias-empresariais são ambientes potencialmente conflituosos. O chamado conflito de agência é a possibilidade de divergência de interesses entre acionistas e gestores, normalmente envolvendo problema de assimetria de informações[3] e leva um a tentar tirar vantagens do outro (Nassif; Souza, 2013; Bendickson *et al.*, 2016a).

Assim, nesse ambiente de possíveis conflitos, a Teoria da Agência é um arcabouço teórico capaz de contribuir para compreensão da governança como um sistema de alinhamento dos diversos interesses envolvidos em empresas familiares. A Teoria da Agência foca em resolver dois problemas: i) problema de agência: a) quando há divergências entre os objetivos do principal e dos agentes; b) quando há dificuldade ou é custoso para a parte principal verificar o que o agente está de fato fazendo, se está se comportando de forma adequada; ii) problema do compartilhamento de risco: quando o principal e o agente têm diferentes atitudes perante o risco (Eisenhardt, 1989; Ali, 2014; Bendickson *et al.*, 2016b).

---

[3] A assimetria de informações ocorre quando uma parte tem mais (ou melhores) informações que a outra (Akerlof, 1970; Nicholson; Snyder, 2012).

Nesse sentido, a Teoria da Agência é um arcabouço teórico voltado para a análise das relações entre participantes de sistemas em que a propriedade e o controle de capital são destinados a figuras distintas, dando espaço à formação de conflitos, os quais são resultantes da existência de interesses diferenciados entre os indivíduos interessados em determinada relação, ou seja, o agente e o principal. (Mendes, 2001; Purkayastha; Veliyath; George, 2019).

A teoria da agência tem se desenvolvido em dois modelos: o positivista e o de principal-agente. Ambos são baseados na relação contratual entre o principal e o agente, sendo o modelo principal-agente é mais matemático, buscando explicar que os principais são neutros ao risco e buscam lucro, enquanto os agentes são avessos ao risco e buscam renda. Já o modelo positivista preocupa-se mais em descrever os mecanismos de governança que buscam resolver o problema de agência, buscando também explicar as causas e o custo do problema de agência (Eisenhardt, 1989; Panda; Leepsa, 2017; Purkayastha; Veliyath; George, 2019).

Três tipos de problemas de agência que podem ocorrer: 1) principal (proprietários) *versus* agente (gestores); 2) proprietários majoritários *versus* proprietários minoritários; e 3) proprietários *versus* credores. O primeiro tipo decorre, principalmente devido à assimetria de informações e comportamento em relação ao risco; o segundo, surge em função dos grandes proprietários tomarem decisão em seu benefício, às custas dos minoritários; já o terceiro, ocorre quando os proprietários tomam decisões de investimento mais arriscadas, contra a vontade dos credores. Na literatura, o segundo tipo de problema de agência (proprietários majoritários *versus* proprietários minoritários) é descrito como a relação principal-principal (Ali, 2014; Zellweger; Kammerlander, 2015; Panda; Leepsa, 2017).

### 2.3.1 Relação “Agente-Principal”

Na relação agente-principal, os pesquisadores se preocupam com uma teoria geral do relacionamento entre ambos, que pode ser aplicada a empregador-empregado, advogado-cliente, comprador-fornecedor, entre outras relações de agência. Para isso, é necessária uma especificação cuidadosa de pressupostos, que são seguidos por dedução lógica e prova matemática, tendo como foco determinar o

contrato ótimo (comportamento versus resultados), entre o principal e o agente. Nessa perspectiva, o modelo básico assume que existe conflito de objetivos entre principal e agente, que o resultado é facilmente mensurado e que o agente que é mais avesso ao risco do que o principal (Eisenhardt, 1989; Ali, 2014; Zellweger; Kammerlander, 2015; Purkayastha; Veliyath; George, 2019).

Sob esse olhar, a relação de agência ocorre entre o chamado “principal”, que propõe o contrato e se beneficia das tarefas realizadas pela outra parte, que aceita ou não o contrato, o “agente”. Contudo, esse benefício é maior quando o agente se preocupa ou se esforça mais ao executar a tarefa, o que muitas das vezes o agente prefere não fazer, a menos que seja compensado por esse esforço. Estabelecer incentivos para que o agente aja a seu favor, bem como realizar o monitoramento das ações do agente, são duas formas utilizadas pelo principal, isoladas ou em conjunto, para monitorar o agente e buscar diminuir as divergências (Jensen; Meckling, 1976; Posner, 2000; Bendickson *et al.*, 2016a).

Nessa perspectiva, os acionistas (principais) incorrerem em custos para alinhar os interesses dos gestores (agentes) aos seus; são os chamados custos de agência, que são a soma dos custos de elaboração e estruturação de contratos entre o principal e o agente, das despesas de monitoramento das atividades dos agentes pelo principal, dos gastos realizados pelo próprio agente para mostrar ao principal que seus atos não serão prejudiciais a ele e eventuais perdas residuais, decorrentes das perdas do principal por eventuais divergências entre as decisões do agente e as decisões que iriam maximizar sua riqueza (Jensen; Meckling, 1976; Sato; Da Silveira, 2008 Zellweger; Kammerlander, 2015).

Nessa relação, dois fatores decorrem, principalmente da assimetria de informações: o risco moral e a seleção adversa. O risco moral reflete as ações do agente, que influenciam no cumprimento do contrato, mas não são diretamente observáveis pelo principal, em que depois da assinatura do contrato o principal não poderá ou não conseguirá observar ou controlar as ações ou esforço do agente. Já a seleção adversa acontece quando uma das partes possui informação assimétrica antes de assinar um contrato, não informando a outra, sendo certo que se a outra parte tivesse tal informação, influenciaria na decisão de assinar ou não o contrato (Casadesus-Masanell; Spulber, 2010; Snyder; Nicholson, 2012; Purkayastha; Veliyath; George, 2019).

### 2.3.2 Relação “Principal-Principal”

Quando se trata de empresas familiares, outro tipo de relação surge com destaque: é a chamada relação do “principal-principal”. Basicamente, o problema de agência na relação principal-principal, é o conflito de interesses entre os proprietários majoritários e minoritários (Martin *et al.,* 2017; Harith; Samujh, 2020), ou seja, aqueles que detêm a maioria das ações ou cotas de uma empresa e aqueles que detêm uma parte muito menor das ações ou cotas da empresa. Normalmente, os majoritários são os controladores e têm maior poder de voto, podendo tomar decisões a seu favor e em prejuízo dos interesses dos minoritários. Esse tipo de problema prevalece em empresas em que a propriedade está concentrada nas mãos de poucas pessoas (Fama; Jensen, 1983; Panda; Leepsa, 2017; Purkayastha; Veliyath; George, 2019).

Nessa linha, pode-se dizer que os acionistas minoritários arcam com os custos e eventuais perdas, mas pouco desfrutam dos benefícios gerados em função do negócio familiar, assim como são suscetíveis de comportamento oportunístico por parte dos acionistas controladores, que inclusive podem decidir pela contratação de executivos que vão ao encontro de seus interesses, em detrimento dos minoritários (Martin *et al.,* 2017).

Os conflitos “principal-principal” normalmente se avolumam em empresas familiares com maior número de interessados, com diferentes expectativas em relação ao negócio. Isso evidencia dispersão de propriedade, com partes com maior poder que outras, tomando por base a participação acionária e posição na gestão da empresa, decorrente da política de distribuição de lucros, da participação ou não do acionista na gestão da empresa, bem como do processo sucessório (Harith; Samujh, 2020).

A literatura revela que em empresas familiares os conflitos principal-principal são mais frequentes que entre agente e principal, assim como são mais graves. Uma explicação para isso é que ocorre pouca separação entre controle e propriedade, gerando menos assimetria de informação (agente-principal), que associado ao fato de os controladores (acionistas majoritários) poderem extrair benefícios com a ajuda de conselhos por eles dominados, faz com que os acionistas minoritários nem sempre sejam contemplados como desejam nas decisões estratégicas tomadas, surgindo com

frequência e, por vezes, maior gravidade, os conflitos principal-principal (Young *et al*., 2008; Ali, 2014; Calabrò *et al.*, 2017). Em que pese haver as duas abordagens relatadas (principal-agente e principal-principal), elas não são excludentes, cabendo à organização, por meio da governança, atuar de forma a minimizar os conflitos, com vistas ao melhor desempenho e ao alinhamento de interesses (Nedelchev, 2014; Bendickson *et al.*, 2016a).

## 2.4 Governança corporativa

A governança corporativa consiste em um conjunto de práticas que utilizam órgãos para estabelecer normas e poderes com o objetivo de prevenir e criar mecanismos que tornem a gestão da empresa eficiente e eficaz, com a finalidade de maximizar o seu valor. De forma geral, podemos dizer que a governança corporativa está calcada em regras que propiciam maior credibilidade e criação de valor às empresas (Andrade; Rossetti, 2004; Klapper; Love, 2004; Schneider; Da Rosa; Baggio, 2019).

A governança corporativa reflete o sistema de relacionamento entre acionistas, auditores independentes e executivos da empresa (Lodi, 2000; Schneider; Da Rosa; Baggio, 2019). Nesse sentido, a governança corporativa tem por objetivo transparecer confiança, ética, moral e novos valores para os *stakeholders*, incluindo o governo, a sociedade e os empresários, visando preocupação com as ações da organização, e as consequências dessas ações (Hermalin, 2005; Purkayastha; Veliyath; George, 2019).

Independentemente da estrutura de governança escolhida, as empresas precisam atuar de forma ética e tem a obrigação de cumprir as leis e os regulamentos aplicáveis. Nesse sentido, a adoção das melhores práticas de governança corporativa corresponde a ações diferenciadas de gestão (Brandão; Fontes Filho; Muritiba, 2018). Rodrigues e Mendes (2004) destacam que a governança corporativa trata das relações no sentido de o gerenciamento da organização resultar em aumento do seu valor de mercado e estabelecer sistemas eficientes de governança corporativa deve ser prioridade para qualquer empresa que desejar competir globalmente.

Os problemas de governança nas empresas têm sido amplamente discutidos. Neste debate, cunhou-se a expressão 'separação entre controle e propriedade[4]', além de provocar um exame mais aprofundado das relações de propriedade, com investigação sobre as relações entre acionistas e administradores e sobre os diferentes incentivos que motivam o comportamento deles. Dessas discussões, originou-se a chamada Teoria da Agência (Young *et al*., 2003; Pimentel, 2009; Bendickson *et al.*, 2016a). Nesse sentido, Saito e Silveira (2008) dizem que o termo "governança corporativa" passou gradativamente a ser entendido como um conjunto de mecanismos de incentivo e controle, internos e externos, que visam minimizar os custos decorrentes do problema de agência.

### 2.4.1 Governança em empresas familiares

A governança em empresas familiares tem características próprias deste tipo de empresa, os quais as tornam de governança mais complexas que as empresas não familiares. Um dos pontos próprios é o envolvimento emocional dos membros família que fazem parte da gerência. Outra característica própria é a relação empresa-família-patrimônio, que devem ser analisados de forma conjunta, sendo que envolvem questões emocionais, legais, patrimoniais e empresariais (Macedo, 2009; Machado Filho; Caleman; Cunha, 2017; Kaur; Singh, 2018; Parada *et al.*, 2020).

A governança na empresa familiar é considerada como o conjunto de instância, práticas e princípios, formais ou informais, disseminados no âmbito da organização familiar, que consolidam a estrutura de poder e orientam o sistema de relações estabelecido entre os indivíduos pertencentes às esferas da família, da propriedade e da gestão (Oliveira *et al.,* 2011; Affonso, 2014; Schneider; Da Rosa; Baggio, 2019).

São diversos os agentes/atores envolvidos numa empresa familiar, sejam da família ou não; gestores/executivos e sócios ou não, enfim, cada qual com sua posição em relação à empresa, muitas das vezes divergentes entre si, gerando conflitos,

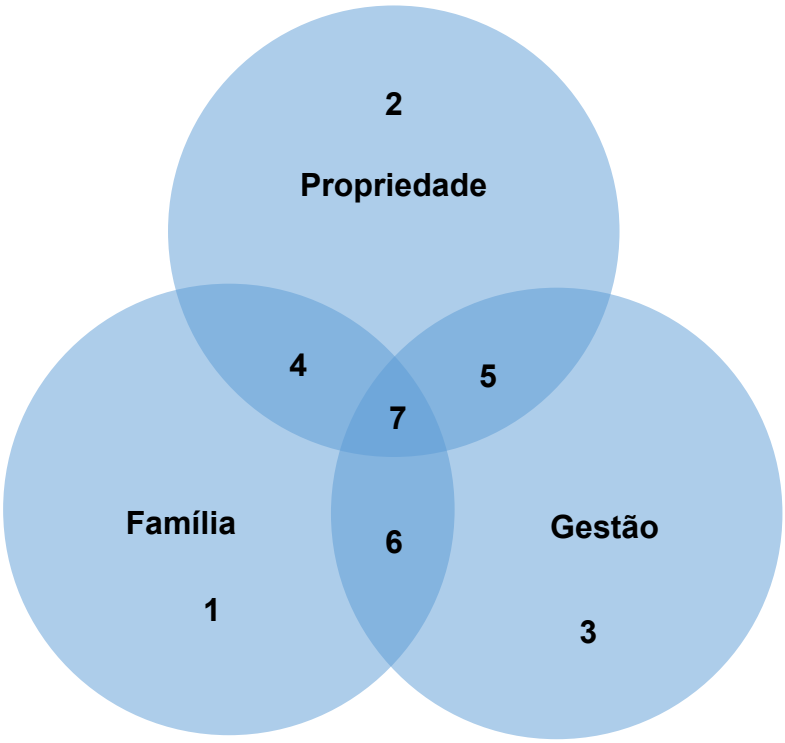
---

[4] Berle e Means (1932) discutiram os benefícios e custos potenciais da separação entre propriedade e controle, em que destacaram, que a pulverização da propriedade fortalecia o poder dos gestores, com maior chance de agirem em seu próprio interesse, em desfavor dos acionistas.

principalmente quando não respeitados os limites de atuação de cada um (Bernhoeft; Gallo, 2003; Kaur; Singh, 2018; Schneider; Da Rosa; Baggio, 2019).

Nessa linha, temos o “Modelo dos Três Círculos”, que divide a empresa familiar em três círculos e suas respectivas intersecções, conforme pode ser visto na figura 3. O modelo é muito útil para a compreensão de fontes de conflitos, dilemas entre os papeis de cada ator, prioridades e limites (Gersick *et al*., 2006; Machado Filho; Caleman; Cunha, 2017; Caligioni *et al.*, 2023).

Figura 3 – Modelo de Três Círculos da Empresa Familiar




**Fonte:** Gersick *et al*. (2006); Garcia; Tavares (2017).

Na figura, observam-se os diferentes atores envolvidos numa empresa familiar, em que:

1 – é membro da família, mas não é proprietário nem funcionário;

2 – é proprietário, mas não é membro da família nem funcionário;

3 – é funcionário, mas não é proprietário nem membro da família;

4 – é proprietário e membro da família, mas não trabalha na empresa;

5 – é proprietário e trabalha na empresa, mas não é membro da família;

6 – é membro da família e funcionário, mas não é proprietário;

7 – é proprietário, membro da família e trabalha na empresa.

A implementação de mecanismos de governança pode contribuir com o processo de sucessão, principalmente porque traz alternativas para a empresa lidar com problemas como as mudanças na estrutura de propriedade, a separação entre propriedade e controle da empresa, o estabelecimento de mecanismos para minimizar problemas decorrentes de conflitos de interesse, entre outros (Oliveira; Albuquerque; Pereira, 2012; Garcia; Tavares, 2017; Chrisman *et al*., 2018; Kaur; Singh, 2018).

As empresas familiares possuem dinâmicas próprias, em diferentes instâncias de poder, seja na família, na empresa ou na sociedade (Bernhoeft; Gallo, 2003; Caligioni *et al*, 2023). É necessário encontrar caminhos, na maioria das vezes não muito claros, para a eficiência na gestão dessas empresas. De forma geral, não há receitas prontas; é preciso conhecimento, muita reflexão, buscar e escolher as melhores opções, assim como identificar fatores-chave para o sucesso (Bornholdt, 2009; Chrisman *et a*l., 2018).

Entre os motivos principais pelos quais as famílias empresárias perdem o controle de suas empresas estão os problemas na sucessão, em especial na sucessão na gestão, conflitos familiares, em especial nas questões de poder e dinheiro e envelhecimento das práticas de gestão das lideranças familiares (Bornholdt, 2009; Ahlert, 2019). Nesse sentido, a introdução das estruturas de governança tem grande importância, sobretudo por estabelecer os papéis de cada *stakeholder*, sejam acionistas, sucessores ou outros membros da família (Bertucci *et al.,* 2009; Caligioni *et al.*, 2023).

#### *2.4.1.1 Estrutura e órgãos de governança em empresas familiares*

Numa empresa familiar, são três as dimensões de poder: a família, a empresa e a propriedade. O poder da família está relacionado com a prosperidade, continuidade, participação, papel na comunidade, comunicação, educação e valores; a empresa, às operações, finanças, relacionamento com clientes e fornecedores;

enquanto que a propriedade se vincula a liquidez, alocação de capital, sucessão, direção estratégica e performance. Em cada uma das dimensões podem ser constituídos conselhos para as discussões e as resoluções de problemas relacionados, como por exemplo, Conselho de Família, Conselho Societário e o Conselho de Administração, sendo que este último cuida da gestão e tem a função de ser o elo no relacionamento entre os acionistas, familiares e o grupo executivo (Figueiredo Filho; Bernardes; Chaves, 2016; Parada *et al.*, 2020). De forma geral, a empresa familiar busca equilibrar a necessidade de gerar lucro, com o desejo de manter o controle dentro da família (Harith; Samujh, 2020).

Uma estratégia bastante utilizada por empresas familiares é a adoção de um sistema de governança, por meio da criação de um acordo familiar, também denominado protocolo familiar, em que fiquem claros os perfis de gestão e de propriedade. Esse protocolo, criado com a participação dos familiares, tem por finalidade ter um conjunto de regras para a relação entre os sócios familiares, os gestores, a família e a empresa.  A literatura demonstra que as empresas familiares com maior probabilidade de sucesso tiveram no processo profissionalização a criação de um Conselho ou Protocolo Familiar, o qual tem como objetivos a preservação da harmonia familiar e a redução de interferências dos problemas familiares na gestão das empresas (Affonso, 2014; Harith; Samujh, 2020; Parada *et al.*, 2020).

O crescimento e maturidade da empresa familiar é um processo relacionado com a difusão de elementos como: mecanismos formais de governança, tais como Conselho de Administração; sistemas formais de estratégias, de planejamento e controle (orçamentos, relatórios de contabilidade e de gestão); e envolvimento de membros não familiares na gestão (Songini, 2006; Caligioni *et al.*, 2023).

No âmbito da governança corporativa, as empresas familiares adotam regras sobre transparência, equidade, prestação de contas e que estabeleçam responsabilização coorporativa. Isso é feito por meio de Conselho de Família ou Assembleia Familiar, Conselho Fiscal, Conselho de Administração, Auditoria Independente, Acordo de Sócios, entre outros, com vistas a prevenção ou solução de problemas (Machado, 2014; Garcia; Tavares, 2017; Caligioni *et al.*, 2023).

Nesse sentido, a Assembleia Familiar ou Conselho de Família ou Conselho Familiar, podem ser criadas com o objetivo de reunir os membros de uma empresa familiar para debaterem questões pessoais que possam afetar a atividade

empresarial, como casamentos, divórcios, entre outros. Também, questões sentimentais, de relacionamento, de sucessão de lideranças, de proteção patrimonial e de transição de gerações. Visam, portanto, assegurar a perpetuidade da família em harmonia, proporcionando a união e integração de todos. É um órgão optativo, mas de grande importância, sobretudo por deliberar sobre os interesses e expectativas dos familiares nos negócios (Escuder, 2006; Ribeiro, 2012; Machado, 2014; Garcia; Tavares, 2017; Caligioni *et al.*, 2023).

O Escritório de Família (*Family Office*) deve ser visto como um centro de decisão familiar, em que se buscam soluções importantes quanto a família e à empresa e se definem os mecanismos a serem implementados/executados. Diferencia-se do Conselho de Família, por ter finalidade de administrar situações mais concretas. Por sua vez, os comitês devem ser criados com finalidades específicas e são temporários (Machado, 2014; Garcia; Tavares, 2017; Caligioni *et al.*, 2023).

O Conselho de Administração é o órgão principal das discussões sobre a governança, bem como o principal representante dos acionistas e grupos de interesses na empresa, traduzindo-se no principal colegiado da empresa, decidindo as questões estratégicas, além de exercer o controle e o monitoramento, diminuindo os conflitos de agência. Resumidamente, pode-se dizer que o Conselho de Administração atua como um elo entre a Diretoria e os sócios (Martins; Rodrigues, 2005; Ribeiro, 2012; Grisci; Velloso, 2014; Dani *et al*., 2017; Garcia; Tavares, 2017; Caligioni *et al.*, 2023).

Também, nesse contexto, encontra-se o Conselho Societário ou de Sócios, o qual deve ser um representante e gerenciar a comunicação entre familiares, sócios e diretoria executiva em assuntos como investimentos, participação acionária na empresa, heranças, poder de voto, dentre outros (Grisci; Velloso, 2014; Parada *et al.*, 2020).

Nesse contexto, tem-se outro mecanismo de governança, que é o Acordo de Sócios, o qual se assemelha a um contrato entre os sócios, os quais buscam regular a estabilização, a organização e o exercício do poder de controle, mediante acordos de votos, ainda que não devam vincular ou restringir o exercício do direito de voto. Semelhante ao Acordo de Sócios, o Protocolo Familiar é firmado entre os membros da família empresária e não entre todos os sócios, principalmente com foco em

preceitos éticos que devem regular as relações entre sócios e familiares (Ribeiro, 2012; Garcia; Tavares, 2017; Parada *et al.*, 2020).

Por fim, a Diretoria Executiva deve ser composta por membros, da família ou não, com capacidade de gestão e operação da empresa, direcionando as estratégias e aplicando as políticas, voltada para a maximização do resultado, sendo o órgão executivo das deliberações do Conselho de Administração (Ribeiro, 2012; Schneider; Da Rosa; Baggio, 2019).

## 2.5 Hipóteses da pesquisa

Consoante com os aspectos até aqui discutidos, destaca-se que muitos dos mais importantes dilemas enfrentados pelas empresas familiares são causados pela passagem do tempo e envolvem mudanças nas dimensões gestão da empresa, propriedade e família (Tagiuri; Davis, 1996; Gersick *et al*., 2006; Caligioni *et al.*, 2023).

Por outro lado, para que as empresas familiares progridam, o foco em planejamento e na transição do processo sucessório são questões-chave. Nesse ponto, não deve ser ter apenas o enfoque unicamente na contratação de administradores profissionais, é imprescindível uma atitude proativa da família, com clareza na orientação que a família pretende imprimir à empresa e eliminação de situações conflituosas (Ricca, 2006; Bornholdt, 2016; Schneider; Da Rosa; Baggio, 2019).

Também, as empresas familiares passam por diferentes estágios, desde sua fundação até a maturidade, sendo que em cada fase os problemas são diferentes, os quais se modificam e evoluem. Nessa linha, os mecanismos de governança têm importante papel no processo de sucessão, que é o momento em que a empresa se depara com a necessidade de separação entre a gestão do negócio e as questões familiares, onde também questões sobre blindagem patrimonial e mudanças na constituição jurídica emergem (Bertucci *et al.,* 2009; Barbosa; De Jesus, 2015; Ferreira; Leitão, 2016).

Além disso, destaca-se que as dimensões do Modelo de Três Círculos da Empresa Familiar (empresa, família e propriedade), ao ter suas etapas e

características de cada uma delas detalhadas evidencia evolução no decorrer do tempo, em que a empresa evolui de um início incerto, para uma maturidade estável; já a família, vai de jovens empresários, à passagem do bastão; ao passo que no campo da propriedade, vai de um único proprietário controlador, a um número grande de acionistas. Tudo isso reforça a necessidade de compreensão e adoção das melhores estratégias e arranjos em todas essas etapas, de forma que efetivamente ocorram da melhor maneira possível, para que o negócio não seja inviabilizado (Davel; Silva; Fischer, 2000; Gersick *et al*., 2006).

Consoante com os aspectos anteriormente ressaltados, a pesquisa aqui desenvolvida inspira-se no modelo desenvolvido por Gersick *et al*. (2006) para a proposição de um modelo integrativo para os três eixos, quais sejam: governança, sucessão e natureza jurídica, com aplicação em empresas rurais familiares. Nesse contexto, levanta-se as seguintes hipóteses (H) para a pesquisa:

**H1:** O avanço nas gerações influencia positivamente a adoção de práticas mais avançadas de governança.

**H2:** O avanço nas gerações influencia positivamente a escolha de natureza jurídica mais complexa.

**H3:** A escolha da natureza jurídica mais complexa influencia positivamente a adoção de práticas mais avançadas de governança.

**H4:** A adoção de práticas mais avançadas de governança influencia positivamente a escolha da natureza jurídica mais complexa.

# 3 MODELO ANALÍTICO

O objetivo geral desta Tese é a proposição de um modelo analítico que englobe as três dimensões ora estudadas: governança, sucessão e natureza jurídica. Assim, este capítulo traz algumas considerações que caracterizam modelos analíticos, bem como sua utilização, finalizando com a proposta a ser testada.

## 3.1 Considerações acerca de modelos analíticos

Consoante com os objetivos da pesquisa, mais especificamente apresentar um modelo analítico que integre governança, sucessão e natureza jurídica em empresas rurais familiares, sendo que para isso o ponto de partida será Modelo de Três Círculos da Empresa Familiar (Gersick *et al*. 2006), o qual serviu de inspiração e teve a aplicação voltada para empresas rurais familiares.

Martins e Theóphilo (2009, p. 29) dizem que “um modelo de um sistema ou processo é construído com poucas variáveis-fatores manejáveis, de tal sorte que as relações mais significantes possam ser identificadas e estudadas”. Joia (2006, p. 127) destaca que “um modelo é bom não por causa do excessivo rigor que se aplica a si mesmo, medido pelo número de variáveis levadas em consideração, mas sim pelo fato de modelar e expressar adequadamente a realidade que enfrenta”. Conforme Malhotra (2019), um modelo analítico é um conjunto de variáveis e de seus inter-relacionamentos, concebido para representar, no todo ou em parte, um sistema ou processo real.

Os modelos são utilizados dentro da teoria organizacional com a finalidade de estimar, prever e auxiliar no processo de tomada de decisão. Eles expressam uma representação dinâmica da realidade e tem como objetivo aclarar as relações entre diferentes elementos, indicando causalidades e interações efetivas (Lima; Lezana, 2005). Um modelo não é uma mera explicação, mas sim uma representação de um sistema analítico construído para estudar algum aspecto daquele sistema ou mesmo o sistema como um todo, de forma a extrair e interpretar as relações e inter-relações, existentes (Cooper; Schindler, 2016).

Nessa linha, cabe dizer que modelos são tipos de *frameworks* que possuem características próprias, principalmente devido a sua dinamicidade. Os *frameworks* explicam graficamente ou de forma narrativa os principais fatores, constructos ou variáveis estudadas e as supostas relações entre eles (Shehabuddeen *et al.*, 2000; Lima; Lezana, 2005). Conforme Martins (2005), a elaboração de um *constructo* e sua consequente operacionalização advém da necessidade de traduzir um conceito genérico em uma relação com o mundo real, baseado em variáveis e fenômenos observáveis e mensuráveis.

## 3.2 Modelo analítico teórico

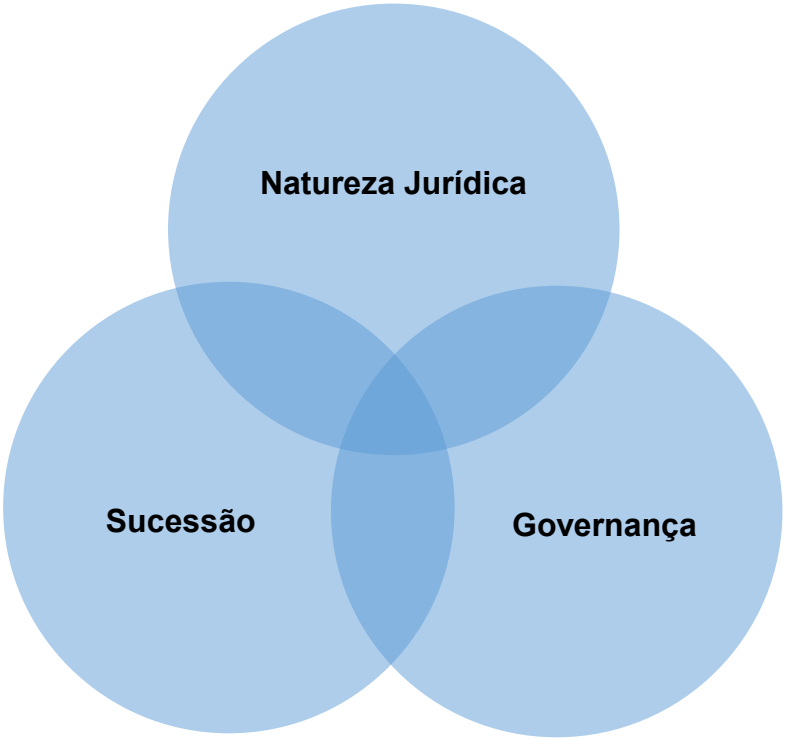
Consoante com os objetivos da pesquisa, mais especificamente apresentar um modelo analítico que integre governança, sucessão e natureza jurídica em empresas rurais familiares, sendo que para isso o ponto de partida foi o Modelo de Três Círculos da Empresa Familiar (Gersick *et al*., 2006), o qual foi inspirador para o modelo teórico, que aqui foi adaptado para empresas rurais familiares.

O modelo teórico é fruto de um conjunto de variáveis em que as relações entre estas possam ser analisadas, buscando expressar a realidade de forma adequada. Busca-se, assim, por meio desse conjunto de variáveis e de seus inter-relacionamentos, representar o sistema pesquisado, no caso, empresas rurais familiares (Joia, 2006; Martins; Theóphilo, 2009; Malhotra, 2019).

Em síntese, o modelo teórico aqui proposto tem estreita relação com o Modelo de Três Círculos da Empresa Familiar desenvolvido por Gersick *et al*. (2006). Para isso, assume-se que a dimensão “Propriedade” se relaciona com “Natureza Jurídica” no modelo proposto atual, enquanto “Família” associa-se à “Sucessão” e “Empresa” relaciona-se com “Governança”. Assim, se para Gersick *et al*. (2006), os eixos empresa, família e propriedade formam o modelo de três círculos que explica a empresa familiar, neste modelo, a governança, a sucessão e a natureza jurídica formam um modelo analítico para entender/explicar diferentes contextos/posições que esse tipo de empresa assume a partir de mecanismos de governança e processos sucessórios.

Posto isso, o modelo teórico desta pesquisa é apresentado na figura 4.

Figura 4 – Modelo Teórico de Governança da Empresa Familiar Rural




**Fonte:** Autoria própria (2025).

No eixo **Sucessão**, tem-se as gerações que controlam a empresa familiar rural. Importante observar que com a “passagem do bastão”, a tendência de conflitos e pulverização do negócio é amplamente relatada na literatura, sendo esses fatores críticos observados, sobretudo nas primeiras gerações.

No eixo **Natureza Jurídica** tem-se as diferentes configurações jurídicas da empresa, seja pessoa física, pessoa jurídica, ou ainda parte de cada, adotando um formato híbrido, identificado na revisão da literatura. Há, também as diferentes possibilidades enquanto pessoa jurídica, como sociedade empresária, EIRELI, *holding*, entre outras.

Por sua vez, os estágios de **Governança,** classificados em inicial, intermediário e avançado, expressam o grau de utilização de práticas de governança pelas empresas objeto da pesquisa. Nesse sentido, observa-se que as empresas familiares rurais partem de pouca prática de governança, a exemplo de separação de contas bancárias da empresa e do(s) familiar(es), o que pode ser chamado de **estágio inicial**,

passando por acordos de sócios e/ou conselho de família, por vezes informais, o que caracteriza um **estágio intermediário**, indo até empresas que se valem de uma estrutura completa e formalizada, com Conselho de Administração, Diretoria Executiva, Conselho de Família formalizado, entre outros, o que pode ser caracterizado como **estágio avançado**.

O quadro 4 apresenta a caracterização dos estágios de governança da empresa familiar rural.

Quadro 4 – Caracterização dos estágios de governança da empresa familiar rural

| Estágio de Governança | Características |
|---|---|
| Inicial | Empresas nesse estágio normalmente estão também na fase inicial do seu ciclo de vida, sendo, também, característica a gestão do negócio sob a responsabilidade das primeiras gerações da família empresária. Nesse estágio, observam-se poucas práticas de governança, normalmente associadas a uma predisposição a profissionalização, iniciando pela separação entre o particular e a empresa, como por exemplo, gerenciamento de conta(s) bancária(s) empresarial(is) e não mais do(s) particular(es) à frente do negócio. |
| Intermediário | O estágio intermediário se caracteriza quando a empresa familiar rural se mostra consolidada como empresa e se encontra em estágios intermediários do seu ciclo de vida, além de possuir sócios familiares ou estar em processo de transição, agregando os sócios (normalmente filhos do fundador), buscando implementar práticas de governança, por vezes informais, como Acordos de Sócios e/ou Conselho de Família, para discussões e decisões que possam impactar positiva ou negativamente o negócio. Essas práticas visam eliminar ou antecipar conflitos que possam afetar a empresa. |
| Avançado | As empresas familiares rurais em estágio avançado de governança se caracterizam por serem de porte grande, estarem nos estágios também avançados do ciclo de vida e incluírem, além dos membros da família, profissionais na gestão do negócio. São empresas com um alto nível de maturidade da gestão, se valendo de uma estrutura completa e formalizada, com Conselho de Administração, Diretoria Executiva e Conselho de Família formalizado, além de políticas de remuneração dos sócios claramente definidas. |

**Fonte:** Autoria própria (2025).

A caracterização expressa no quadro 4 reflete estágios de governança da empresa familiar rural, subdividindo em inicial, intermediário e avançado. De forma geral, se observa que os estágios evoluem com o passar do tempo e maturidade da

empresa familiar rural, representada pela organização da família em relação à gestão do negócio.

O quadro 5 apresenta as diferentes configurações quanto a natureza jurídica da empresa familiar rural.

Quadro 5 – Diferentes configurações quanto a natureza jurídica da empresa familiar rural

| **Natureza Jurídica** | **Características** |
|---|---|
| Pessoa Física (PF) | Caracteriza-se pela operação do negócio em pessoa física, sendo, por vezes, sem qualquer distinção entre o patrimônio pessoal e o empresarial. |
| Híbrido (PF + PJ) | Essa configuração é identificada em empresas rurais que realizam planejamento tributário e que tem a indicação de operar parte em pessoa física e parte em pessoa jurídica. Nessa configuração, normalmente o patrimônio da empresa é vinculado à(s) pessoa(s) física(s), enquanto que a operação (atividades operacionais) é feita na pessoa jurídica. |
| Pessoa Jurídica (PJ) | Empresas que operam em pessoa jurídica, nas diferentes configurações (sociedade empresária, EIRELI, holding...) buscam maior eficiência na gestão tributária, bem como proteção patrimonial. |

**Fonte:** Autoria própria (2025).

Como pode ser observado, as diferentes configurações quanto a natureza jurídica da empresa familiar rural, seja “Pessoa Física”, “Pessoa Jurídica” ou um modelo “Híbrido”, guardam características próprias e remetem a estratégias de gestão, principalmente tributária, que também visam a proteção patrimonial da família empresária.

O quadro 6 resume os estágios geracionais à frente do negócio da empresa familiar rural.

Quadro 6 – Estágio geracional à frente do negócio da empresa familiar rural

| Estágio Geracional | Características |
|---|---|
| Primeira Geração | Empresas no estágio de primeira geração da família à frente do negócio se caracterizam com a total gestão do fundador, podendo ou não ter sócio(s), familiar(es) ou não. Pode incluir, com o passar do tempo, preocupações com a sucessão, passando pela escolha e treinamento do(s) herdeiro(s) que possa(m) vir a suceder o pai na gestão da empresa. |
| Segunda Geração | Nesse estágio ocorre a transição de pai para filho(s), podendo ser parcial, em que o pai continua na gestão do negócio, ou integral, com a transição completa de pai para filho(s). |
| Terceira Geração | Empresas nesse estágio já possui um aprendizado sucessório que implica em menos conflitos e maior naturalidade no processo sucessório, associados a estruturas de governança mais sólidas. |
| Quarta Geração | A quarta geração ou seguintes se assemelham a terceira geração, acrescendo que é característica, nem sempre presente na terceira geração, o tamanho grande da empresa, motivado principalmente pela diversificação das áreas de atuação e/ou gama de produtos a que se dedica produzir. |

**Fonte:** Autoria própria (2025).

É possível verificar que o estágio geracional à frente do negócio da empresa familiar rural, da primeira à quarta geração, possui características próprias de cada uma delas, sendo, em alguns casos, similares, haja vista que é um processo evolutivo, principalmente em se tratando de aspectos que remetem a organização da empresa para o processo sucessório.

# 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são detalhados os procedimentos metodológicos da pesquisa, iniciando pelo seu delineamento e prosseguindo com as etapas da pesquisa, nas quais são explicitados os procedimentos de coleta, tratamento, análise e interpretação dos dados. Ao final, construiu-se uma matriz de amarração metodológica.

## 4.1 Delineamento da pesquisa

A pesquisa foi realizada em duas etapas: uma qualitativa (etapa 1) e outra quantitativa (etapa 2). Na etapa 1, foram realizadas entrevistas em profundidade, com agentes atuantes na temática da pesquisa, para aprofundamento no objeto de estudo e apresentação do problema de pesquisa. Nessa etapa, os dados são caracterizados como primários.

A etapa 1 teve como suporte para a elaboração do instrumento de coleta de dados (roteiros de entrevistas) a revisão da literatura da pesquisa. A principal função das entrevistas foi validar as variáveis e dimensões da pesquisa. Uma vez validadas, as questões serviram de base para delinear as questões do banco de dados que seriam utilizadas para a etapa 2.

Por sua vez, a segunda etapa da pesquisa consistiu na utilização de dados secundários, oriundos de um questionário estruturado, originalmente aplicado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC (vide Anexo A). O banco de dados foi disponibilizado pelo IBGC, a partir do qual, extraiu-se questões e respostas que se alinham ao problema de pesquisa desta tese, cuja análise é desenvolvida como etapa 2 desta tese.

## 4.2 Primeira etapa da pesquisa: fase qualitativa

### 4.2.1 Descrição da etapa de coleta dos dados qualitativos

Na primeira etapa foram realizadas entrevistas em profundidade, sendo três (3) com empresários/produtores rurais e uma (1) com profissional atuante como consultor em questões de gestão, governança e sucessão para empresas rurais, com a finalidade explorar as dimensões e variáveis de pesquisa (vide quadro 7).

O ponto de partida para essa etapa foram as dimensões e variáveis identificadas na literatura, desdobradas em roteiro para condução da entrevista em profundidade (Apêndices C e D). As entrevistas foram realizadas no período de fevereiro a junho de 2022, tendo sido realizadas virtualmente, por meio do Google Meet, sendo gravadas.

Quadro 7 – Dimensões e variáveis identificadas na literatura

| Dimensões | Variáveis | Referência(s) |
|---|---|---|
| Governança | Existência de acordo de sócios | Ribeiro (2012); Garcia; Tavares (2017) |
| | Remuneração dos sócios | Songini (2006) |
| | Existência de Assembleia/Reunião de Sócios | Howorth; Kemp (2019) |
| | Existência de Diretoria Executiva | Ribeiro (2012); Howorth; Kemp (2019) |
| | Prestação de contas | Machado (2014); Garcia; Tavares (2017) |
| | Existência de instâncias de discussão | Garcia; Tavares (2017) |
| | Existência de Conselhos (Administração ou Consultivo) | Martins; Rodrigues (2005); Ribeiro (2012); Grisci; Velloso (2014); Dani *et al.* (2017); Garcia; Tavares (2017) |
| Sucessão | Existência de Conselho de Família | Escuder (2006); Ribeiro (2012); Machado (2014); Garcia; Tavares (2017); Howorth; Kemp (2019) |
| | Fase/geração atual de sucessão | Gersick *et al.* (2006) |
| | Planejamento sucessório | Bornholdt (2016) |
| Natureza Jurídica | Tipo jurídico | Barbosa; De Jesus (2015); Ferreira; Leitão (2016) |

**Fonte:** Autoria própria (2025).

Nessa etapa se objetivou, a partir das entrevistas, um aprofundamento no objeto de estudo e qualificação do problema de pesquisa, de forma a contribuir com o início da etapa quantitativa, subsidiando as decisões quanto às dimensões e variáveis relevantes para resposta ao problema levantado.

Para coleta de dados foi utilizado um roteiro de entrevistas para cada grupo (produtor rural ou consultor). As questões foram elaboradas considerando as dimensões e variáveis identificadas na literatura como relevantes para o problema de pesquisa, conforme quadro 7.

Para a realização da entrevista, inicialmente foi feito contato via aplicativo WhatsApp, sendo feito o agendamento do dia e horário de disponibilidade dos entrevistados.

A escolha dos produtores se deu, inicialmente por indicação e, dentre estes, os que se dispuseram em contribuir com a pesquisa. Ainda sobre a escolha, optou-se por categorizar e incluir na amostra diferentes estágios de sucessão, sendo um produtor iniciante e que ainda não passou por sucessão, um produtor em processo de sucessão e um produtor cuja sucessão já está consolidada.

#### 4.2.2 Análise e interpretação dos resultados qualitativos

As entrevistas gravadas foram transcritas, com a utilização do *software* Transkriptor®, permitindo observar detalhadamente o conteúdo de cada uma delas. Já a análise dos dados qualitativos, coletados por meio das entrevistas, foi realizada com a utilização da técnica nominada análise de conteúdo (Bardin, 2016).

A análise de conteúdo se divide em pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. Na exploração do material são feitas categorizações ou codificações para aplicação ao estudo. Já no tratamento dos resultados, são feitas inferências e interpretações. A validade dos achados é resultante da coerência interna e sistemática entre as etapas da pesquisa (Bardin, 2016; Sousa; Santos, 2020).

A partir das transcrições, foi possível proceder as etapas de pré-análise, exploração e tratamento, sendo apresentados as análises gerais e de caracterização, por meio de quadros, assim como as reproduções dos trechos que correspondem às falas dos entrevistados que vão ao encontro do objeto de pesquisa, mais especificamente em relação aos três temas centrais da pesquisa, quais sejam: governança, sucessão e natureza jurídica.

## 4.3 Segunda etapa da pesquisa: fase quantitativa

#### 4.3.1 Descrição da etapa de coleta dos dados quantitativos

Para a pesquisa objeto desta Tese, os dados quantitativos foram extraídos de questionário originalmente aplicado pelo IBGC (Anexo A) em sua pesquisa intitulada “Governança na Agropecuária”, cujo banco de dados foi gentilmente cedido para a consecução desta pesquisa.

O questionário original continha 49 (quarenta e nove) questões de única ou múltiplas escolhas, distribuídas entre: a) perfil do respondente; b) informações sobre a propriedade/empresa; c) governança corporativa (importância, desafios, práticas e estruturas de conselho); d) informações sobre a gestão da empresa/propriedade familiar; e) perfil de gestão da propriedade/empresa; f) aspectos sociais e ambientais; e g) aspectos de inovação.

O questionário foi disponibilizado e respondido *online* e, para garantir o anonimato dos respondentes, nenhuma identificação pessoal ou da empresa/propriedade rural foi solicitada no questionário.

O questionário foi respondido por 904 (novecentas e quatro) pessoas, proprietários ou ocupantes de cargos estratégicos nas empresas rurais familiares, sendo este quantitativo distribuído em todas as regiões do país, em 24 (vinte e quatro) estados e o Distrito Federal[5]. A aplicação do questionário foi realizada entre 15 de julho e 26 de agosto de 2022.

### 4.3.2 Tratamento dos dados quantitativos

O banco de dados inicialmente foi tratado quanto ao preenchimento, ou seja, quanto à completude das respostas, haja vista que parte dos respondentes não respondeu 100% das questões, sendo este o primeiro critério de exclusão. Com isso, chegou-se ao número de 229 (duzentos e vinte e nove) respostas consideradas válidas para esta pesquisa, sendo essa a amostra da pesquisa, considerada do tipo não probabilística e por conveniência.

Na sequência, excluiu-se as questões que não atendiam ao problema de pesquisa, não estando, portanto, alinhadas às dimensões e variáveis identificadas na literatura e aprofundadas na pesquisa qualitativa. Assim, chegou-se a um questionário

[5] Do total de estados brasileiros, ficaram de fora da amostra, os estados de Roraima e Piauí.

com 18 (dezoito) questões/subquestões (vide Apêndice E), incluindo as relativas à caracterização da amostra (perfil do respondente, faixa etária, tempo de atuação na atividade agropecuária e grau de escolaridade), além das questões relativas à governança, sucessão e natureza jurídica que explicam o problema de pesquisa, conforme o quadro 8.

Para melhor organizar as questões e variáveis, foram criadas siglas iniciadas pela letra “G” para a dimensão “Governança”, “F” para a dimensão “Sucessão” (por estar relacionada à “Família”) e “J” para a dimensão Natureza Jurídica. Além disso, as variáveis de controle foram organizadas para iniciarem com a letra “C”.

Ainda, as siglas remetem à variável da pesquisa, seguindo uma criação livre e com palavras relacionadas à sua descrição.

Quadro 8 – Variáveis explicativas e explicada, por dimensão

| Dimensões | Variáveis | Referência(s) | Questão(ões) | Sigla | Número Original da Questão |
|---|---|---|---|---|---|
| Governança | Existência de acordo de sócios | Ribeiro (2012); Garcia; Tavares (2017) | A propriedade/empresa possui acordo de sócios? | G_ACSOC | 14 |
| | Remuneração dos sócios | Songini (2006) | A propriedade/empresa possui regras ou política de remuneração do trabalho dos sócios? | G_REMSOC | 17A |
| | Existência de Assembleia/ Reunião de Sócios | Howorth; Kemp (2019) | A empresa/propriedade realiza assembleia/reunião anual dos sócios? | G_REUNSOC | 17B |
| | Existência de Diretoria Executiva | Ribeiro (2012); Howorth; Kemp (2019) | A propriedade/empresa possui diretoria executiva? | G_DIREX | 17C |
| | Prestação de contas | Machado (2014); Garcia; Tavares (2017) | É feita a prestação de contas dos gestores para os sócios (ou para o conselho, caso exista)? | G_PRESTCON | 18 |

Continua...

Quadro 8 – Variáveis explicativas e explicada, por dimensão (Continuação)

| Dimensões | Variáveis | Referência(s) | Questão(ões) | Sigla | Número Original da Questão |
|---|---|---|---|---|---|
| | Existência de instâncias de discussão | Garcia; Tavares (2017) | A propriedade/empresa possui instâncias onde são discutidos assuntos pertinentes ao negócio (como estratégia e projeção de vendas, por exemplo) e à sociedade? Assinale todas as alternativas que se aplicam. | G_INSTDISC | 24 |
| | Existência de Conselhos (Administração ou Consultivo) | Martins; Rodrigues (2005); Ribeiro (2012); Grisci; Velloso (2014); Dani *et al.* (2017); Garcia; Tavares (2017) | A propriedade/empresa possui estruturas de conselho? | G_CONSAC | 25 |
| Sucessão | Fase/geração atual de sucessão | Gersick *et al.* (2006) | Qual geração está no comando da empresa/propriedade? | F_GER | 31 |
| | Existência de Conselho de Família | Escuder (2006); Ribeiro (2012); Machado (2014); Garcia; Tavares (2017); Howorth; Kemp (2019) | A família possui um Conselho de Família ou outro fórum de discussão familiar? | G_CONSFAM | 32 |
| | Planejamento sucessório | Bornholdt (2016) | Há um programa de preparação/treinamento da próxima geração para participar da gestão da empresa/propriedade? | F_TREIN | 37 |
| | | | O processo de sucessão patrimonial da empresa/propriedade está estruturado? | F_PROCSUC | 38 |
| Natureza Jurídica | Tipo jurídico | Barbosa; De Jesus (2015); Ferreira; Leitão (2016) | A propriedade/empresa funciona na: | J_NJUR | 8 |

**Fonte:** Autoria própria (2025).

Além das variáveis constantes no quadro 8, que são referentes às variáveis explicativas e a explicada, têm-se as variáveis de controle, as quais são referentes à atividade desenvolvida na empresa e ao faturamento. Elas são apresentadas no quadro 9.

Quadro 9 – Variáveis de controle da pesquisa

| Descrição | Alternativas | Sigla | Questão Original |
|---|---|---|---|
| Qual(is) as atividades desenvolvidas na propriedade/empresa? Assinale todas as alternativas que se aplicam. | (  ) Agricultura - Soja | C_ATIV | 5 |
| | (  ) Agricultura - Milho | | |
| | (  ) Agricultura - Algodão | | |
| | (  ) Agricultura - Cana de açúcar | | |
| | (  ) Agricultura - Café | | |
| | (  ) Agricultura - Laranja | | |
| | (  ) Agricultura - Hortifruti | | |
| | (  ) Agricultura - Silvicultura (Floresta plantada) | | |
| | (  ) Pecuária - Bovinocultura | | |
| | (  ) Pecuária - Avicultura | | |
| | (  ) Pecuária - Suinocultura | | |
| | (  ) Pecuária - Piscicultura | | |
| | (  ) Agricultura e Pecuária | | |
| | (  ) Outra(s) | | |
| No último ano (2020), qual foi o faturamento da propriedade/empresa agropecuária? | (  ) Até R$ 20 milhões | C_FAT | 7 |
| | (  ) Acima de R$ 20 milhões até R$ 100 milhões | | |
| | (  ) Acima de R$ 100 milhões até R$ 400 milhões | | |
| | (  ) Acima de R$ 400 milhões até R$ 1 bilhão | | |
| | (  ) Acima de R$ 1 bilhão | | |

**Fonte:** Autoria própria (2025).

O quadro 10 apresenta o rol de questões utilizadas na presente pesquisa e suas respectivas alternativas, acrescentadas as codificações numéricas utilizadas, bem como as escalas (nominal ou ordinal) e o tipo de variável a que se refere aquela questão (explicativa, explicada ou controle).

Quadro 10 – Codificações, escalas e tipos de variáveis

| Questão | Alternativas | Numeração vinculada à resposta | Escala da variável | Tipo de variável |
|---|---|---|---|---|
| A propriedade/empresa possui acordo de sócios?<br><br>(G_ACSOC) | (  ) Não existe acordo de sócios.<br>(  ) Não, mas o documento está em desenvolvimento.<br>(  ) Sim, porém ele não é seguido na prática.<br>(  ) Sim. O acordo foi debatido e aprovado entre os sócios e todos o seguem. | 0<br>1<br>2<br>3 | Ordinal | Explicativa |
| A propriedade/empresa possui regras ou política de remuneração do trabalho dos sócios?<br><br>(G_REMSOC) | (  ) Não<br>(  ) Sim | 0<br>1 | Binária | Explicativa |
| A empresa/propriedade realiza assembleia/reunião anual dos sócios?<br><br>(G_REUNSOC) | (  ) Não<br>(  ) Sim | 0<br>1 | Binária | Explicativa |
| A propriedade/empresa possui diretoria executiva?<br><br>(G_DIREX) | (  ) Não<br>(  ) Sim | 0<br>1 | Binária | Explicativa |
| É feita a prestação de contas dos gestores para os sócios (ou para o conselho, caso exista)?<br><br>(G_PRESTCON) | (  ) Não.<br>(  ) Sim, porém a prestação de contas é informal.<br>(  ) Sim, a prestação de contas é formal. | 0<br>1<br>2 | Ordinal | Explicativa |
| A propriedade/empresa possui instâncias onde são discutidos assuntos pertinentes ao negócio (como estratégia e projeção de vendas, por exemplo) e à sociedade? Assinale todas as alternativas que se aplicam.<br><br>(G_INSTDISC) | (  ) Não existe nenhuma instância especifica.<br>(  ) Outra (por favor especifique).<br>(  ) Sim, reuniões de diretoria.<br>(  ) Sim, reuniões informais de sócios.<br>(  ) Sim, reunião formais de sócios, realizadas periodicamente. | 0<br>1<br>2<br>2<br>2 | Ordinal | Explicativa |
| A propriedade/empresa possui estruturas de conselho?<br><br>(G_CONSAC) | (  ) Não há nenhuma estrutura de conselho.<br>(  ) Sim, conselho consultivo.<br>(  ) Sim, conselho de administração. | 0<br>1<br>2 | Ordinal | Explicada |
| A família possui um Conselho de Família ou outro fórum de discussão familiar?<br><br>(F_CONSFAM) | (  ) Não.<br>(  ) Sim, outro fórum de discussão familiar.<br>(  ) Sim, conselho de família | 0<br>1<br>2 | Ordinal | Explicativa |

Continua...

Quadro 10 – Codificações, escalas e tipos de variáveis (Continuação)

| Questão | Alternativas | Numeração vinculada à resposta | Escala da variável | Tipo de variável |
|---|---|---|---|---|
| Qual geração está no comando da empresa/propriedade?<br><br>(F_GER) | (  ) 1ª Geração<br>(  ) 2ª Geração<br>(  ) 3ª Geração<br>(  ) 4ª Geração ou mais | 0<br>1<br>2<br>3 | Ordinal | Explicada |
| Há um programa de preparação/treinamento da próxima geração para participar da gestão da empresa/propriedade?<br><br>(F_TREIN) | (  ) Não sei informar.<br>(  ) Não.<br>(  ) Sim | 0<br>1<br>2 | Ordinal | Explicativa |
| O processo de sucessão patrimonial da empresa/propriedade está estruturado?<br><br>(F_PROCSUC) | (  ) Não.<br>(  ) Não, mas está em andamento.<br>(  ) Sim, já foi formalmente/juridicamente estruturado. | 0<br>1<br>2 | Ordinal | Explicativa |
| A propriedade/empresa funciona na:<br><br>(J_NJUR) | (  ) Pessoa física<br>(  ) Ambas (pessoa física e jurídica)<br>(  ) Pessoa jurídica | 0<br>1<br>2 | Ordinal | Explicada |
| Qual(is) as atividades desenvolvidas na propriedade/empresa? Assinale todas as alternativas que se aplicam.<br><br>(C_ATIV) | (  ) Agricultura - Soja<br>(  ) Agricultura - Milho<br>(  ) Agricultura - Algodão<br>(  ) Agricultura - Cana<br>(  ) Agricultura - Café<br>(  ) Agricultura - Laranja<br>(  ) Agricultura - Hortifruti<br>(  ) Agricultura - Silvicultura | 1 | Nominal | Controle |
| | (  ) Pecuária - Bovinocultura<br>(  ) Pecuária - Avicultura<br>(  ) Pecuária - Suinocultura<br>(  ) Pecuária - Piscicultura | 2 | | |
| | (  ) Agricultura e Pecuária | 3 | | |
| | (  ) Outra(s) | 4 | | |
| No último ano (2020), qual foi o faturamento da propriedade/empresa agropecuária?<br><br>(C_FAT) | (  ) Até R$ 20 milhões<br>(  ) Acima de R$ 20 milhões até R$ 100 milhões<br>(  ) Acima de R$ 100 milhões até R$ 400 milhões<br>(  ) Acima de R$ 400 milhões até R$ 1 bilhão<br>(  ) Acima de R$ 1 bilhão | 0<br>1<br>2<br>3<br>4 | Ordinal | Controle |

**Fonte:** Autoria própria (2025).

### 4.3.3 Análise e interpretação dos resultados quantitativos

A análise dos dados foi processada estatisticamente, com auxílio de software estatístico (Jamovi[6]). Nesse sentido, a utilização deste software é muito útil para um pesquisador, pois permite organizá-los e analisá-los tanto de forma descritiva quanto inferencial, facilitando o uso de técnicas de análise estatísticas variadas, sendo de grande valia quando se está trabalhando com um volume grande de dados (Roesch, 1999; Teixeira, 2003; Devore, 2006; Gabriel, 2014).

Como técnicas, além da estatística descritiva para evidenciar os aspectos caracterizadores do objeto de estudo, assim como características e/ou elementos e/ou ocorrências que foram para controle no estudo ora proposto, utilizou-se a Regressão Logística.

A regressão logística, também conhecida como análise *logit*, é uma forma especializada de regressão que é formulada para prever e explicar uma variável categórica binária entre dois grupos (Hair Jr. *et al*., 2009; Fávero *et al*., 2009).

As técnicas de regressão logística são utilizadas quando o fenômeno a ser estudado apresenta-se de forma qualitativa, sendo representado por uma ou mais variáveis *dummy*[7]. Há dois modelos de regressão logística: binária e multinomial. O modelo binário se aplica quando as variáveis oferecem duas possibilidades de resposta, enquanto que o multinomial tem três ou mais possibilidades (Fávero; Belfiore, 2017). Um modelo de regressão pode conter regressores de natureza exclusivamente *dummy* ou qualitativa (Gujarati; Porter, 2011).

O quadro 11 apresenta as escalas utilizadas em análises estatísticas.

---

[6] The Jamovi Project (2024). *jamovi*. (Version 2.6) [Computer Software]. Retrieved from https://www.jamovi.org.

[7] São variáveis binárias, que assumem valores 0 e 1. São essencialmente um dispositivo para classificar dados em categorias mutuamente exclusivas. Podem ser incorporadas aos modelos de regressão com tanta facilidade quanto as variáveis quantitativas (Gujarati; Porter, 2011, p. 289).

Quadro 11 – Escalas de medidas para tipos de variáveis

| Escala | Descrição |
|---|---|
| Nominal | Valores representam categorias (nomes) e não se pode estabelecer uma hierarquia entre esses, ou seja, não se pode falar que um valor seja maior que o outro. Exemplo: sexo, cor, religião. |
| Ordinal | Valores representam uma hierarquia de posições, mas não se pode falar quão maior é um valor em relação a outro. Exemplo: classe social, avaliação de satisfação (ótimo, bom, médio, ruim, péssimo). |
| Intervalar | Valores representam ordem e é possível mensurar intervalo entre esses, embora não se possa dizer quantas vezes um é maior que outro. Exemplo: período medido em anos. |
| De razão | Valores representam ordem, é possível mensurar intervalo entre esses e quantificar grandezas em uma escala de razão. Exemplo: renda, peso, idade. |

**Fonte:** MAIA (2017).

Conforme Maia (2017), uma variável binária (*dummy*) pode representar dois estados possíveis: 0, na ausência da característica de interesse (fracasso); ou 1, na presença da característica de interesse (sucesso).

O modelo de regressão logística é dado pela fórmula a seguir, em que relaciona as variáveis independentes ao logaritmo de razão de chances (*odds*) da variável dependente (Luiz, 2024):

$$p = \frac{1}{1 + e^{-g(x)}}$$

**Onde:**

**p**: é a probabilidade de sucesso ou ocorrência do evento;

**e**: é a base do logaritmo natural ( ≅ 2.71828);

**g(x):** é uma combinação linear das variáveis independentes ($\mathbf{x_n}$), também conhecida como função *logit*, assim escrita:

$$g(x) = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \ldots + \beta_n x_n$$

**Em que:**

$\boldsymbol{\beta_0, \beta_1, \beta_2, \ldots, \beta_n}$: são os coeficientes estimados das variáveis independentes ($x_1, x_2, \ldots, x_n$);

$\mathbf{x_1, x_2, \ldots, x_n}$: são os valores das variáveis independentes.

A função logit (g) representa o logaritmo da razão de chances (*Odds Ratio*) de ocorrência do evento (probabilidade p), entre 0 e 1, permitindo a interpretação e previsão dos resultados da regressão logística. Se *Odds Ratio* = 1, não há efeito da variável independente sobre a probabilidade de ocorrência; se maior que 1, a variável independente aumenta a probabilidade de ocorrência do evento; se menor que 1, significa que a variável independente tem um efeito negativo sobre a probabilidade do evento (Luiz, 2024).

#### *4.3.3.1 Modelo logit*

Os modelos *logit* podem ser binomiais ou multinominais. Um modelo binomial mede a probabilidade de dois resultados possíveis para a variável dependente (0 ou 1), indicando sucesso ou fracasso em relação às variáveis independentes. Por sua vez, o modelo multinomial mede a probabilidade de ocorrência em múltiplos resultados possíveis (três ou mais) de uma mesma variável dependente em relação às variáveis independentes (Devore, 2006; Hair Jr. *et al*., 2009; Guajarati; Porter, 2011; Luiz, 2024).

Os modelos *logit* aplicados na presente pesquisa foram o multinominal para as variáveis dependentes de “Sucessão” e “Governança” e ambos (binomial e multinominal) para a variável dependente de “Natureza Jurídica”.

As análises, a partir dos resultados obtidos com o auxílio do software Jamovi, consideram a AIC (Aikaike's Information Criterion), a Desviância ou Desvio (Deviance), o $R^2$ e a probabilidade (p) e a razão de chances (*Odds Ratio*).

A “AIC” avalia o ajuste do modelo aos dados. É utilizado de forma comparativa entre diferentes modelos, sendo indicada a escolha do modelo que tiver menor AIC. Já a “Desviância” indica os resíduos do desvio do modelo. Por sua vez, a “*Odds Ratio”* mede o efeito da variável independente sobre a probabilidade de ocorrência; se igual a 1, não há efeito da variável independente sobre a probabilidade de ocorrência; se maior que 1, a variável independente aumenta a probabilidade de ocorrência do evento; se menor que 1, significa que a variável independente tem um efeito negativo sobre a probabilidade do evento (Luiz, 2024).

Nesta pesquisa, considerando as hipóteses e análises de regressão logística utilizadas, foram considerados a probabilidade e a razão de chances (*Odds Ratio*), sendo a probabilidade considerada significante, conforme recomendação da literatura, o valor *p* menor que 0,1, ou seja, menor que 10%.

O quadro 12 apresenta o conjunto das variáveis utilizadas no modelo *logit*. Essas variáveis advêm da revisão da literatura e foram validadas na etapa qualitativa da pesquisa. Por sua vez, a codificação foi realizada no âmbito da pesquisa, para melhor organização e vinculação no software utilizado (Jamovi).

Quadro 12 – Variáveis do modelo *logit*

| Codificação/Variável | Descrição | Tipo |
|---|---|---|
| c_ativ | Controle_Atividade | Controle |
| c_fat | Controle_Faturamento | Controle |
| j_njur | Natureza Jurídica_Tipo jurídico | Explicativa/ Dependente |
| g_acsoc | Governança_Acordo de sócios | Explicativa |
| g_remsoc | Governança_Remuneração de sócios | Explicativa |
| g_reunsoc | Governança_Reunião de sócios | Explicativa |
| g_direx | Governança_Diretoria Executiva | Explicativa |
| g_prestcon | Governança_Prestação de contas | Explicativa |
| g_instdisc | Governança_Instâncias de discussão | Explicativa/ Dependente |
| g_consac | Governança_Estrutura de Conselho de Acionistas | Explicada |
| f_ger | Sucessão_Geração | Explicativa/ Dependente |
| f_consfam | Sucessão_Conselho de Família | Explicativa |
| f_trein | Sucessão_Treinamento | Explicativa |
| f_procsuc | Sucessão_Processo sucessório | Explicativa |
| j_njur_nova | Natureza Jurídica_Tipo jurídico “nova” | Explicativa/ Dependente |
| j_njur_nova_PJ | Natureza Jurídica_Tipo jurídico “nova”_Pessoa Jurídica | Explicativa/ Dependente |
| f_ger_nova | Sucessão_Geração “nova” | Explicativa/ Dependente |
| f_ger_nova_bin | Sucessão_Geração “nova”_binária | Explicativa/ Dependente |
| g_consac_bin | Governança_Estrutura de Conselho de Acionistas_binária | Explicativa/ Dependente |

**Fonte:** Autoria própria (2025).

As variáveis constantes no quadro 12 indicadas como dependentes (explicativas) foram escolhidas em conformidade com as hipóteses da pesquisa, a saber: **H1:** O avanço nas gerações influencia positivamente a adoção de práticas mais avançadas de governança; **H2:** O avanço nas gerações influencia positivamente a escolha de natureza jurídica mais complexa (PJ); **H3:** A escolha da natureza jurídica mais complexa influencia positivamente a adoção de práticas mais avançadas de governança; e **H4:** A adoção de práticas mais avançadas de governança influencia positivamente a escolha da natureza jurídica (PJ).

As variáveis identificadas com o "nova" foram reorganizadas no estudo, em que foram testadas alternativas. Assim, a variável "j_njur" (Natureza Jurídica_Tipo jurídico) teve sua análise considerando a codificação constante no quadro 10 ("0" – Pessoa Física; "1" – Ambos/Híbrido (Pessoa Física + Pessoa Jurídica); e "2" – Pessoa Jurídica). Por sua vez, a variável "j_njur_nova" aglutinou "Pessoa Jurídica" e "Pessoa Física + Pessoa Jurídica", ficando assim: "0" – Pessoa Física; e "1" – Ambos/Híbrido (Pessoa Física e Pessoa Jurídica) + Pessoa Jurídica. Já a variável "j_njur_nova_PJ" aglutinou "Pessoa Física" e "Pessoa Física + Pessoa Jurídica", ficando assim: "0" – Pessoa Jurídica; e "1" – Pessoa Física + Ambos/Híbrido (Pessoa Física e Pessoa Jurídica).

O quadro 13 resume as variações testadas para a variável "Tipo jurídico" da dimensão "Natureza jurídica".

Quadro 13 – Variações testadas para a variável "j_njur"

| Variável | Questão | Codificação |
|---|---|---|
| j_njur | A propriedade/empresa funciona na: | 0 – Pessoa Física<br>1 – Ambos/Híbrido<br>2 – Pessoa Jurídica |
| j_njur_nova | | 0 – Pessoa Física<br>1 – Ambos/Híbrido + Pessoa Jurídica |
| j_njur_nova_PJ | | 0 – Pessoa Jurídica<br>1 – Ambos/Híbrido + Pessoa Física |

**Fonte:** Autoria própria.

Na variável "Geração", a codificação original é a seguinte: "0" – 1ª geração; "1" – 2ª geração; "2" – 3ª geração; e "3" – 4ª geração. Na reorganização, visando testar diferentes modelos, "f_ger_nova" aglutinou as 3ª e 4ª gerações, ficando assim: "0" – 1ª

geração; “1” – 2ª geração; e “2” – 3ª geração ou posterior. Seguindo a mesma linha, em “f_ger_nova_bin” foram aglutinadas todas as gerações após a 1ª, transformando num modelo binário, em que “0” = 1ª geração e “1” = 2ª geração ou posterior.

O quadro 14 resume as variações testadas para a variável “Geração” da dimensão “Sucessão”.

Quadro 14 – Variações testadas para a variável “f_ger”

| Variável | Questão | Codificação |
|---|---|---|
| f_ger | Qual geração está no comando da empresa/propriedade? | 0 – 1ª Geração<br>1 – 2ª Geração<br>2 – 3ª Geração<br>3 – 4ª Geração ou posterior |
| f_ger_nova | | 0 – 1ª Geração<br>1 – 2ª Geração<br>2 – 3ª Geração ou posterior |
| f_ger_nova_bin | | 0 – 1ª Geração<br>1 – 2ª Geração ou posterior |

**Fonte:** Autoria própria.

Já em relação à variável “Estrutura de Conselho de Acionistas” (g_consac), em que “0” = Não há nenhuma estrutura de conselho; “1” = Sim, conselho consultivo; e “2” = Sim, Conselho de Administração, sua reorganização “g_consac_bin” transforma o modelo em binário, em que “0” = Não há estrutura de Conselho e “1” = Sim, há estrutura de Conselho.

O quadro 15 resume as variações testadas para a variável “Estrutura de Conselho” da dimensão “Governança”.

Quadro 15 – Variações testadas para a variável “g_consac”

| Variável | Questão | Codificação |
|---|---|---|
| g_consac | A propriedade/empresa possui estruturas de Conselho? | 0 – Não há nenhuma estrutura de Conselho<br>1 – Sim, há Conselho Consultivo<br>2 – Sim, há Conselho de Administração |
| g_consac_bin | | 0 – Não há estrutura de Conselho<br>1 – Sim, há estrutura de Conselho |

**Fonte:** Autoria própria.

## 4.4 Matriz de Amarração Metodológica

A matriz de amarração é uma estrutura matricial, na qual são comparadas as decisões e definições para a pesquisa. É um instrumento de análise focado na questão da aderência e da compatibilidade entre modelo, objetivos, hipóteses de pesquisa e técnicas de análise para tratamento dos dados. Sinteticamente, pode se dizer que buscar melhor “amarrar” as articulações entre teoria, método, resultados e implicações das pesquisas, permitindo ao pesquisador refletir se as partes da pesquisa estão devidamente articuladas (Telles, 2001; Mazzon, 2018).

Essa ferramenta fornece uma abordagem sistêmica da pesquisa, mas não deve ser considerada como suficiente para a definição de uma posição sobre a metodologia, mas como uma etapa necessária para a identificação clara de sua configuração, pois facilita uma visão sintética da intervenção proposta para a pesquisa, seja para reflexão do pesquisador, seja para melhor compreensão por terceiros (Telles, 2001; Mazzon, 2018).

A matriz de amarração da presente pesquisa pode ser vista no quadro 16.

Quadro 16 – Matriz de Amarração Metodológica

| Problema de Pesquisa | Objetivos Específicos | Hipóteses | Método | Coleta de Dados | Técnica de Análise de Dados | Resultados Esperados |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Como se relacionam as dimensões de governança, sucessão e natureza jurídica em empresas rurais familiares? | Verificar a relação entre a sucessão e a adoção de práticas de governança em empresas rurais familiares. | H1: O avanço nas gerações influencia positivamente a adoção de práticas mais avançadas de governança. | Quantitativo | Dados secundários | Regressão Logística | Confirmar que com a transição entre as gerações, as empresas rurais familiares implementam práticas de governança mais avançadas, com vistas ao melhor controle e/ou proteção e ganhos de eficiência. |
| | Verificar a relação entre sucessão e a escolha da natureza jurídica em empresas rurais familiares. | H2: O avanço nas gerações influencia positivamente a escolha de natureza jurídica mais complexa. | Quantitativo | Dados secundários | Regressão Logística | Confirmar que a partir da transição entre as gerações, as empresas rurais familiares tendem a modificar a natureza jurídica, de “PF” para “PJ”. |
| | Verificar a relação entre alteração na natureza jurídica e a adoção de práticas de governança em empresas rurais familiares. | H3: A escolha da natureza jurídica mais complexa influencia positivamente a adoção de práticas mais avançadas de governança. | Quantitativo | Dados secundários | Regressão Logística | Confirmar que a partir da alteração da natureza jurídica, as empresas rurais familiares implementam adotam práticas de governança mais avançadas. |
| | | H4: A adoção de práticas mais avançadas de governança influencia positivamente a escolha da natureza jurídica. | Quantitativo | Dados secundários | Regressão Logística | Confirmar que a partir da adoção de práticas de governança mais avançadas, as empresas rurais familiares tendem a promover a alteração da natureza jurídica. |
| | Desenvolver um modelo analítico para empresas familiares rurais, considerando as dimensões governança, sucessão e natureza jurídica. | --- | --- | --- | --- | Desenvolver um modelo analítico da empresa familiar rural que considere as dimensões governança, sucessão e natureza jurídica. |

**Fonte:** Adaptado de TELLES (2001); MAZZON (2018).

# 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentadas a análise e discussão dos resultados obtidos na pesquisa, separado por etapa (qualitativa e quantitativa).

## 5.1 Resultados da etapa qualitativa da pesquisa

Consoante com os objetivos da pesquisa e conforme procedimentos metodológicos propostos, após o delineamento das variáveis de pesquisa com base na revisão de literatura, procedeu-se entrevista em profundidade com quatro atores com relação direta com o objeto de estudo, sendo: um produtor rural, iniciante do empreendimento; uma produtora rural em que a família está em processo de preparação para a primeira sucessão; um produtor rural já consolidado, tendo passado por processo sucessório; e um consultor que atua na área de governança, gestão e sucessão de empresa rurais familiares.

O quadro 17 apresenta uma síntese da caracterização dos participantes da pesquisa e das empresas, assim como do consultor entrevistado.

Quadro 17 – Síntese dos participantes da pesquisa qualitativa

| Atuação | Empresa | Faixa etária | Formação | Área da propriedade/ empresa |
|---|---|---|---|---|
| Produtor rural | A | 41-50 anos | Engenharia Agronômica, com pós-graduação | 2.100ha |
| Produtora rural | B | 41-50 anos | Engenharia Agronômica, com pós-graduação | 2.763ha (divididas em sete glebas) |
| Produtor rural | C | 51-60 anos | Engenharia Civil, com pós-graduação | 4.500ha |
| Consultor | -- | 31-40 anos | Administração, com pós-graduação | --- |

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2025).

Conforme o roteiro apresentado nos apêndices “C” e “D”, além de breve caracterização do respondente (faixa etária e nível de escolaridade), as entrevistas ativeram-se a questionamentos que evidenciassem aspectos relacionados a

sucessão, governança e natureza jurídica das empresas objeto do estudo, quais sejam, empresas rurais familiares.

Em relação a dimensão “sucessão”, o quadro 18 apresenta um resumo da realidade das três empresas, em relação ao histórico, perfil e características de gestão e sucessão.

Quadro 18 – Histórico, perfil e características das empresas

| Empresa | Tempo de existência da empresa | Geração | Operação | Sociedade | Gestão | Sucessão |
|---|---|---|---|---|---|---|
| A | Iniciado pelo próprio, há 14 anos | 1ª | Pessoa Física | Não tem | O próprio; profissionais de apoio (gerência, técnica e operacional) | Incipiente |
| B | Iniciado pelo pai, nos anos 80/90 | 2ª | Pessoa Jurídica (Sociedade Empresária Limitada) | Pai e três filhos/as | Familiar (um dos irmãos gerencia); contador terceirizado | Em processo de sucessão |
| C | Iniciado pelo tataravô | 5ª | Pessoa Jurídica (Holding) | Pai, mãe e quatro filhos/as | Irmãos; consultoria para questões específicas | Realidade |

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2025).

Propositalmente, os perfis são variados, haja vista ser relevante para a pesquisa que a diversidade de situações vivenciadas pelos entrevistados possa melhor contribuir com os resultados obtidos nessa etapa.

O produtor rural identificado no quadro 12 como “Empresa A” vê o processo sucessório como uma evolução natural, mas que precisa ser planejada. Nesse caso, o próprio é o empreendedor, ou seja, a primeira geração da família empresária, ao passo que não tem sócios, nem mesmo da família.

> Eu acredito que a sucessão deve ser feita de uma forma natural e muito mais sincronizada, de uma maneira que o sucessor entenda a importância da empresa e queira fazer parte de uma evolução e não de uma manutenção (Produtor da “Empresa A”).

Já a produtora rural representada como “Empresa B” no quadro 6 teve recente alteração no formato jurídico, como parte do processo de sucessão, em que o pai permanece como cotista majoritário, mas agrega à empresa os três filhos, sendo um

deles o responsável pela gestão da empresa. No caso, está em transição da primeira para a segunda geração da família empresária.

> Então, o nosso olhar é esse, de ter esse olhar de sucessão, de passagem da primeira geração, segunda e por aí vai. E também esse olhar de, a partir dessa passagem do tempo, da famosa passagem do bastão, também os desafios que têm, o que se advém dessa passagem do tempo em relação à organização mais de formalização, até principalmente de estabelecimento de conselhos, enfim, tudo com esse olhar da propriedade empresa familiar (Produtor da “Empresa B”).

Por sua vez, o empresário rural identificado no quadro 12 como “Empresa C” já está na quinta geração da família empresária, tendo o tataravô como o empreendedor e atualmente são quatro irmãos na sociedade, além dos pais, que detém o direito de usufruto. Já opera em pessoa jurídica (*holding*) há sete anos, sendo o processo sucessório uma realidade já implementada e planejada para o futuro, pois, juntos, os quatro irmãos têm seis filhos, sendo que aqueles que tiverem perfil/interesse devem assumir a gestão do negócio familiar, sem desconsiderar a contratação de profissionais externos.

Ainda sobre a sucessão, o consultor observa que a discussão sobre essa temática não é mais tabu, mas que, ao longo de sua atuação nos últimos cinco anos, em que prestou consultoria entre 90 (noventa) e 100 (cem) processos de sucessão, que essa preocupação é mais evidente em médias e grandes propriedades/empresas rurais. Destaca ainda que não existe uma metodologia científica para o planejamento sucessório e que a existência de um agente externo (consultoria) facilita o processo de sucessão, sobretudo por não estar diretamente envolvido com a família.

> Eu acho que o tema não é mais tabú quando a gente olha o planejamento sucessório sob a ótica da definição correta dele. Tem um problema no Brasil, talvez seja um passo atrás da nossa conversa, que as pessoas confundem planejamento sucessório com planejamento jurídico e tributário. A sucessão jurídica e tributária do negócio, ela é um pedacinho de uma coisa maior chamada planejamento sucessório, que inclui uma série de questões, especialmente de governança, porque existe a governança de direito, aquela que está prevista em contratos, em acordos de acionista, em acordos de blindagem patrimonial, etc. Então nós estamos falando de patrimônios grandes, então naturalmente existe uma tendência maior que essas famílias estejam mais preocupadas com esse com esse processo porque elas não estão apenas discutindo a permanência da família na atividade, aí elas estão de fato discutindo um risco jurídico e tributário muito grande da transição desse patrimônio que é grande. (Consultor).

Em relação a dimensão “governança”, o quadro 19 apresenta os principais aspectos relacionados a estrutura de governança e quanto a elementos que remetem a profissionalização da empresa.

Quadro 19 – Governança e gestão da empresa

| Empresa | Estrutura de governança | Diretoria/Gestor externo | Avaliação de desempenho/ Prestação de contas | Finanças e Planejamento | Situações de conflito |
|---|---|---|---|---|---|
| A | Nenhuma. | Não tem;<br><br>Tem profissionais de apoio. | Não aplicável. | Conta bancária empresarial. | Não relatadas. |
| B | Acordo de sócios informal. | Um dos sócios/irmãos é o gestor;<br><br>Decisões importantes são discutidas entre os sócios/irmãos. | Reuniões informais. | Conta bancária empresarial. | Questões familiares. |
| C | Acordo de sócios informal. | Decisão conjunta dos sócios/irmãos;<br><br>Profissionais de apoio. | Reuniões informais para questões correntes;<br><br>Relatórios gerenciais para questões contábeis/fiscais. | Conta bancária empresarial. | Questões familiares. |

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2025).

Aspectos envolvendo governança e profissionalização são incipientes na “Empresa A”. A realidade da empresa é de um empreendedor único, sem sócios, com gestão própria, sendo auxiliado por empregados contratados em funções de gerência e técnicas. Por outro lado, o empresário tem experiência em consultoria na área rural e emprega um sistema de gestão 360º com vistas a eficiência da empresa. Também, a sua atuação em associação que representa produtores rurais do setor que atua (soja e milho) lhe propicia ganhos em termos de relacionamento.

> Na verdade, a parte de governança, a gente tem bastante... a gente exerce bastante isso, porque aqui a gente faz um sistema de gestão 360 graus. Então, o meu pessoal da gestão, eu trabalho com as gerências, eu tenho um gerente financeiro administrativo, um gerente técnico e um gerente operacional. Eles são comissionados e de acordo com o resultado da empresa. Então eles também têm liberdade para participar da gestão da

> empresa. É claro que aí a gente precisa fazer um sistema de governança para não virar bagunça (Produtor da “Empresa A”).

A “Empresa B” tem uma estrutura de governança baseada em acordo dos sócios/irmãos, envolvendo aspectos como remuneração e tomada de decisão. Além disso, reuniões informais são feitas, sobretudo para discussão conjunta de assuntos mais importantes. Também, a sociedade composta pelo pai e pelos três filhos, mas apenas um dos filhos atua diretamente na gestão. Um ponto que evidencia evolução nas práticas de gestão, além da recente constituição da sociedade, é a utilização de conta bancária específica da empresa, além de utilização de serviços contábeis prestados por profissional terceirizado.

> Por um lado, a gente trabalha a sucessão, por outro lado, a questão da organização da empresa, mais com o olhar da governança, da organização, formalização, até de mecanismos de controle, de governança mesmo, até para quando aumenta um pouco o volume, vai passando o tempo, com o passar dos anos, maior formalização, aí tem questões que são derivadas, que é uma questão mais jurídica, até mudança de regime, de enquadramento de CPF para CNPJ, a gente vê algumas organizações bastante erradas... Com todas essas dificuldades, esses percalços, conseguimos desenvolver e chegar num ponto até de crescimento, de pensar, em novos modelos de gestão, pensando para o futuro, até para os herdeiros, para a terceira geração (Produtora da “Empresa B”).

A estrutura de governança da “Empresa C” possui acordo de sócios informal, sendo as reuniões ainda informais, mas com preparação para evoluir em termos de formalização das discussões que embasam as decisões de gestão do negócio, assim como dos planos e acordos. Com foco em melhorar a governança, a empresa é constituída como uma *holding*, desde 2015. Nessa mesma linha, para melhor eficiência, busca a diversificação das atividades, atuando na agricultura e pecuária de ponta, além de ter uma fábrica própria de ração.

> Nós estamos contratando uma consultoria para trabalhar, já contratamos para trabalhar o que a gente chama de governança, que, na verdade, é essa questão familiar… o que é interessante é você trabalhar a gestão da fazenda e trabalhar a família, porque é uma empresa familiar. E muitas vezes a gente fica muito do lado da gestão, de melhorar a renda, só que esquece que tem as famílias envolvidas sempre vão ter uma cobrança aí… Agora nós estamos nos desafiando isso, que a gente viu que começou os atritos e começou a perder, então a gente está nesse trabalho agora, de reuniões semanais, de planejamento, porque isso é consultoria que faz, mas ela faz no macro…isso é uma coisa que a gente vai trabalhar, estamos trabalhando a governança agora, vamos fazer o acordo de sócios e o ponto é que ninguém dos agregados pode entrar na fazenda (Produtor da “Empresa C”).

Sob o aspecto da governança, o consultor vê as novas gerações como mais profissionais, mas a existência de conflitos de natureza familiar ainda são dificuldades a serem superadas pelas empresas rurais familiares. Destaca que é importante ter conselhos de família/gestão/consultivos e que estes sejam formalizados, sendo que a integração de agentes externos a esses conselhos pode contribuir com a redução de conflitos.

> Existe uma governança de fato, que é aquela que é praticada no dia a dia, os protocolos familiares, a composição dos conselhos, como esses agentes se relacionam. Então, existe a governança, existe a preparação da próxima geração ou das próximas gerações, porque, às vezes, algumas gerações, você vai ter duas gerações ali que são próximas coexistindo… Tem a parte prática de gestão que também envolve todo o mundo, planejamento estratégico, enfim... (Consultor).

Em relação a dimensão “natureza jurídica”, o quadro 20 apresenta os principais pontos relacionados ao tema, na visão dos entrevistados.

Quadro 20 – Aspectos jurídicos

| Empresa | Formato jurídico | Motivação para eventual alteração | Planejamento jurídico/contábil |
|---|---|---|---|
| A | Pessoa física.<br><br>Estuda alterar para pessoa jurídica | Profissionalização. | Realizado pelo proprietário, com apoio de profissionais técnicos. |
| B | Sociedade empresária limitada recém-criada. | Proteção patrimonial;<br><br>Questões familiares. | Realizado pelo sócio-gestor, com apoio de profissional contador. |
| C | Holding;<br><br>Alteração do formato jurídico há 7 anos. | Questões fiscais;<br><br>Questões familiares. | Realizado pelos irmãos/sócios, com apoio de profissionais técnicos. |
| Consultor | Entende que a operação em pessoa física é mais vantajosa;<br>A operação mista, com pessoa física e jurídica, mostra-se mais eficiente. | Melhoria da competitividade e profissionalização. | É importante ter apoio de profissionais (advogado, contador, agrônomo). |

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2025).

A “Empresa A” opera como “produtor rural” pessoa física, desde que o empresário iniciou sua atuação, há catorze anos, mas já estuda a alteração para

pessoa jurídica. Entende como um passo necessário para evoluir em termos de profissionalização da gestão. Para o planejamento e gestão, conta com o auxílio de profissionais técnicos. Questionado se atua como pessoa física ou jurídica, o produtor da “Empresa A” assim respondeu:

> Pessoa física; a gente ainda não tem a possibilidade do CNPJ… Eu já conversei bastante com a nossa consultoria contábil e no ano passado a gente estava planejando uma expansão e uma expansão seria no CNPJ. Então, assim, o próximo passo nosso é inserir no CNPJ, mas não se a gente continuar nessa estrutura. Nessa estrutura não tem sentido entrar no CNPJ. Numa estrutura maior, numa outra unidade, aí realmente é o CNPJ.

No caso da “Empresa B”, é uma sociedade empresária limitada recém-criada (cerca de um ano), tendo como principais motivações a proteção patrimonial e questões familiares. Aspectos relacionados ao planejamento e gestão da empresa são de responsabilidade do irmão/sócio gestor, com acompanhamento, informal, por parte dos demais irmãos/sócios.

Já a “Empresa C” fez sua última alteração, para holding, há sete anos, tendo como motivações aspectos familiares e fiscais. O planejamento e gestão são realizados pelos irmãos/sócios, com apoio de profissionais técnicos. Respondendo sobre as motivações para mudar para holding, o “Produtor da Empresa C” respondeu:

> As motivações, a gente vê o seguinte, que hoje, essa questão, principalmente fiscal, a questão de impostos… E era uma preocupação grande, porque hoje você entra quando ocorre uma morte na família, que daí entra o inventário, todo esse processo é muito doloroso e muito caro também. Então foi esse um dos motivos, mas o foco principal era uma família; reunir a família, organizar.

Nessa perspectiva, o consultor entende que a operação em pessoa física é mais vantajosa, mas que a operação em formato misto (pessoa física e pessoa jurídica) é mais eficiente. Destaca que as principais motivações para alteração no formato jurídico de operação são decorrentes da profissionalização da gestão e consequente busca de competitividade. Para tanto, ele entende como ponto positivo a participação de profissionais externos, sejam advogados, contadores ou agrônomos.

O quadro 21 traz uma síntese da visão dos entrevistados nas três dimensões.

Quadro 21 – Síntese da visão dos entrevistados

| Respondente | Sucessão | Governança | Natureza Jurídica |
|---|---|---|---|
| Produtor rural (Empresa A) | Vê como uma evolução natural;<br><br>Necessita planejamento;<br><br>Não iniciada. | Não tem sócios;<br><br>Gestão própria;<br><br>Profissionais de apoio gerencial contratados;<br><br>Gestão 360º;<br><br>Experiência em consultoria no setor anterior ao início do negócio;<br><br>Atuação na associação do setor propicia ganhos (comunicação e conectividade). | Atua como pessoa física;<br><br>O próximo passo será a adoção de pessoa jurídica. |
| Produtora rural (Empresa B) | Em processo de sucessão;<br><br>Pai (cotista majoritário);<br><br>Três irmãos, sendo um o gestor. | Acordo de sócios/irmãos informal;<br><br>Sem reuniões formais;<br><br>Discussão conjunta para decisões mais importantes;<br><br>Nem todos os sócios/irmãos atuam na empresa;<br><br>Não tem sócios fora da unidade familiar;<br><br>Há conta específica da empresa;<br><br>Utiliza serviços de contabilidade terceirizada. | Alterado de pessoa física (pai) para pessoa jurídica recentemente;<br><br>Motivação para alteração: aspectos familiares e proteção patrimonial. |
| Produtor rural (Empresa C) | Tataravô foi o pioneiro; está na 5ª geração;<br><br>Quatro irmãos/sócios juntos, os sócios têm seis filhos;<br><br>Para o futuro, a próxima geração, dentre os que tiverem perfil/interesse, assume o negócio; | A maior escola foi o movimento sindical;<br><br>Desde 2015 com maior profissionalização;<br><br>Destaca a importância de trabalhar a gestão e a família;<br><br>Diversificação das atividades (agricultura, pecuária de ponta); | Alterado para *holding* em 2015;<br><br>Motivação para alteração: aspectos familiares e fiscais. |

Continua...

Quadro 21 – Síntese da visão dos entrevistados (Continuação)

| Respondente | Sucessão | Governança | Natureza Jurídica |
|---|---|---|---|
| | Eventualmente, pode ser contratado um gestor profissional. | Em parte, tem integração lavoura-pecuária;<br><br>Tem uma fábrica de ração;<br><br>Acordo de sócios/irmãos informal;<br><br>Utilizou e utiliza consultorias;<br><br>Acordos/planos/ reuniões informais, com preparação para implementar maior formalização;<br><br>Tem plano de remuneração/retirada dos sócios. | |
| Consultor | Atuação entre 90 e 100 processos de sucessão nos últimos 5 anos;<br><br>Discussão sobre sucessão não é mais tabu;<br><br>Preocupação mais evidente em médias e grandes propriedades/empresas;<br><br>Agente externo (consultoria) facilita o processo de sucessão;<br><br>Não existe uma metodologia científica para o planejamento sucessório. | Novas gerações mais profissionais;<br><br>Existência de conflitos;<br><br>Importante formalizar os conselhos;<br><br>Integrar agentes externos aos conselhos. | Operação em pessoa física mais vantajosa em termos fiscais;<br><br>Operação em modelo híbrido mais eficiente. |

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2025).

De forma geral, as respostas corroboram as dimensões e variáveis de pesquisa extraídas da literatura. Nesse sentido, as diferentes visões, principalmente por conta da fase em que se encontra cada empresa, ou mesmo da atuação, como é o caso do consultor, possibilitaram um agregado de informações que possibilita melhor

compreender o contexto das empresas rurais familiares e, assim, avançar para a segunda fase da pesquisa com maior embasamento quanto aos questionamentos a serem realizados.

Há de se observar, entretanto, que aspectos relacionados à sucessão e natureza jurídica, embora considerados, não têm o mesmo destaque que aqueles relacionados à governança. Contudo, mesmo a governança sendo um ponto de maior atenção, aspectos como a informalidade e a ausência de fóruns de decisão familiar predominam.

## 5.2 Conclusões da etapa qualitativa da pesquisa

Na dimensão governança, as variáveis previamente identificadas na literatura, que versam sobre existência de acordo de sócios (Ribeiro, 2012; Garcia; Tavares, 2017), política de remuneração dos sócios (Songini, 2006), existência de Assembleia ou Reunião de Sócios (Howorth; Kemp, 2019), existência de Diretoria Executiva (Ribeiro, 2012; Howorth; Kemp, 2019), política de prestação de contas (Machado, 2014; Garcia; Tavares, 2017), existência de instâncias de discussão (Garcia; Tavares, 2017), existência de Conselho de Administração ou Consultivo (Martins; Rodrigues, 2005; Ribeiro, 2012; Grisci; Velloso, 2014; Dani *et al.,* 2017; Garcia; Tavares, 2017) e Conselho de Família (Escuder, 2006; Ribeiro, 2012; Machado, 2014; Garcia; Tavares, 2017; Howorth; Kemp, 2019) mostram-se presentes e, considerando as diferenças na amostra pesquisada, essa presença não é integral, mas fica claro que quanto mais tempo de vida tem a empresa (passagem do ciclo de vida), mais ela agrega em aspectos que remetem a governança.

Destaca-se que situações de conflito familiares, se não adequadamente tratados, principalmente por meio dos fóruns de discussão adequados, podem ser empecilhos para o avanço da empresa quanto a sua maturidade e implementação de ações que reflitam a evolução da sua governança.

Assim, quanto a governança, fica evidenciada uma evolução da preocupação com a passagem do tempo, partindo de estrutura básica ou nenhuma, para estruturas mais sofisticadas. Dessa forma, as empresas familiares rurais tendem a apresentar estágios de governança mais avançados, predominantemente inicial e intermediário.

Em relação à dimensão sucessão, as variáveis previamente identificadas na literatura, que versam sobre fase ou geração atual na gestão do negócio familiar (Gersick *et al.,* 2006) e existência de planejamento sucessório (Bornholdt, 2016), são evidentes, principalmente pela passagem do tempo, alterando a geração à frente do negócio familiar, assim como pelas práticas que remetem ao planejamento sucessório, consolidado quando se observa a empresa mais longeva.

Também, se observa que com a passagem do tempo (geração), preocupação com a adequação do tipo jurídico é um fator comum, sobretudo por agregar maior número de pessoas da família na sociedade, fazendo com que haja uma clara separação entre família e propriedade.

Nesse sentido, na dimensão natureza jurídica, em que a variável tipo jurídico (Barbosa; De Jesus, 2015; Ferreira; Leitão, 2016), previamente identificada na literatura, indica que os tipos de operação “Pessoa Física”, “Pessoa Jurídica” e “Híbrido”, sendo este último uma combinação de pessoa física e parte pessoa jurídica, são predominantes e motivados por aspectos como melhorar a profissionalização, proteção patrimonial, questões fiscais, questões familiares e também com vistas a melhoria da competitividade.

Ainda em relação a natureza jurídica, as diferentes possibilidades de constituição, bem como sua efetiva aplicação, evidenciada pelas alterações ocorridas ou mesmo planejamento para que possam ser feitas, revelam que o avanço do ciclo de vida das empresas, associado ao aperfeiçoamento das suas práticas de governança, tendem a busca pela melhor eficiência da gestão e operação, o que passa pela adoção de uma estrutura jurídica que possibilite essa melhoria almejada.

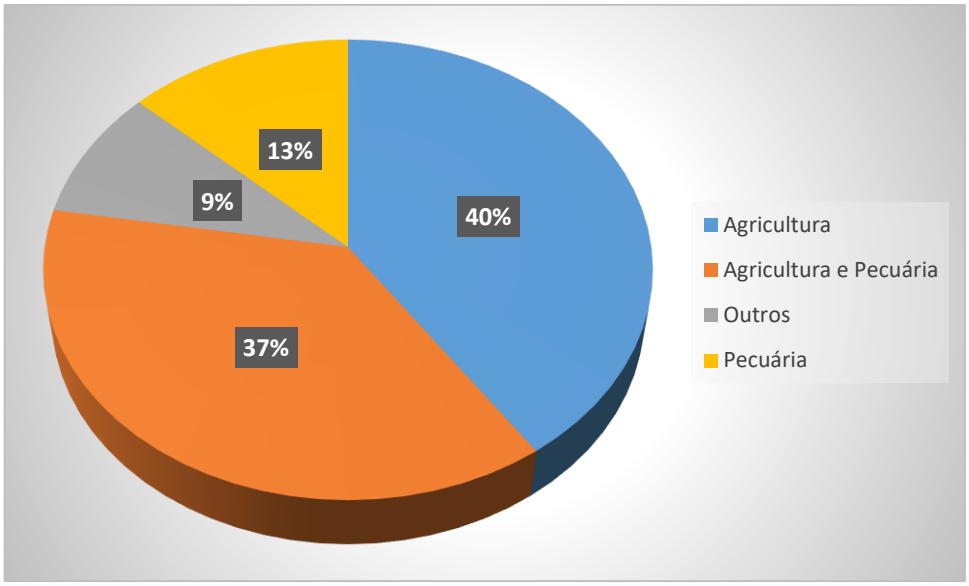
## 5.3 Resultados da etapa quantitativa da pesquisa

### 5.3.1 Perfil das empresas rurais familiares

Os respondentes da pesquisa representam 229 empresas rurais, todas familiares, sendo de empresas assim caracterizadas, sob a perspectiva da área de atuação: 92 do segmento agricultura, o que representa 41% do total; 85 atuam na

agricultura e pecuária, que representa 37%; 30 atuam somente na pecuária, equivalente a 13%; por sua vez, responderam “Outros” segmentos de atuação os representantes de 21 empresas, totalizando 9% do total. Exemplos de atuação em “Outras” atividades temos: biotecnologia, armazenagem, arrendamento agrícola, nutrição animal, tecnologias, agroindústria, biodiesel, insumos agropecuários, entre outros. O gráfico 1 sintetiza a distribuição percentual anteriormente mencionada.

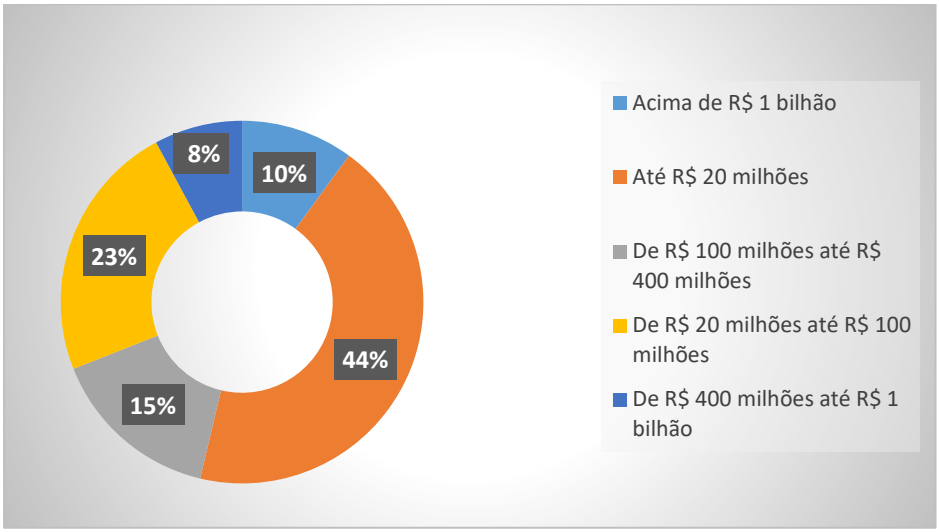
Gráfico 1 – Área de atuação das empresas pesquisadas




**Fonte:** Dados da pesquisa.

Em relação ao faturamento, das empresas amostradas, se observa um número maior (100) na faixa de até 20 milhões de reais, representando 44% do total. Na faixa entre 20 e 100 milhões de reais, tem-se o segundo maior número (53), o que representa 23%, enquanto que a faixa seguinte, entre 100 e 400 milhões de reais, tem 35 empresas, equivalentes a 15%. Por sua vez, 18 empresas estão no grupo com faturamento entre 400 milhões e 1 bilhão de reais, o que representa 8%. Já empresas que faturam acima de 1 bilhão de reais anualmente, são em número de 23, representando 10% do total. O gráfico 2 mostra a sintetiza a distribuição percentual anteriormente mencionada.

Gráfico 2 – Faturamento anual das empresas pesquisadas

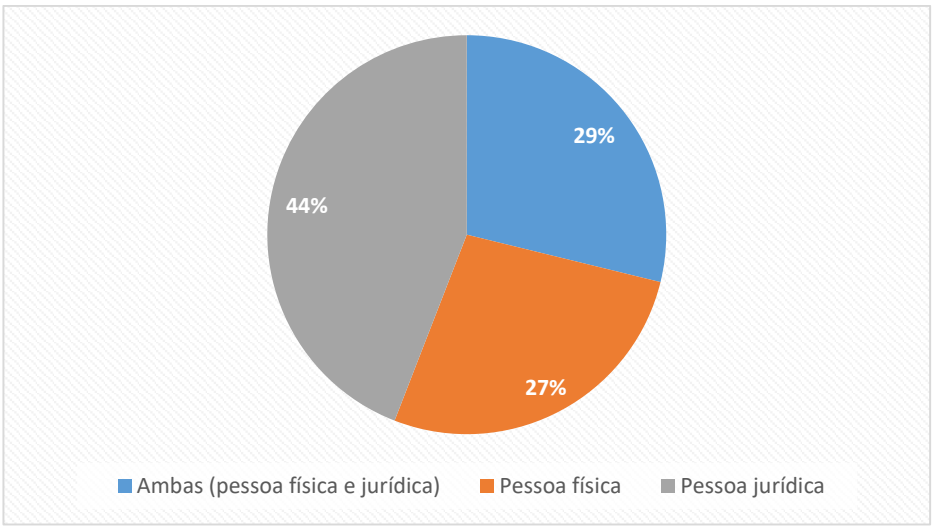



**Fonte:** Dados da pesquisa.

### 5.3.2 Organização jurídica das empresas pesquisadas

Os dados da pesquisa revelam que das 229 empresas amostradas, 101 delas são categorizadas como pessoa jurídica (PJ), o que equivale a 44% do total, enquanto que 62 atuam como pessoa física (PF), representando 27%, ao passo que outras 66 atuam de forma mista, ou seja, parte PF e parte PJ, sendo esse número equivalente a 29%. O gráfico 3 resume os percentuais mencionados.

Gráfico 3 – Forma de organização jurídica das empresas pesquisadas

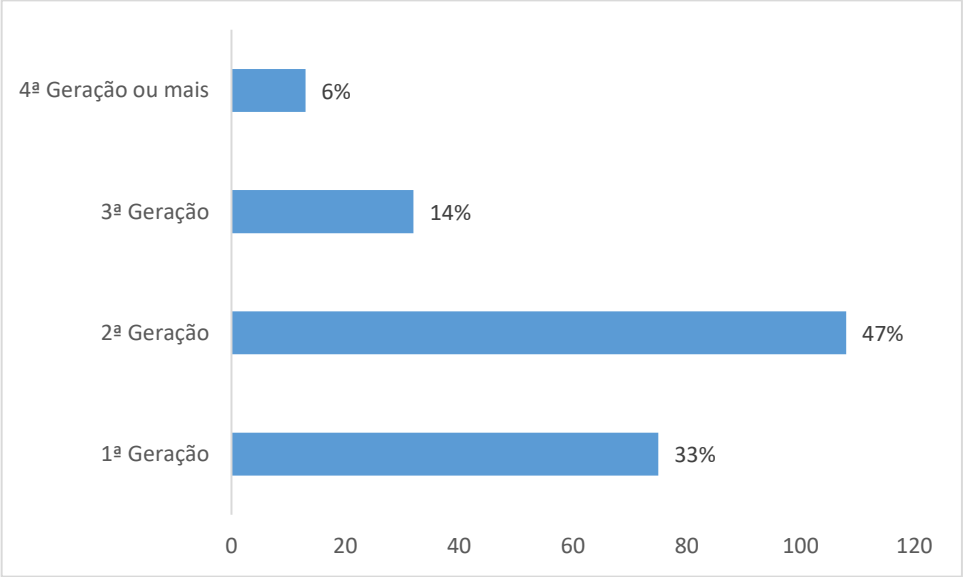



**Fonte:** Dados da pesquisa.

### 5.3.3 Processo sucessório nas empresas pesquisadas

As empresas amostradas encontram-se em diferentes fases do ciclo de vida geracional, da primeira à quarta geração ou mais. Isso significa que diferentes gerações estão conduzindo o negócio familiar. Nesse sentido, verifica-se maior concentração de empresas cuja condução está sob a responsabilidade da segunda geração, representando 47%, ou seja, 107 empresas. O segundo maior número encontrado é o da primeira geração, com 75 empresas, o que representa 33%. Já na terceira geração, tem-se 32 empresas, o que equivale a 14%. Por fim, sob a responsabilidade da quarta geração ou posterior, tem-se 6% das empresas (13 delas). O gráfico 4 mostra a fase geracional em que a empresa se encontra, em formato percentual.

Gráfico 4 – Fase geracional em que a empresa se encontra

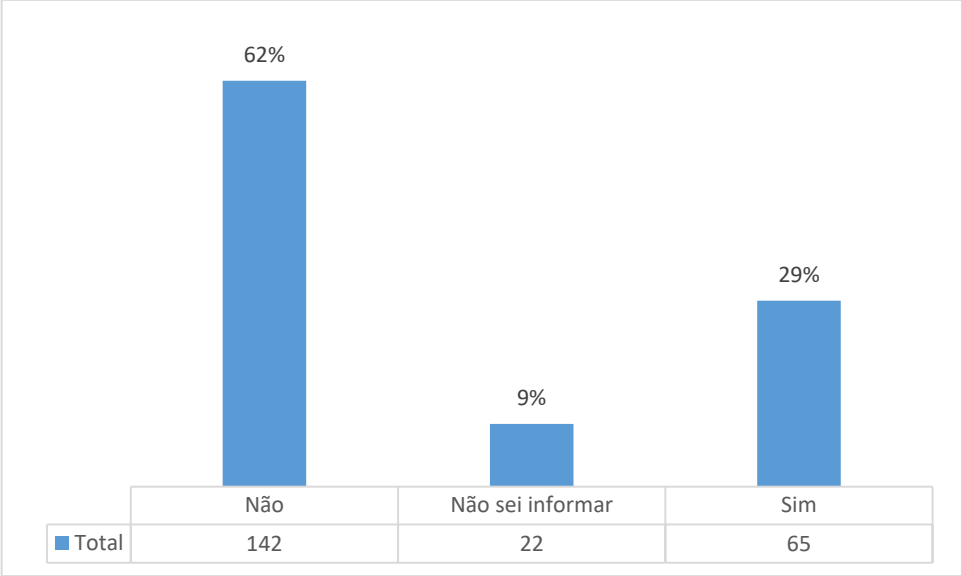



**Fonte:** Dados da pesquisa.

Um aspecto analisado sob a ótica do processo sucessório é preparação ou treinamento para os sucessores assumirem a empresa futuramente. A esse respeito, a grande maioria das empresas (142) relataram não ter qualquer tipo de preparação para o processo sucessório, o que represente 62% do total. Por sua vez, responderam

positivamente 65 empresas, ou 29%. Já o percentual de respondentes que não souberam informar foi de 9%, sendo esse número representativo de 22 empresas. Observa-se que a possibilidade “Não sei informar” foi possível devido ao respondente poder ser proprietário, sócio, administrador, membro de conselho, gerente, consultor, entre outros. O gráfico 5 mostra os números e percentuais mencionados.

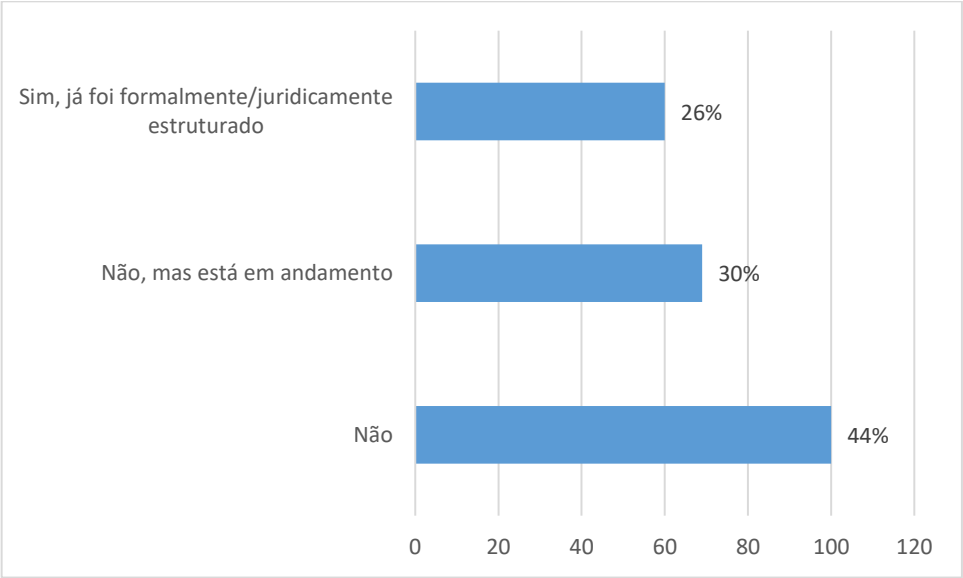
Gráfico 5 – Preparação/treinamento para a sucessão




**Fonte:** Dados da pesquisa.

A estruturação do processo sucessório é apontada como inexistente para 100 das empresas amostradas (44%), ao passo que em 69 não está estruturado, mas está em andamento essa estruturação, sendo de 30% o percentual de empresas nessa situação. Já empresas que tem o processo estruturado e formalizado, representam 26% do total, sendo 60 o número delas. O gráfico 6 resume esses números e percentuais.

Gráfico 6 – Estruturação do processo sucessório



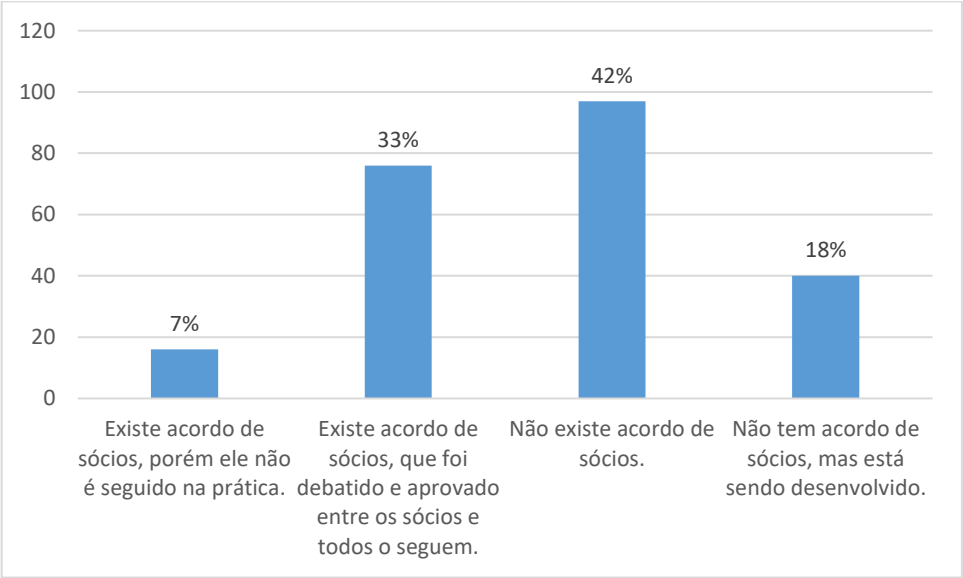

**Fonte:** Dados da pesquisa.

### 5.3.4 Práticas de governança nas empresas pesquisadas

Dentre as variáveis pesquisadas na dimensão governança, a existência de “Acordo de Sócios” foi identificada da seguinte forma: em 97 empresas, representando 42%, não existe acordo de sócios. Já em outras 76 (33%), existe o acordo de sócios, o qual foi debatido e aprovado entre os sócios e todos o seguem. Por sua vez, a não existência de acordo, mas sendo desenvolvido, é sinalizado por 18% das empresas, o que representa 40 empresas. Também, há os casos em que existe o acordo de sócios, porém ele não é seguido na prática, o que é relatado por 16 empresas, que reflete 7% do total.

O gráfico 7 mostra esses percentuais relatados.

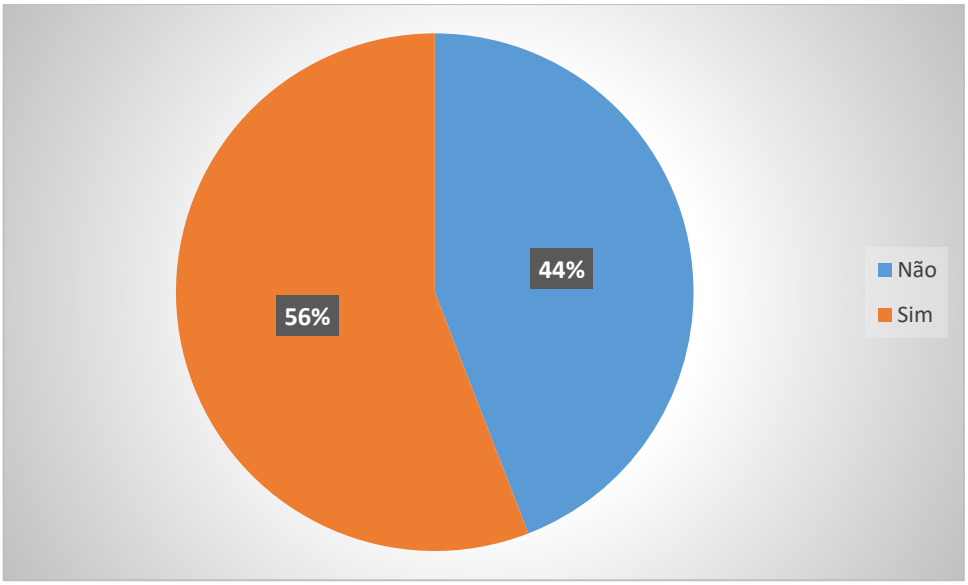
Gráfico 7 – Existência de Acordo de Sócios




**Fonte:** Dados da pesquisa.

A política de remuneração dos sócios foi identificada como inexistente em 101 empresas, que representa 44%, ao passo que em 128 empresas existe essa política, sendo o percentual positivo de 56%, conforme se observa no gráfico 8.

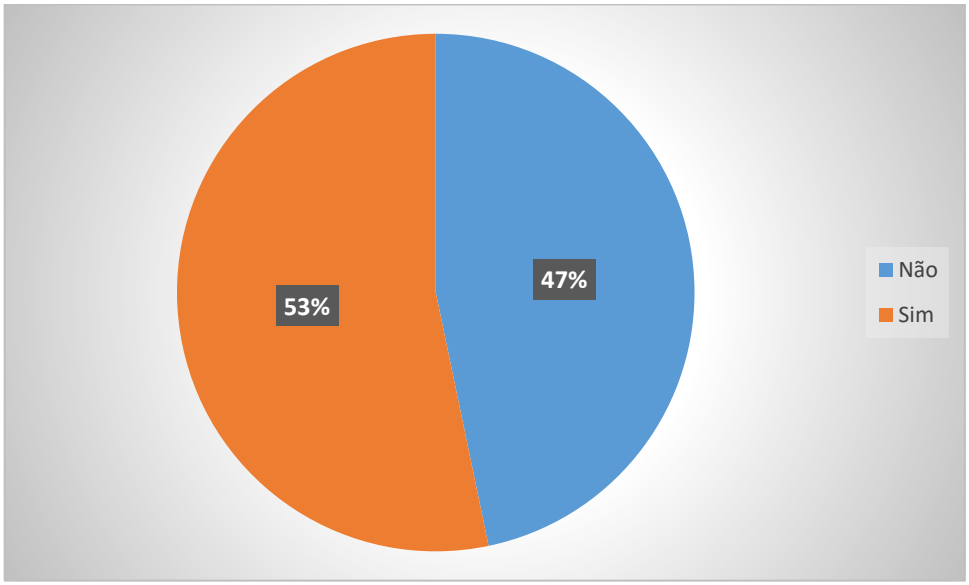
Gráfico 8 – Política de remuneração dos sócios




**Fonte:** Dados da pesquisa.

O gráfico 9 apresenta, percentualmente, a constatação na amostra pesquisada quanto a existência ou não de “Assembleia de Sócios”. Do total, 53% das empresas possuem, enquanto que 47% não, ou 122 empresas possuem, enquanto as outras 107 não têm um acordo de sócios.

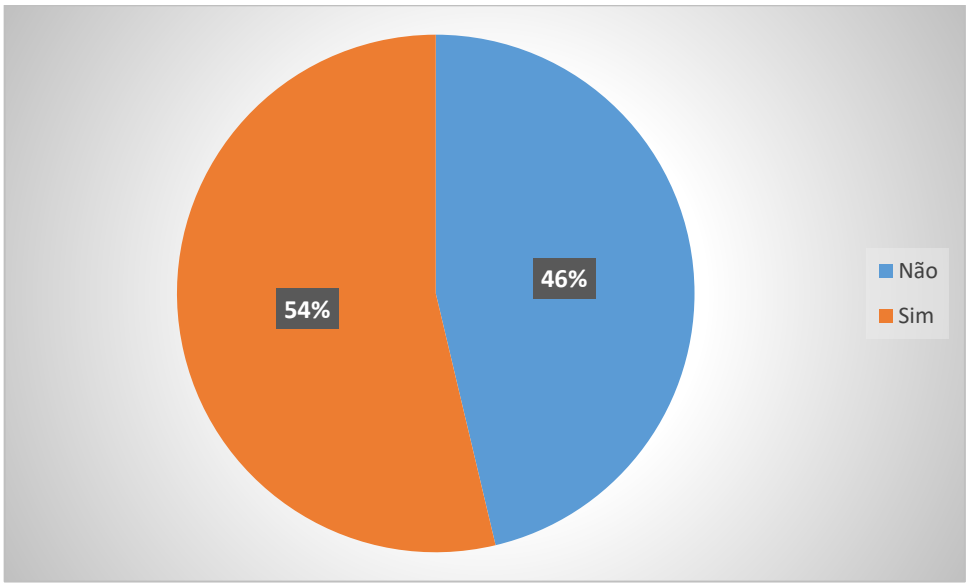
Gráfico 9 – Existência de Assembleia de Sócios




**Fonte:** Dados da pesquisa.

Uma outra variável importante quando se analisa a dimensão governança é a existência ou não de “Diretoria Executiva”. A esse respeito, o gráfico 10 mostra os resultados obtidos junto à amostra pesquisada, sendo positiva a resposta para 123 empresas (54%) e negativa para as outras 106 (46%).

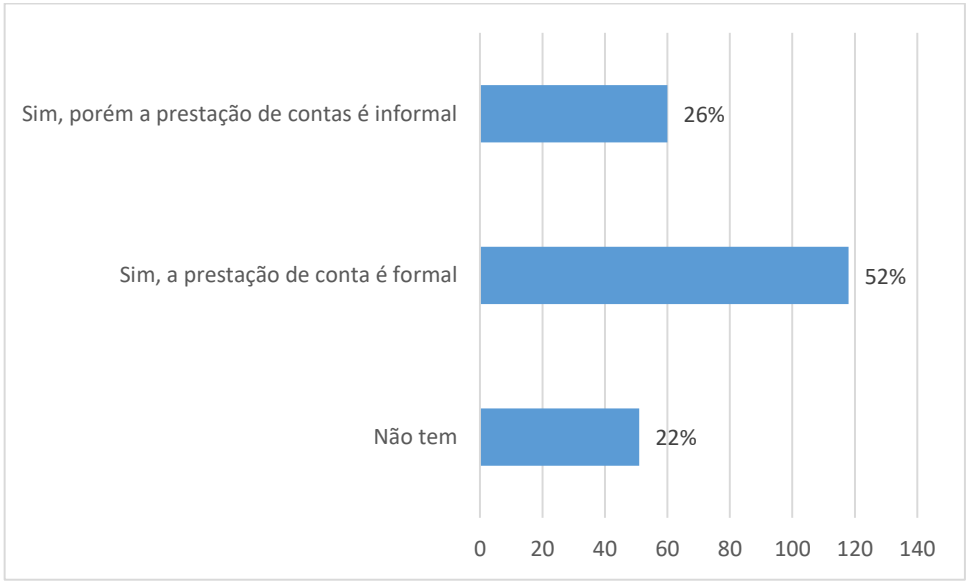
Gráfico 10 – Existência de Diretoria Executiva




**Fonte:** Dados da pesquisa.

Na variável “Prestação de Contas”, a maioria das respostas (118) dizem que ela existe e que é formalizada. Por outro lado, em 60 empresas, apesar de existir, é não segue formalidades. Já em 51 empresas não tem relatos de prestação de contas aos sócios. O gráfico 11 apresenta os percentuais em cada uma das respostas assinaladas pelos respondentes.

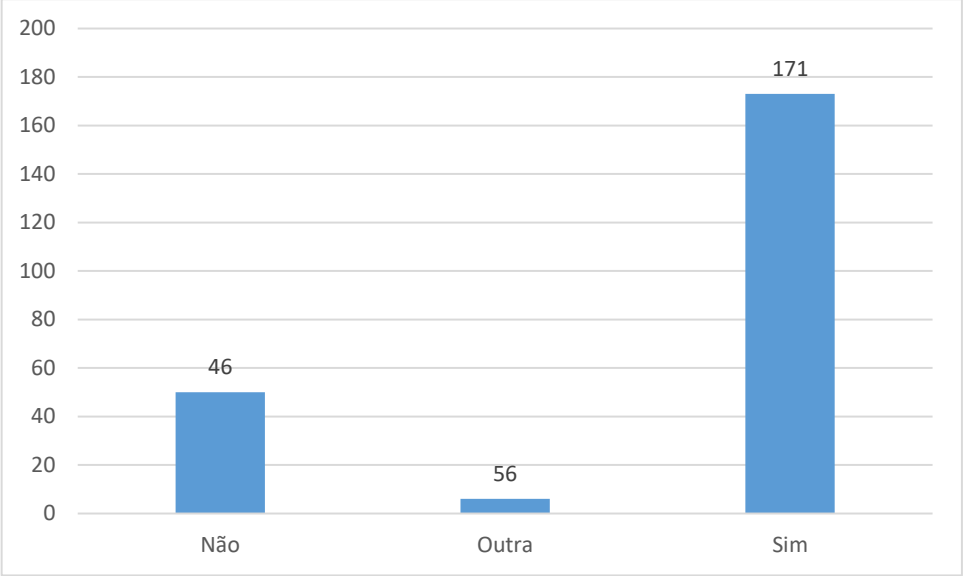
Gráfico 11 – Existência de política de prestação de contas




**Fonte:** Dados da pesquisa.

A existência ou ausência de instâncias de discussão nas empresas amostradas na pesquisa evidenciam, conforme apresentado no gráfico 12, uma predominância da existência de algum tipo de instância de discussão. Com isso, 171 empresas relatam instância de discussão a exemplo de reuniões de diretoria, reuniões informais entre os sócios, bem como reuniões formais, realizadas periodicamente. Por outro lado, o total de 46 empresas relatam não ter qualquer instância de discussão. Por fim, 5 empresas relatam ter um “Outra” instância de discussão, que não as opções disponíveis (reuniões de diretoria; reuniões informais de sócios; reunião formais de sócios, realizadas periodicamente). Nesses últimos casos, são relatadas reuniões do Conselho de Administração, de Comitês, de “Conselho Informal” e de Conselho Consultivo.

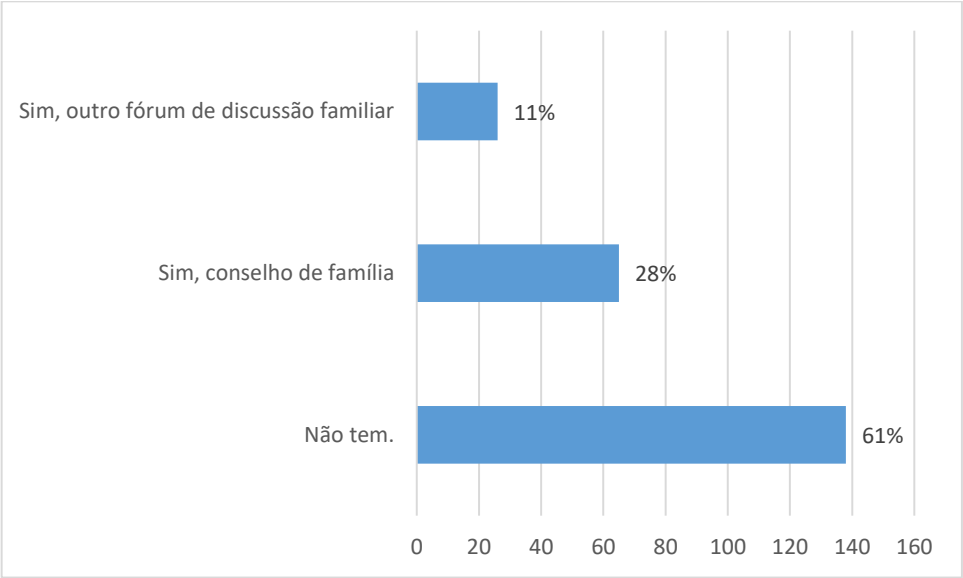
Gráfico 12 – Instâncias de discussão




**Fonte:** Dados da pesquisa.

Em relação a estrutura de conselhos, 61% da amostra relata não ter, o que equivale a 130 empresas. Já 28% (65 empresas) possui Conselho de Família, enquanto que 11% (26 empresas) possui outro tipo de fórum de discussão familiar perante a empresas, conforme pode ser observado no gráfico 13.

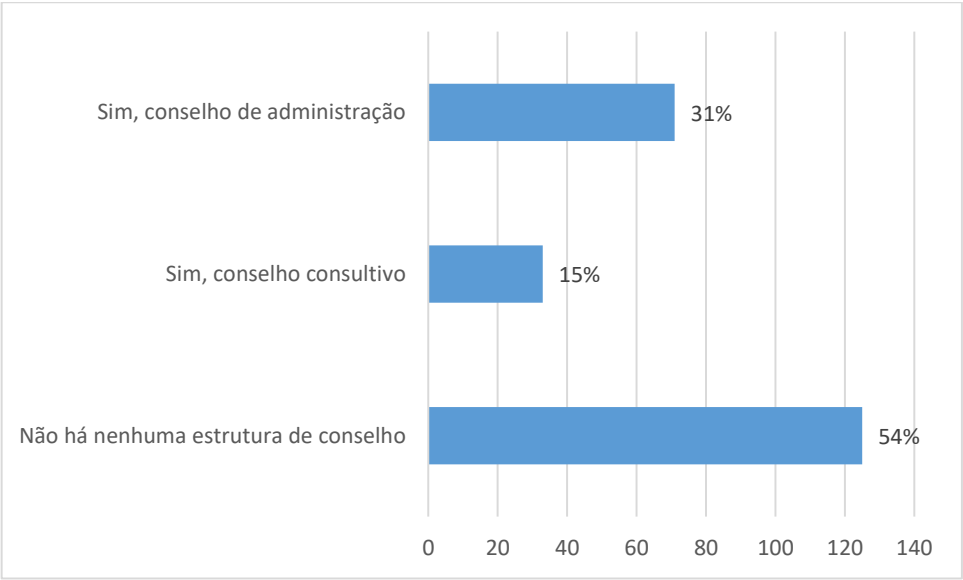
Gráfico 13 – Estrutura de fórum de discussão familiar




**Fonte:** Dados da pesquisa.

O gráfico 14 mostra que, em relação a estrutura de conselhos, seja “Consultivo” ou “de Administração”, 54% da amostra relata não ter qualquer órgão desse, o que equivale a 125 empresas. Já 31% (71 empresas) possui Conselho de Administração, enquanto que 15% (33 empresas) possui Conselho Consultivo.

Gráfico 14 – Instância de apoio às decisões




**Fonte:** Dados da pesquisa.

### 5.3.6 Análise econométrica – Regressão logística

A tabela 1 apresenta o resultado das informações estatísticas básicas de cada variável do modelo logístico. As análises de frequência das variáveis de pesquisa bem como os gráficos são apresentados no apêndice F.

Tabela 1 – Estatística descritiva da amostra

| | N | Omisso | Média | Mediana | Desvio-padrão | Mínimo | Máximo |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| c_ativ | 229 | 0 | 2,157 | 2 | 1,060 | 1 | 4 |
| c_fat | 229 | 0 | 1,175 | 1 | 1,336 | 0 | 4 |
| j_njur | 229 | 0 | 1,170 | 1 | 0,828 | 0 | 2 |
| g_acsoc | 229 | 0 | 1,310 | 1 | 1,316 | 0 | 3 |
| g_remsoc | 229 | 0 | 0,559 | 1 | 0,498 | 0 | 1 |
| g_reunsoc | 229 | 0 | 0,533 | 1 | 0,500 | 0 | 1 |
| g_direx | 229 | 0 | 0,537 | 1 | 0,500 | 0 | 1 |
| g_prestcon | 229 | 0 | 1,293 | 2 | 0,809 | 0 | 2 |
| g_instdisc | 222 | 7 | 1,563 | 2,00 | 0,815 | 0 | 2 |
| g_consac | 229 | 0 | 0,764 | 0 | 0,897 | 0 | 2 |
| f_ger | 228 | 1 | 0,921 | 1,00 | 0,836 | 0 | 3 |
| f_consfam | 229 | 0 | 0,681 | 0 | 0,888 | 0 | 2 |
| f_trein | 229 | 0 | 1,188 | 1 | 0,588 | 0 | 2 |
| f_procsuc | 229 | 0 | 0,825 | 1 | 0,819 | 0 | 2 |
| j_njur_nova | 229 | 0 | 0,729 | 1 | 0,445 | 0 | 1 |
| j_njur_nova_PJ | 229 | 0 | 0,441 | 0 | 0,498 | 0 | 1 |
| f_ger_nova | 228 | 1 | 0,864 | 1,00 | 0,717 | 0 | 2 |
| f_ger_nova_bin | 228 | 1 | 0,667 | 1,00 | 0,472 | 0 | 1 |
| g_consac_bin | 229 | 0 | 0,454 | 0 | 0,499 | 0 | 1 |

**Fonte:** Resultados da pesquisa.

A tabela 2 apresenta o resultado da regressão logística multinomial da variável “Geração” (f_ger_nova), em que 0 = primeira geração, 1 = segunda geração e 2 = terceira geração ou posterior. O modelo representado na tabela 2 tem uma desviância de 406, AIC igual a 518 e $R^2$ de 0,124.

Tabela 2 – Regressão logística multinomial com a variável dependente “Geração”

| f_ger_nova | Preditor | Estimativas | Intervalo de Confiança a 95% | | Erro-padrão | Z | p | Odds Ratio |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Limite Inferior | Superior | | | | |
| 1a Geração – 2a Geração | **Intercepto** | 0,37046 | -1,067 | 1,8079 | 0,733 | 0,50512 | 0,613 | 1,448 |
| | **c_ativ:** | | | | | | | |
| | Pecuária – Agricultura | -0,00376 | -1,014 | 1,0064 | 0,515 | -0,00729 | 0,994 | 0,996 |
| | Agricultura e Pecuária – Agricultura | -0,08496 | -0,914 | 0,7437 | 0,423 | -0,20095 | 0,841 | 0,919 |
| | Outra – Agricultura | 1,01026 | -0,313 | 2,3337 | 0,675 | 1,49614 | 0,135 | 2,746 |
| | **c_fat:** | | | | | | | |
| | 20-100 milhões – Até 20 milhões | -0,14408 | -1,153 | 0,8651 | 0,515 | -0,27982 | 0,780 | 0,866 |
| | 100-400 milhões – Até 20 milhões | 0,44683 | -0,710 | 1,6040 | 0,590 | 0,75686 | 0,449 | 1,563 |
| | 400 milhões-1 bilhão – Até 20 milhões | 0,88013 | -0,604 | 2,3644 | 0,757 | 1,16221 | 0,245 | 2,411 |
| | Acima de 1 bilhão – Até 20 milhões | 0,57402 | -0,930 | 2,0779 | 0,767 | 0,74812 | 0,454 | 1,775 |
| | **j_njur:** | | | | | | | |
| | Ambas (PF e PJ) – Pessoa Física (PF) | -0,65461 | -1,771 | 0,4617 | 0,570 | -1,14928 | 0,250 | 0,520 |
| | Pessoa Jurídica (PJ) – Pessoa Física (PF) | -0,30238 | -1,352 | 0,7470 | 0,535 | -0,56477 | 0,572 | 0,739 |
| | **g_acsoc:** | | | | | | | |
| | Acordo em desenvolvimento – Não existe acordo | 0,12151 | -0,984 | 1,2266 | 0,564 | 0,21552 | 0,829 | 1,129 |
| | Existe; não seguido – Não existe acordo | -0,56277 | -1,931 | 0,8056 | 0,698 | -0,80610 | 0,420 | 0,570 |
| | Existe; seguido – Não existe acordo | -0,64734 | -1,664 | 0,3692 | 0,519 | -1,24817 | 0,212 | 0,523 |
| | **g_remsoc:** | | | | | | | |
| | Sim – Não | 0,76966 | -0,107 | 1,6463 | 0,447 | 1,72074 | 0,085 | 2,159 |
| | **g_reunsoc:** | | | | | | | |
| | Sim – Não | -0,06153 | -1,024 | 0,9009 | 0,491 | -0,12530 | 0,900 | 0,940 |
| | **g_direx:** | | | | | | | |
| | Sim – Não | 0,05208 | -0,867 | 0,9709 | 0,469 | 0,11110 | 0,912 | 1,053 |
| | **g_prestcon:** | | | | | | | |
| | Sim, informal – Não | -1,05386 | -2,066 | -0,0413 | 0,517 | -2,03993 | 0,041 | 0,349 |
| | Sim, formal – Não | -1,49911 | -2,697 | -0,3013 | 0,611 | -2,45293 | 0,014 | 0,223 |
| | **g_instdisc:** | | | | | | | |
| | Outra – Não | -0,30767 | -2,972 | 2,3568 | 1,359 | -0,22632 | 0,821 | 0,735 |
| | Sim – Não | 0,07463 | -0,939 | 1,0887 | 0,517 | 0,14424 | 0,885 | 1,077 |
| | **g_consac:** | | | | | | | |
| | Sim, Conselho Consultivo – Não | 0,18375 | -1,060 | 1,4277 | 0,635 | 0,28951 | 0,772 | 1,202 |
| | Sim, Conselho de Administração – Não | 0,10989 | -1,041 | 1,2611 | 0,587 | 0,18710 | 0,852 | 1,116 |
| | **f_consfam:** | | | | | | | |
| | Sim, fórum de discussão familiar – Não | 0,18638 | -0,904 | 1,2764 | 0,556 | 0,33512 | 0,738 | 1,205 |
| | Sim, Conselho Familiar – Não | -0,12629 | -1,082 | 0,8292 | 0,487 | -0,25907 | 0,796 | 0,881 |
| | **f_trein:** | | | | | | | |
| | Não – Não sei informar | 0,30754 | -0,930 | 1,5449 | 0,631 | 0,48715 | 0,626 | 1,360 |
| | Sim – Não sei informar | 0,05291 | -1,274 | 1,3797 | 0,677 | 0,07816 | 0,938 | 1,054 |
| | **f_procsuc:** | | | | | | | |
| | Não, em andamento – Não | -0,10949 | -0,966 | 0,7466 | 0,437 | -0,25067 | 0,802 | 0,896 |
| | Sim, formalmente estruturado – Não | -0,11718 | -1,024 | 0,7901 | 0,463 | -0,25314 | 0,800 | 0,889 |

Continua...

Tabela 2 – Regressão logística multinomial com a variável dependente “Geração” (Continuação)

| f_ger_nova | Preditor | Estimativas | Intervalo de Confiança a 95% | | Erro-padrão | Z | p | Odds Ratio |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Limite Inferior | Superior | | | | |
| 3a Geração – 2a Geração | **Intercepto** | -0,67744 | -2,429 | 1,0744 | 0,894 | -0,75791 | 0,449 | 0,508 |
| | **c_ativ:** | | | | | | | |
| | Pecuária – Agricultura | -0,71316 | -2,092 | 0,6659 | 0,704 | -1,01360 | 0,311 | 0,490 |
| | Agricultura e Pecuária – Agricultura | -0,39227 | -1,346 | 0,5613 | 0,487 | -0,80628 | 0,420 | 0,676 |
| | Outra – Agricultura | 1,00119 | -0,493 | 2,4949 | 0,762 | 1,31367 | 0,189 | 2,722 |
| | **c_fat:** | | | | | | | |
| | 20-100 milhões – Até 20 milhões | -1,07101 | -2,268 | 0,1263 | 0,611 | -1,75314 | 0,080 | 0,343 |
| | 100-400 milhões – Até 20 milhões | -0,97444 | -2,407 | 0,4582 | 0,731 | -1,33314 | 0,182 | 0,377 |
| | 400 milhões-1 bilhão – Até 20 milhões | 0,42284 | -2,100 | 1,2541 | 0,856 | -0,49420 | 0,621 | 0,655 |
| | Acima de 1 bilhão – Até 20 milhões | -0,54336 | -2,163 | 1,0767 | 0,827 | -0,65734 | 0,511 | 0,581 |
| | **j_njur:** | | | | | | | |
| | Ambas (PF e PJ) – Pessoa Física (PF) | -0,19937 | -1,454 | 1,0556 | 0,640 | -0,31136 | 0,756 | 0,819 |
| | Pessoa Jurídica (PJ) – Pessoa Física (PF) | 0,06881 | -1,173 | 1,3103 | 0,633 | 0,10863 | 0,913 | 1,071 |
| | **g_acsoc:** | | | | | | | |
| | Acordo em desenvolvimento – Não existe acordo | 0,53329 | -0,754 | 1,8202 | 0,657 | 0,81219 | 0,417 | 1,705 |
| | Existe; não seguido – Não existe acordo | -0,23431 | -1,898 | 1,4296 | 0,849 | -0,27599 | 0,783 | 0,791 |
| | Existe; seguido – Não existe acordo | -0,64423 | -1,871 | 0,5826 | 0,626 | -1,02925 | 0,303 | 0,525 |
| | **g_remsoc:** | | | | | | | |
| | Sim – Não | **0,**91123 | -0,133 | 1,9552 | 0,533 | 1,71082 | 0,087 | 2,487 |
| | **g_reunsoc:** | | | | | | | |
| | Sim – Não | 0,29778 | -0,848 | 1,4431 | 0,584 | 0,50957 | 0,610 | 1,347 |
| | **g_direx:** | | | | | | | |
| | Sim – Não | 0,16917 | -0,976 | 1,3147 | 0,584 | 0,28945 | 0,772 | 1,184 |
| | **g_prestcon:** | | | | | | | |
| | Sim, informal – Não | -0,42997 | -1,804 | 0,9441 | 0,701 | -0,61330 | 0,540 | 0,651 |
| | Sim, formal – Não | -0,22620 | -1,704 | 1,2516 | 0,754 | -0,30001 | 0,764 | 0,798 |
| | **g_instdisc:** | | | | | | | |
| | Outra – Não | -0,84772 | -3,709 | 2,0136 | 1,460 | -0,58068 | 0,561 | 0,428 |
| | Sim – Não | -0,45471 | -1,728 | 0,8189 | 0,650 | -0,69976 | 0,484 | 0,635 |
| | **g_consac:** | | | | | | | |
| | Sim, Conselho Consultivo – Não | -0,03731 | -1,461 | 1,3860 | 0,726 | -0,05139 | 0,959 | 0,963 |
| | Sim, Conselho de Administração – Não | -0,20312 | -1,498 | 1,0918 | 0,661 | -0,30744 | 0,759 | 0,816 |
| | **f_consfam:** | | | | | | | |
| | Sim, fórum de discussão familiar – Não | -1,02923 | -2,761 | 0,7020 | 0,883 | -1,16518 | 0,244 | 0,357 |
| | Sim, Conselho Familiar – Não | 0,78618 | -0,199 | 1,7715 | 0,503 | 1,56385 | 0,118 | 2,195 |
| | **f_trein:** | | | | | | | |
| | Não – Não sei informar | 0,17938 | -1,342 | 1,7011 | 0,776 | 0,23104 | 0,817 | 1,196 |
| | Sim – Não sei informar | 0,94559 | -0,594 | 2,4856 | 0,786 | 1,20347 | 0,229 | 2,574 |
| | **f_procsuc:** | | | | | | | |
| | Não, em andamento – Não | 0,19160 | -0,793 | 1,1764 | 0,502 | 0,38132 | 0,703 | 1,211 |
| | Sim, formalmente estruturado – Não | -0,62454 | -1,790 | 0,5405 | 0,594 | -1,05068 | 0,293 | 0,536 |

**Fonte:** Resultados da pesquisa.

Os resultados apresentados na tabela 2, na análise da primeira geração (0) com a segunda geração (1), demonstram significância na variável “Remuneração dos sócios”, com probabilidade (p) menor que 0,1 (10%) e *Odds Ratio* de 2,159, ou seja, maior que 1. Também, a variável “Prestação de contas”, com probabilidade (p) menor que 0,1 e *Odds Ratio* = 0,349, na comparação entre 1 (tem prestação de contas informal) e 0 (não tem prestação de contas), e 0,223 na comparação entre 2 (tem prestação de contas formal) e 0 (não tem prestação de contas), demonstram significância para explicar o modelo logístico.

Ainda na tabela 2, na análise da terceira geração ou posterior (2) com a segunda geração (1), os resultados evidenciam que a variável controle “Faturamento”, na comparação 1 (entre 20 e 100 milhões de reais) para 0 (até 20 milhões de reais), e a variável “Remuneração dos sócios” possuem significância estatística. Em ambas se tem um valor *p* menor que 0,1 e o *Odds Ratio* maior que 1 indica que aumenta a probabilidade. Já em relação à variável controle “Faturamento”, a relação negativa remete a redução da probabilidade. Por sua vez, na variável “Remuneração dos sócios”, o *Odds Ratio* de 2,487, que é superior a 1, reflete no aumento da probabilidade em 150%.

Esses resultados evidenciam que existe relação entre a sucessão na empresa familiar e a implementação de práticas de governança, contribuindo para a não rejeição da hipótese 1, haja vista que se observa que a passagem da 1ª para a 2ª geração, assim como da 2ª para 3ª, tem uma relação positiva em termos de adoção de práticas de governança como “Remuneração de sócios” e “Prestação de contas”, consideradas mais avançadas de governança, aqui entendidas como adoção de mecanismos que governança que tirem a empresa de uma situação em que não existe práticas de governança ou que minimamente são adotadas práticas tidas como governança, a exemplo da separação entre o bem privado e o empresarial.

Também, os resultados mostram que a ocorrência de sucessão, ou seja, o avanço nas gerações familiares à frente do negócio, não direciona para a alteração da natureza jurídica da empresa familiar rural, contribuindo para a rejeição da hipótese 2, pois não fica demonstrada relação entre a passagem às gerações seguintes e a escolha da natureza jurídica mais complexa, ou seja, o passar das gerações não influencia na escolha de natureza jurídica do tipo Pessoa Física.

A tabela 3 apresenta o resultado da regressão logística multinomial da variável "Estrutura de Conselho" (g_consac), em que 0 = não há estrutura de conselho, 1 = existe Conselho Consultivo e 2 = existe Conselho de Administração. O modelo representado na tabela 3 tem uma desviância de 213, AIC igual a 325 e $R^2$ de 0,499.

Tabela 3 – Regressão logística multinomial com a variável dependente "Estrutura de Conselho"

| | | | Intervalo de Confiança a 95% | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| g_consac | Preditor | Estimativas | Limite Inferior | Superior | Erro-padrão | Z | p | Odds Ratio |
| Não – Sim, Conselho Consultivo | **Intercepto** | 8,9407 | 4,3254 | 13,5560 | 2,355 | 3,7968 | <,001 | 7636,3770 |
| | **c_ativ:** | | | | | | | |
| | Pecuária – Agricultura | -0,9793 | -3,3634 | 1,4048 | 1,216 | -0,8051 | 0,421 | 0,3756 |
| | Agricultura e Pecuária – Agricultura | -1,4710 | -2,9666 | 0,0246 | 0,763 | -1,9278 | 0,054 | 0,2297 |
| | Outra – Agricultura | -1,8388 | -4,0873 | 0,4098 | 1,147 | -1,6028 | 0,109 | 0,1590 |
| | **c_fat:** | | | | | | | |
| | 20-100 milhões – Até 20 milhões | -0,8698 | -2,5491 | 0,8095 | 0,857 | -1,0152 | 0,310 | 0,4190 |
| | 100-400 milhões – Até 20 milhões | -2,3125 | -4,2605 | -0,3644 | 0,994 | -2,3266 | 0,020 | 0,0990 |
| | 400 milhões-1 bilhão – Até 20 milhões | -1,9601 | -4,2433 | 0,3231 | 1,165 | -1,6826 | 0,092 | 0,1408 |
| | Acima de 1 bilhão – Até 20 milhões | -4,2199 | -7,9816 | -0,4582 | 1,919 | -2,1987 | 0,028 | 0,0147 |
| | **j_njur:** | | | | | | | |
| | Ambas (PF e PJ) – Pessoa Física (PF) | 0,7801 | -1,2125 | 2,7727 | 1,017 | 0,7673 | 0,443 | 2,1817 |
| | Pessoa Jurídica (PJ) – Pessoa Física (PF) | 0,8802 | -1,2242 | 2,9847 | 1,074 | 0,8198 | 0,412 | 2,4115 |
| | **g_acsoc:** | | | | | | | |
| | Acordo em desenvolvimento – Não existe | 0,2976 | -1,6205 | 2,2158 | 0,979 | 0,3041 | 0,761 | 1,3467 |
| | Existe; não seguido – Não existe | -1,5041 | -3,8043 | 0,7961 | 1,174 | -1,2816 | 0,200 | 0,2222 |
| | Existe; seguido – Não existe | -0,7606 | -2,4222 | 0,9011 | 0,848 | -0,8971 | 0,370 | 0,4674 |
| | **g_remsoc:** | | | | | | | |
| | Sim – Não | -1,0895 | -2,7215 | 0,5424 | 0,833 | -1,3085 | 0,191 | 0,3364 |
| | **g_reunsoc:** | | | | | | | |
| | Sim – Não | -1,2502 | -2,7086 | 0,2082 | 0,744 | -1,6802 | 0,093 | 0,2865 |
| | **g_direx:** | | | | | | | |
| | Sim – Não | -1,0373 | -2,4760 | 0,4014 | 0,734 | -1,4131 | 0,158 | 0,3544 |
| | **g_prestcon:** | | | | | | | |
| | Sim, informal – Não | 0,4320 | -2,2196 | 3,0836 | 1,353 | 0,3193 | 0,749 | 1,5403 |
| | Sim, formal – Não | -0,1335 | -3,0389 | 2,7719 | 1,482 | -0,0901 | 0,928 | 0,8750 |
| | **g_instdisc:** | | | | | | | |
| | Outra – Não | -15,2454 | -15,2454 | -15,2453 | 1,01e-5 | -1,50e+6 | <,001 | 2,39e-7 |
| | Sim – Não | -1,8116 | -4,7457 | 1,1224 | 1,497 | -1,2102 | 0,226 | 0,1634 |
| | **f_consfam:** | | | | | | | |
| | Sim, fórum de discussão familiar – Não | -1,1500 | -3,0425 | 0,7424 | 0,966 | -1,1911 | 0,234 | 0,3166 |
| | Sim, Conselho Familiar – Não | -1,5754 | -3,0275 | -0,1233 | 0,741 | -2,1264 | 0,033 | 0,2069 |
| | **f_trein:** | | | | | | | |
| | Não – Não sei informar | -0,4514 | -3,0080 | 2,1053 | 1,304 | -0,3460 | 0,729 | 0,6368 |
| | Sim – Não sei informar | -2,4546 | -5,0116 | 0,1024 | 1,305 | -1,8814 | 0,060 | 0,0859 |
| | **f_procsuc:** | | | | | | | |
| | Não, em andamento – Não | -1,0899 | -2,5245 | 0,3446 | 0,732 | -1,4892 | 0,136 | 0,3362 |
| | Sim, formalmente estruturado – Não | -0,3270 | -2,0094 | 1,3554 | 0,858 | -0,3810 | 0,703 | 0,7211 |
| | **f_ger_nova:** | | | | | | | |
| | 2ª Geração – 1ª Geração | -0,4634 | -1,9375 | 1,0107 | 0,752 | -0,6161 | 0,538 | 0,6291 |
| | 3ª Geração ou superior – 1ª Geração | -0,3824 | -2,1237 | 1,3589 | 0,888 | -0,4304 | 0,667 | 0,6822 |

Continua...

Tabela 3 – Regressão logística multinomial com a variável dependente “Estrutura de Conselho” (Continuação)

| g_consac | Preditor | Estimativas | Intervalo de Confiança a 95% | | Erro-padrão | Z | p | Odds Ratio |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Limite Inferior | Superior | | | | |
| Sim, Conselho de Administração – Sim, Conselho Consultivo | **Intercepto** | 2,5272 | -1,9625 | 7,0169 | 2,291 | 1,1032 | 0,270 | 12,5187 |
| | **c_ativ:** | | | | | | | |
| | Pecuária – Agricultura | 0,3021 | -1,8954 | 2,4996 | 1,121 | 0,2694 | 0,788 | 1,3527 |
| | Agricultura e Pecuária – Agricultura | -1,3611 | -2,6740 | -0,0481 | 0,670 | -2,0318 | 0,042 | 0,2564 |
| | Outra – Agricultura | -1,4135 | -3,1036 | 0,2765 | 0,862 | -1,6393 | 0,101 | 0,2433 |
| | **c_fat:** | | | | | | | |
| | 20-100 milhões – Até 20 milhões | -0,0558 | -1,7145 | 1,6029 | 0,846 | -0,0659 | 0,947 | 0,9457 |
| | 100-400 milhões – Até 20 milhões | 0,2823 | -1,4144 | 1,9790 | 0,866 | 0,3261 | 0,744 | 1,3262 |
| | 400 milhões-1 bilhão – Até 20 milhões | -1,3434 | -3,4823 | 0,7955 | 1,091 | -1,2310 | 0,218 | 0,2610 |
| | Acima de 1 bilhão – Até 20 milhões | 0,9859 | -1,1213 | 3,0930 | 1,075 | 0,9170 | 0,359 | 2,6801 |
| | **j_njur:** | | | | | | | |
| | Ambas (PF e PJ) – Pessoa Física (PF) | -0,4561 | -2,4433 | 1,5311 | 1,014 | -0,4498 | 0,653 | 0,6337 |
| | Pessoa Jurídica (PJ) – Pessoa Física (PF) | 0,3473 | -1,6438 | 2,3385 | 1,016 | 0,3419 | 0,732 | 1,4153 |
| | **g_acsoc:** | | | | | | | |
| | Acordo em desenvolvimento – Não existe acordo | 1,8030 | -0,1601 | 3,7660 | 1,002 | 1,8001 | 0,072 | 6,0676 |
| | Existe; não seguido – Não existe acordo | 0,6889 | -1,4860 | 2,8639 | 1,110 | 0,6209 | 0,535 | 1,9916 |
| | Existe; seguido – Não existe acordo | 1,5518 | -0,0687 | 3,1723 | 0,827 | 1,8768 | 0,061 | 4,7200 |
| | **g_remsoc:** | | | | | | | |
| | Sim – Não | -1,5601 | -3,3060 | 0,1857 | 0,891 | -1,7514 | 0,080 | 0,2101 |
| | **g_reunsoc:** | | | | | | | |
| | Sim – Não | 0,1633 | -1,4524 | 1,7790 | 0,824 | 0,1981 | 0,843 | 1,1774 |
| | **g_direx:** | | | | | | | |
| | Sim – Não | 0,1189 | -1,4900 | 1,7279 | 0,821 | 0,1449 | 0,885 | 1,1263 |
| | **g_prestcon:** | | | | | | | |
| | Sim, informal – Não | -2,7964 | -5,8236 | 0,2308 | 1,545 | -1,8106 | 0,070 | 0,0610 |
| | Sim, formal – Não | -0,2038 | -3,2012 | 2,7936 | 1,529 | -0,1333 | 0,894 | 0,8156 |
| | **g_instdisc:** | | | | | | | |
| | Outra – Não | 1,2980 | -2,8990 | 5,4950 | 2,141 | 0,6061 | 0,544 | 3,6619 |
| | Sim – Não | 0,6305 | -2,6720 | 3,9329 | 1,685 | 0,3742 | 0,708 | 1,8785 |
| | **f_consfam:** | | | | | | | |
| | Sim, fórum de discussão familiar – Não | -1,0288 | -2,8578 | 0,8001 | 0,933 | -1,1025 | 0,270 | 0,3574 |
| | Sim, Conselho Familiar – Não | -0,3731 | -1,5938 | 0,8477 | 0,623 | -0,5990 | 0,549 | 0,6886 |
| | **f_trein:** | | | | | | | |
| | Não – Não sei informar | -0,2701 | -2,4472 | 1,9070 | 1,111 | -0,2432 | 0,808 | 0,7633 |
| | Sim – Não sei informar | -0,8719 | -2,9055 | 1,1616 | 1,038 | -0,8404 | 0,401 | 0,4181 |
| | **f_procsuc:** | | | | | | | |
| | Não, em andamento – Não | -0,8919 | -2,2920 | 0,5082 | 0,714 | -1,2485 | 0,212 | 0,4099 |
| | Sim, formalmente estruturado – Não | 0,1138 | -1,4058 | 1,6333 | 0,775 | 0,1467 | 0,883 | 1,1205 |
| | **f_ger_nova:** | | | | | | | |
| | 2ª Geração – 1ª Geração | -0,2774 | -1,6630 | 1,1082 | 0,707 | -0,3924 | 0,695 | 0,7577 |
| | 3ª Geração ou superior – 1ª Geração | -0,8267 | -2,4405 | 0,7871 | 0,823 | -1,0040 | 0,315 | 0,4375 |

**Fonte:** Resultados da pesquisa.

Na tabela 3 se observa que o intercepto (média) evidencia que a existência de Conselho Consultivo, comparando com a inexistência de estrutura de conselhos, é significante. Isso mostra que, independentemente dos demais resultados das outras variáveis, pode-se afirmar que existe significância ao se comparar a existência de Conselho Consultivo com a não existência de qualquer estrutura de conselho. Nesse sentido, as demais variáveis com *p* menor que 0,1 reforçam a significância.

Também na tabela 3, os resultados apresentados mostram valor *p* menor que 0,1 na variável controle "Atividade", que na comparação entre (Agricultura e Pecuária) e 1 (Agricultura), tem um valor *p* de 0,042 e *Odds Ratio* 0,2564, indicando uma redução da probabilidade de ocorrência.

Outras variáveis demonstram significância. São elas: acordo de sócios, na comparação 1 (Acordo de Sócios em desenvolvimento) e 0 (Não existe Acordo de Sócios), com valor *p* de 0,072 e *Odds Ratio* de 6,0676, e na comparação 3 (Existe Acordo de Sócios aprovado e seguido) e 0, com valor *p* de 0,061 e *Odds Ratio* 4,7200; remuneração de sócios, com valor *p* de 0,080 e *Odds Ratio* 0,2101*;* e prestação de contas, na comparação 1 (Existe prestação de contas de forma informal) e 0 (Não existe prestação de contas), com valor *p* de 0,070 e *Odds Ratio* 0,0610.

Os resultados demonstram que a adoção de práticas de governança mais elementares, eleva a probabilidade de incremento com outras práticas que governança, porém, a um nível aceitável de 10% de probabilidade, não se evidencia que as práticas de governança influenciam escolha da natureza jurídica mais complexa, contribuindo, assim, para a rejeição da hipótese 4.

A tabela 4 apresenta o resultado da regressão logística multinomial da variável "Natureza Jurídica" (j_njur), em que 0 = Pessoa Física; 1 = Híbrido (parte pessoa física e parte pessoa jurídica) e 2 = Pessoa Jurídica . O modelo representado na figura supra tem uma desviância de 293, AIC igual a 405 e $R^2$ de 0,383.

Tabela 4 – Regressão logística multinomial com a variável dependente “Natureza Jurídica”

| j_njur | Preditor | Estimativas | Intervalo de Confiança a 95% | | Erro-padrão | Z | p | Odds Ratio |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Limite Inferior | Superior | | | | |
| Ambas (PF e PJ) – Pessoa Física | **Intercepto** | **-3,9596** | -6,548 | -1,3716 | 1,320 | -2,9987 | 0,003 | 0,0191 |
| | **c_ativ:** | | | | | | | |
| | Pecuária – Agricultura | -1,3140 | -3,323 | 0,6946 | 1,025 | -1,2822 | 0,200 | 0,2687 |
| | Agricultura e Pecuária – Agricultura | 1,6117 | 0,404 | 2,8194 | 0,616 | 2,6157 | 0,009 | 5,0113 |
| | Outra – Agricultura | -1,8153 | -4,561 | 0,9305 | 1,401 | -1,2958 | 0,195 | 0,1628 |
| | **c_fat:** | | | | | | | |
| | 20-100 milhões – Até 20 milhões | 3,3128 | 1,708 | 4,9181 | 0,819 | 4,0447 | <,001 | 27,4619 |
| | 100-400 milhões – Até 20 milhões | 1,6544 | -0,255 | 3,5637 | 0,974 | 1,6982 | 0,089 | 5,2298 |
| | 400 milhões-1 bilhão – Até 20 milhões | 2,1855 | -0,578 | 4,9492 | 1,410 | 1,5500 | 0,121 | 8,8954 |
| | Acima de 1 bilhão – Até 20 milhões | -0,1318 | -3,021 | 2,7575 | 1,474 | -0,0894 | 0,929 | 0,8765 |
| | **g_acsoc:** | | | | | | | |
| | Acordo em desenvolvimento – Não existe | -0,8317 | -2,429 | 0,7656 | 0,815 | -1,0205 | 0,307 | 0,4353 |
| | Existe; não seguido – Não existe | 1,2089 | -1,344 | 3,7620 | 1,303 | 0,9280 | 0,353 | 3,3497 |
| | Existe; seguido – Não existe | 1,1695 | -0,621 | 2,9603 | 0,914 | 1,2799 | 0,201 | 3,2203 |
| | **g_remsoc:** | | | | | | | |
| | Sim – Não | -0,2631 | -1,537 | 1,0106 | 0,650 | -0,4049 | 0,686 | 0,7687 |
| | **g_reunsoc:** | | | | | | | |
| | Sim – Não | 1,8226 | 0,392 | 3,2529 | 0,730 | 2,4975 | 0,013 | 6,1878 |
| | **g_direx:** | | | | | | | |
| | Sim – Não | 0,7177 | -0,586 | 2,0209 | 0,665 | 1,0793 | 0,280 | 2,0497 |
| | **g_prestcon:** | | | | | | | |
| | Sim, informal – Não | 0,0472 | -1,437 | 1,5316 | 0,757 | 0,0623 | 0,950 | 1,0483 |
| | Sim, formal – Não | -0,0300 | -1,751 | 1,6912 | 0,878 | -0,0342 | 0,973 | 0,9704 |
| | **g_instdisc:** | | | | | | | |
| | Outra – Não | 12,6888 | 11,348 | 14,0295 | 0,684 | 18,5493 | <,001 | 324085,6886 |
| | Sim – Não | 1,2272 | -0,210 | 2,6641 | 0,733 | 1,6739 | 0,094 | 3,4117 |
| | **g_consac:** | | | | | | | |
| | Sim, Conselho Consultivo – Não | -0,8635 | -2,882 | 1,1545 | 1,030 | -0,8387 | 0,402 | 0,4217 |
| | Sim, Conselho de Administração – Não | -0,4181 | -2,117 | 1,2808 | 0,867 | -0,4824 | 0,630 | 0,6583 |
| | **f_consfam:** | | | | | | | |
| | Sim, fórum de discussão familiar – Não | -1,8972 | -3,683 | -0,1111 | 0,911 | -2,0818 | 0,037 | 0,1500 |
| | Sim, Conselho Familiar – Não | -0,9475 | -2,363 | 0,4677 | 0,722 | -1,3123 | 0,189 | 0,3877 |
| | **f_trein:** | | | | | | | |
| | Não – Não sei informar | 0,8440 | -1,449 | 3,1368 | 1,170 | 0,7214 | 0,471 | 2,3255 |
| | Sim – Não sei informar | 0,3965 | -2,091 | 2,8839 | 1,269 | 0,3124 | 0,755 | 1,4866 |
| | **f_procsuc:** | | | | | | | |
| | Não, em andamento – Não | 0,3087 | -0,872 | 1,4892 | 0,602 | 0,5125 | 0,608 | 1,3616 |
| | Sim, estruturado – Não | 1,2122 | -0,353 | 2,7771 | 0,798 | 1,5183 | 0,129 | 3,3609 |
| | **f_ger_nova:** | | | | | | | |
| | 2ª Geração – 1ª Geração | 0,8276 | -0,412 | 2,0675 | 0,633 | 1,3083 | 0,191 | 2,2879 |
| | 3ª Geração ou superior – 1ª Geração | 0,4773 | -1,001 | 1,9560 | 0,754 | 0,6327 | 0,527 | 1,6117 |

Continua...

Tabela 4 – Regressão logística multinomial com a variável dependente “Natureza Jurídica” (Continuação)

| j_njur | Preditor | Estimativas | Intervalo de Confiança a 95% | | Erro-padrão | Z | p | Odds Ratio |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Limite Inferior | Superior | | | | |
| Pessoa Jurídica – Pessoa Física | **Intercepto** | -1,8626 | -3,893 | 0,1677 | 1,036 | -1,7981 | 0,072 | 0,1553 |
| | **c_ativ:** | | | | | | | |
| | Pecuária – Agricultura | 0,2789 | -1,241 | 1,7985 | 0,775 | 0,3597 | 0,719 | 1,3217 |
| | Agricultura e Pecuária – Agricultura | 0,5109 | -0,700 | 1,7224 | 0,618 | 0,8266 | 0,408 | 1,6669 |
| | Outra – Agricultura | 0,1661 | -1,775 | 2,1067 | 0,990 | 0,1677 | 0,867 | 1,1807 |
| | **c_fat:** | | | | | | | |
| | 20-100 milhões – Até 20 milhões | 3,0883 | 1,520 | 4,6562 | 0,800 | 3,8606 | <,001 | 21,9398 |
| | 100-400 milhões – Até 20 milhões | 2,4770 | 0,658 | 4,2960 | 0,928 | 2,6691 | 0,008 | 11,9058 |
| | 400 milhões-1 bilhão – Até 20 milhões | 3,0119 | 0,330 | 5,6943 | 1,369 | 2,2007 | 0,028 | 20,3257 |
| | Acima de 1 bilhão – Até 20 milhões | 2,2390 | -0,278 | 4,7559 | 1,284 | 1,7436 | 0,081 | 9,3841 |
| | **g_acsoc:** | | | | | | | |
| | Acordo em desenvolvimento – Não existe | -1,5235 | -3,144 | 0,0970 | 0,827 | -1,8426 | 0,065 | 0,2180 |
| | Existe; não seguido – Não existe | 1,2317 | -1,191 | 3,6541 | 1,236 | 0,9965 | 0,319 | 3,4269 |
| | Existe; seguido – Não existe | 0,7984 | -0,913 | 2,5095 | 0,873 | 0,9146 | 0,360 | 2,2221 |
| | **g_remsoc:** | | | | | | | |
| | Sim – Não | -0,4796 | -1,804 | 0,8449 | 0,676 | -0,7097 | 0,478 | 0,6190 |
| | **g_reunsoc:** | | | | | | | |
| | Sim – Não | 2,6484 | 1,261 | 4,0354 | 0,708 | 3,7424 | <,001 | 14,1308 |
| | **g_direx:** | | | | | | | |
| | Sim – Não | 0,7381 | -0,535 | 2,0109 | 0,649 | 1,1367 | 0,256 | 2,0920 |
| | **g_prestcon:** | | | | | | | |
| | Sim, informal – Não | 0,1718 | -1,216 | 1,5598 | 0,708 | 0,2427 | 0,808 | 1,1875 |
| | Sim, formal – Não | -0,8821 | -2,598 | 0,8335 | 0,875 | -1,0078 | 0,314 | 0,4139 |
| | **g_instdisc:** | | | | | | | |
| | Outra – Não | 12,5408 | 11,200 | 13,8816 | 0,684 | 18,3330 | <,001 | 279520,0550 |
| | Sim – Não | 0,6383 | -0,662 | 1,9383 | 0,663 | 0,9623 | 0,336 | 1,8933 |
| | **g_consac:** | | | | | | | |
| | Sim, Conselho Consultivo – Não | -0,9822 | -2,958 | 0,9932 | 1,008 | -0,9745 | 0,330 | 0,3745 |
| | Sim, Conselho de Administração – Não | 0,0339 | -1,619 | 1,6868 | 0,843 | 0,0402 | 0,968 | 1,0345 |
| | **f_consfam:** | | | | | | | |
| | Sim, fórum de discussão familiar – Não | -0,0228 | -1,675 | 1,6293 | 0,843 | -0,0271 | 0,978 | 0,9774 |
| | Sim, Conselho Familiar – Não | -0,2203 | -1,626 | 1,1859 | 0,717 | -0,3070 | 0,759 | 0,8023 |
| | **f_trein:** | | | | | | | |
| | Não – Não sei informar | -0,5017 | -2,348 | 1,3443 | 0,942 | -0,5327 | 0,594 | 0,6055 |
| | Sim – Não sei informar | -1,0082 | -3,131 | 1,1150 | 1,083 | -0,9307 | 0,352 | 0,3649 |
| | **f_procsuc:** | | | | | | | |
| | Não, em andamento – Não | -0,1504 | -1,312 | 1,0112 | 0,593 | -0,2537 | 0,800 | 0,8604 |
| | Sim, estruturado – Não | 1,1997 | -0,336 | 2,7353 | 0,783 | 1,5313 | 0,126 | 3,3193 |
| | **f_ger_nova:** | | | | | | | |
| | 2ª Geração – 1ª Geração | 0,4554 | -0,748 | 1,6591 | 0,614 | 0,7416 | 0,458 | 1,5768 |
| | 3ª Geração ou superior – 1ª Geração | 0,5115 | -0,863 | 1,8857 | 0,701 | 0,7296 | 0,466 | 1,6678 |

**Fonte:** Resultados da pesquisa.

Conforme se observa na tabela 4, a escolha da natureza jurídica (j_njur) eleva a probabilidade de a empresa familiar rural adotar práticas de governança, mais avançadas, a exemplo da existência de reunião de sócios e instâncias de discussão.

A tabela 5 apresenta o resultado da regressão logística binomial da variável "Natureza Jurídica" (j_njur_nova), em que 0 = Pessoa Física e 1 = Pessoa Jurídica ou Híbrido (parte pessoa física e parte pessoa jurídica). O modelo representado na figura supra tem uma desviância de 139, AIC igual a 195 e $R^2$ de 0,458.

Tabela 5 – Regressão logística binomial com a variável dependente "Natureza Jurídica"

| Preditor | Estimativas | Intervalo de Confiança a 95% | | Erro-padrão | Z | p | Odds Ratio |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Limite Inferior | Superior | | | | |
| **Intercepto** | -1,920 | -3,8431 | 0,00238 | 0,981 | -1,9575 | 0,050 | 0,147 |
| **c_ativ:** | | | | | | | |
| Pecuária – Agricultura | -0,162 | -1,5960 | 1,27203 | 0,732 | -0,2214 | 0,825 | 0,850 |
| Agricultura e Pecuária – Agricultura | 1,061 | -0,0484 | 2,17034 | 0,566 | 1,8745 | 0,061 | 2,889 |
| Outra – Agricultura | -0,236 | -2,1200 | 1,64810 | 0,961 | -0,2454 | 0,806 | 0,790 |
| **c_fat:** | | | | | | | |
| 20-100 milhões – Até 20 milhões | 3,150 | 1,6513 | 4,64784 | 0,764 | 4,1201 | <,001 | 23,326 |
| 100-400 milhões – Até 20 milhões | 2,153 | 0,4095 | 3,89698 | 0,890 | 2,4203 | 0,016 | 8,613 |
| 400 milhões-1 bilhão – Até 20 milhões | 2,639 | 0,0995 | 5,17909 | 1,296 | 2,0367 | 0,042 | 14,003 |
| Acima de 1 bilhão – Até 20 milhões | 1,714 | -0,7919 | 4,21919 | 1,278 | 1,3405 | 0,180 | 5,549 |
| **g_acsoc:** | | | | | | | |
| Acordo em desenvolvimento – Não existe | -1,144 | -2,5651 | 0,27776 | 0,725 | -1,5770 | 0,115 | 0,319 |
| Existe; não seguido – Não existe | 1,198 | -1,1353 | 3,53107 | 1,190 | 1,0063 | 0,314 | 3,313 |
| Existe; seguido – Não existe | 0,925 | -0,6823 | 2,53307 | 0,820 | 1,1282 | 0,259 | 2,523 |
| **g_remsoc:** | | | | | | | |
| Sim – Não | -0,374 | -1,5543 | 0,80623 | 0,602 | -0,6211 | 0,535 | 0,688 |
| **g_reunsoc:** | | | | | | | |
| Sim – Não | 2,229 | 0,9327 | 3,52578 | 0,662 | 3,3699 | <,001 | 9,293 |
| **g_direx:** | | | | | | | |
| Sim – Não | 0,648 | -0,5226 | 1,81796 | 0,597 | 1,0848 | 0,278 | 1,911 |
| **g_prestcon:** | | | | | | | |
| Sim, informal – Não | 0,168 | -1,0845 | 1,42113 | 0,639 | 0,2633 | 0,792 | 1,183 |
| Sim, formal – Não | -0,399 | -1,9268 | 1,12802 | 0,779 | -0,5125 | 0,608 | 0,671 |
| **g_instdisc:** | | | | | | | |
| Outra – Não | 14,025 | -1886,5064 | 1914,55735 | 969,677 | 0,0145 | 0,988 | 1,23e+6 |
| Sim – Não | 0,991 | -0,1818 | 2,16346 | 0,598 | 1,6560 | 0,098 | 2,693 |
| **g_consac:** | | | | | | | |
| Sim, Conselho Consultivo – Não | -0,937 | -2,8309 | 0,95600 | 0,966 | -0,9704 | 0,332 | 0,392 |
| Sim, Conselho de Administração – Não | -0,165 | -1,7028 | 1,37305 | 0,785 | -0,2101 | 0,834 | 0,848 |
| **f_consfam:** | | | | | | | |
| Sim, fórum de discussão familiar – Não | -0,912 | -2,4384 | 0,61398 | 0,779 | -1,1715 | 0,241 | 0,402 |
| Sim, Conselho Familiar – Não | -0,576 | -1,8829 | 0,73182 | 0,667 | -0,8628 | 0,388 | 0,562 |
| **f_trein:** | | | | | | | |
| Não – Não sei informar | -0,111 | -1,8998 | 1,67740 | 0,913 | -0,1219 | 0,903 | 0,895 |
| Sim – Não sei informar | -0,605 | -2,6332 | 1,42381 | 1,035 | -0,5843 | 0,559 | 0,546 |
| **f_procsuc:** | | | | | | | |
| Não, em andamento – Não | 0,101 | -0,9465 | 1,14913 | 0,535 | 0,1895 | 0,850 | 1,107 |
| Sim, formalmente estruturado – Não | 1,257 | -0,1764 | 2,68936 | 0,731 | 1,7187 | 0,086 | 3,513 |
| **f_ger_nova:** | | | | | | | |
| 2ª Geração – 1ª Geração | 0,678 | -0,4370 | 1,79248 | 0,569 | 1,1916 | 0,233 | 1,969 |
| 3ª Geração ou superior – 1ª Geração | 0,484 | -0,7729 | 1,74139 | 0,641 | 0,7549 | 0,450 | 1,623 |

**Fonte:** Resultados da pesquisa.

Observa-se na tabela 5 que o intercepto (média), com valor *p* menor que 0,1 e *Odds Ratio* de 0,147, evidencia que, na média, as variáveis constantes no modelo influenciam o tipo jurídico adotado pela empresa. Nesse sentido, os resultados demonstram que, quanto maior o faturamento, a tendência é não ser empresa que opera na pessoa física. Também, que as variáveis de governança “Reunião de sócios” e “Instâncias de discussão”, bem como a variável de sucessão “Processo sucessório” e a atividade (variável controle), também influenciam positivamente.

Com isso, é possível verificar que a escolha da natureza jurídica influencia positivamente a adoção de práticas de governança mais avançadas, contribuindo para a não rejeição da hipótese 3.

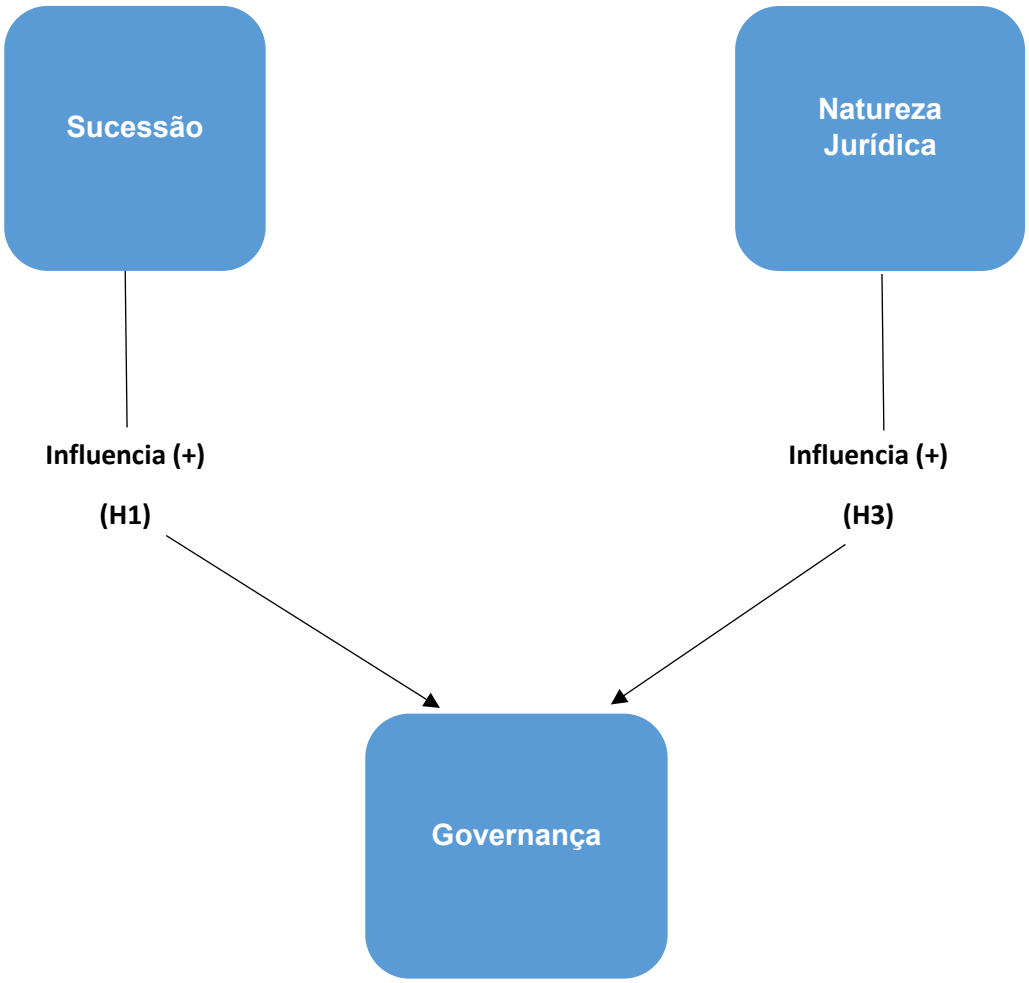
A diferença entre as tabelas 4 e 5 está no fato de que na primeira foi feita a regressão logística multinomial e na segunda, a regressão logística binomial, ambas para a variável dependente “Natureza Jurídica”. Isso foi feito para comparar os resultados, sendo mostrado que na binomial, com a aglutinação de “Pessoa Física” e “Ambos”, em que “Ambos” representa um modelo híbrido, mostrou-se mais robusto, pois agrega outras variáveis como significantes para explicar o modelo.

## 5.4 Conclusões da etapa quantitativa da pesquisa

O modelo de regressão logística utilizado considera as variáveis constantes no quadro 12. Essas variáveis estão relacionadas às dimensões que compõem a pesquisa, quais sejam: governança, sucessão e natureza jurídica, todas com aplicação a empresas rurais familiares.

A figura 5 resume as hipóteses 1 (H1) e 3 (H3) da pesquisa, que diz, respectivamente: o avanço nas gerações (sucessão) influencia positivamente a adoção de práticas mais avançadas de governança; e a escolha da natureza jurídica mais complexa influencia positivamente a adoção de práticas mais avançadas de governança.

Figura 5 – Influencia das Dimensões “Sucessão” e “Natureza Jurídica” na Dimensão “Governança”




**Fonte:** Autoria própria (2025).

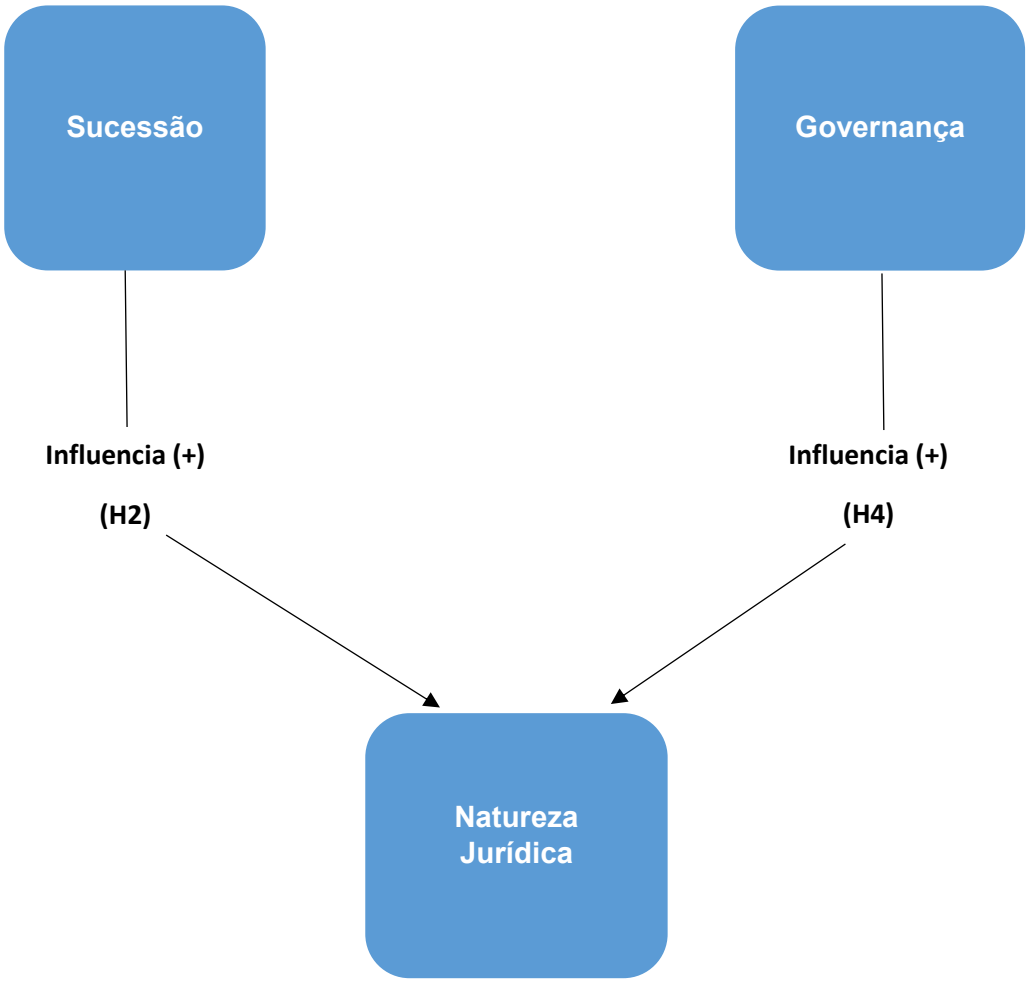
Como se observa na figura 5, a hipótese 1 indica que a sucessão, ou seja, a passagem entre as gerações influencia positivamente a adoção de práticas de governança. Também, a hipótese 3 é que a natureza jurídica influencia as práticas de governança adotadas pela empresa familiar rural.

A análise da regressão logística indica que a hipótese 1 (H1) não deve ser rejeitada, pois fica demonstrado que com a passagem entre as gerações (sucessão), há a utilização de mecanismos de governança, ou seja, há influência positiva da sucessão em relação a governança.

Conforme observado, se evidencia que a natureza jurídica influencia positivamente a governança, motivo pelo qual a hipótese 3 (H3) não deve ser rejeitada.

A figura 6 resume as hipóteses 2 (H2) e 4 (H4) da pesquisa, que diz, respectivamente: o avanço nas gerações (sucessão) influencia positivamente a escolha de natureza jurídica mais complexa (PJ) e a adoção de práticas mais avançadas de governança influencia positivamente a escolha da natureza jurídica mais complexa (PJ).

Figura 6 – Influência das Dimensões “Governança” e “Sucessão” na Dimensão “Natureza Jurídica”




**Fonte:** Autoria própria (2025).

Como se observa na figura 6, a hipótese 2 é que a passagem entre as gerações, ou seja, a sucessão, influencia positivamente a alteração da natureza jurídica para formato mais complexo. Já a hipótese 4 é que a governança, por meio dos seus mecanismos, igualmente influencia positivamente a adoção de natureza jurídica mais complexa.

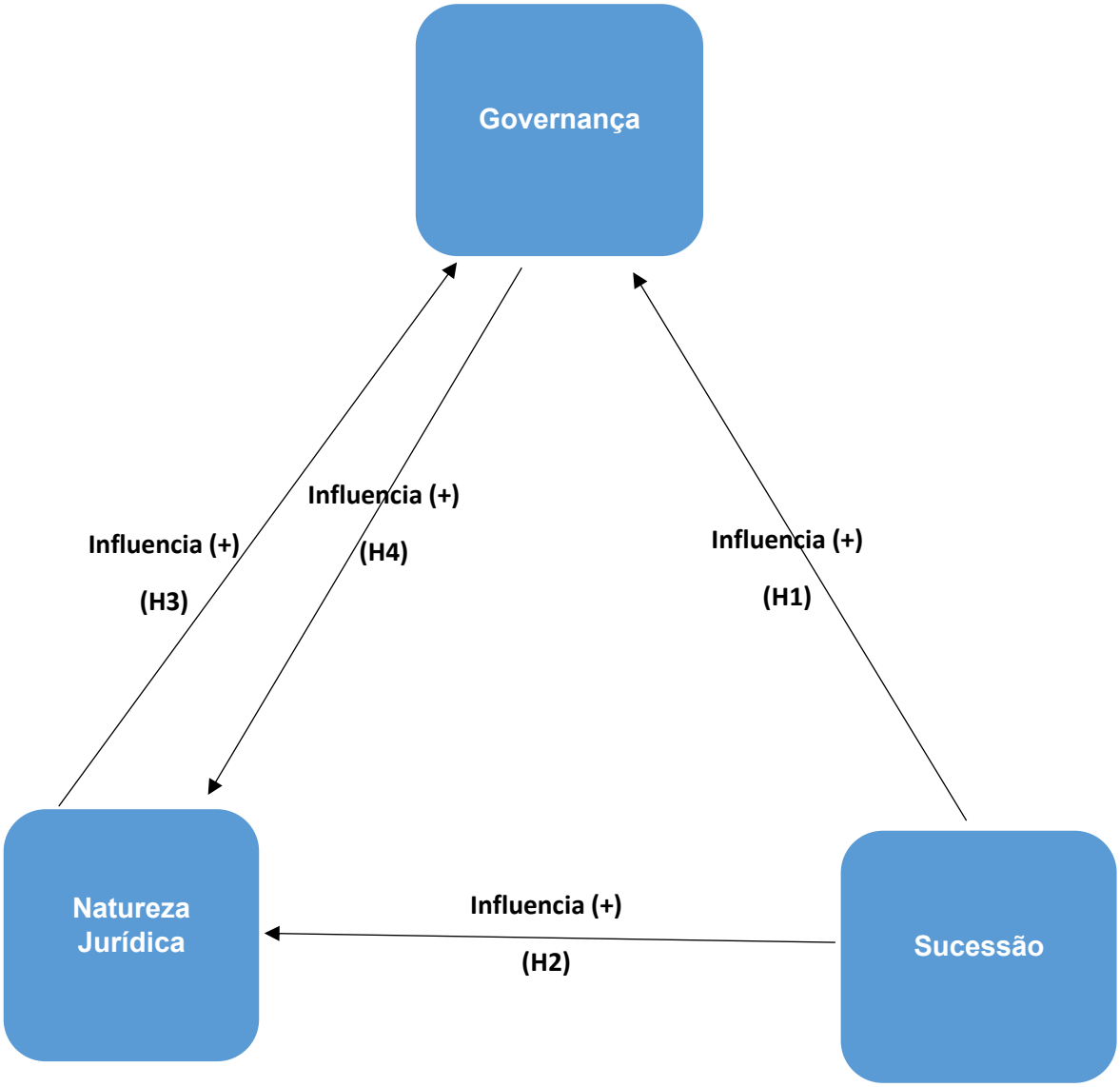
Os resultados da regressão logística mostram que não há relação positiva entre a passagem entre as gerações e a alteração da natureza jurídica. Logo, a hipótese 2 deve ser rejeitada. Igualmente, a hipótese 4 deve ser rejeitada, pois ela diz que com a adoção de mecanismos de governança, há a alteração da natureza jurídica nas empresas rurais familiares para modelos mais complexos, o que não fica demonstrado.

## 5.5 Modelo analítico proposto

A proposição de um modelo analítico tem como objetivo possibilitar que as empresas familiares rurais elevem seus níveis de gestão do negócio, considerando aspectos importantes na sua organização. Nesse sentido, considerando o problema de pesquisa e os respectivos objetivos, o modelo proposto partiu do modelo teórico, sendo testado e apresentado como contribuição da pesquisa.

O modelo teórico é apresentado na figura 7, no qual podem ser observadas as interrelações (influências), em que: sucessão influencia positivamente a governança (H1) e a natureza jurídica (H2); governança influencia positivamente a natureza jurídica (H3) e é influenciada por ela (H4).

Figura 7 – Modelo Teórico da Relação entre Governança, Sucessão e Natureza Jurídica




**Fonte:** Autoria própria (2025).

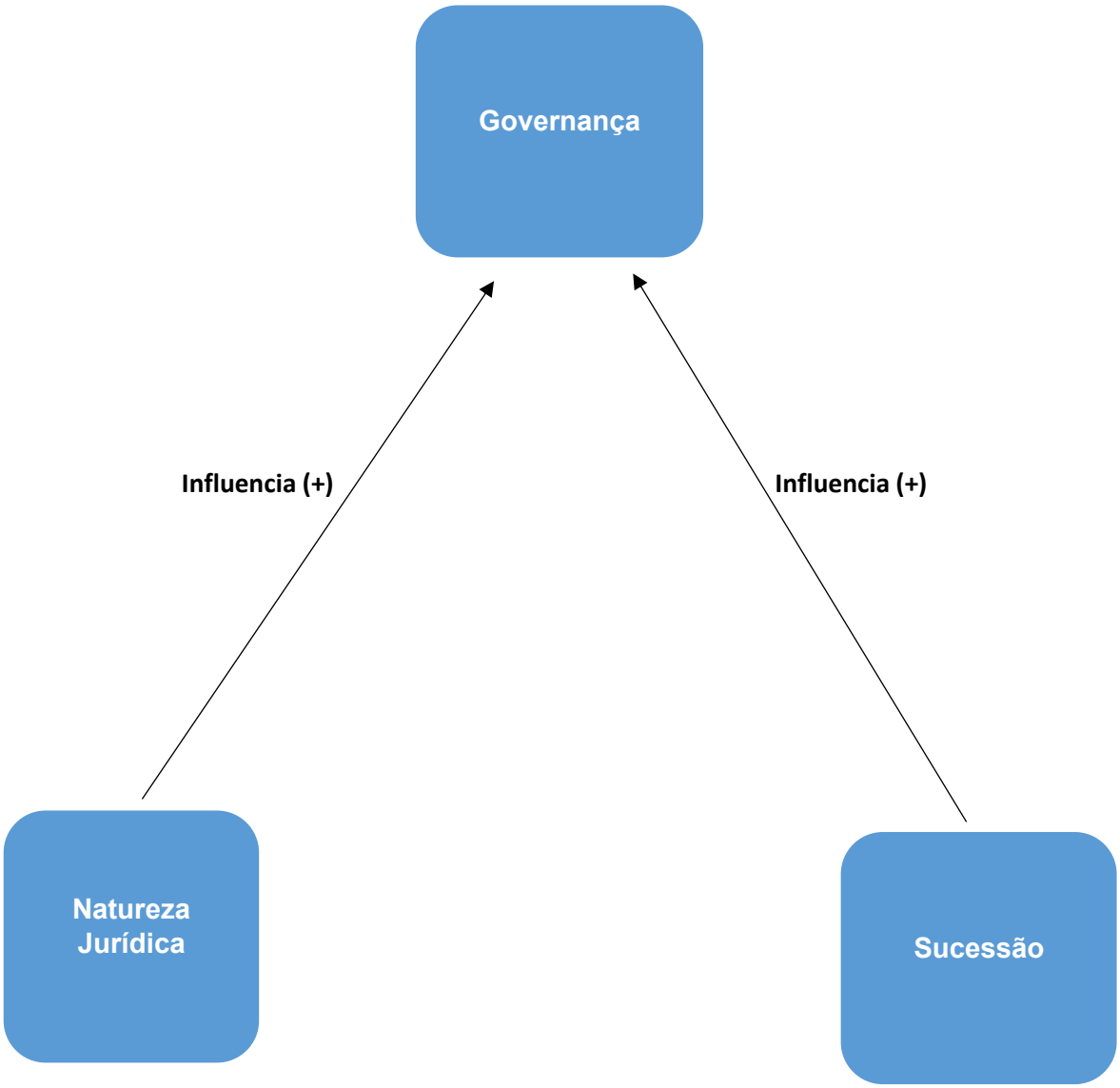
Da análise dos resultados obtidos por meio da regressão logística, sendo rejeitadas as hipóteses 2 e 4, não fica evidenciada relação positiva entre a sucessão e a natureza jurídica e, igualmente não é estabelecida relação positiva entre a natureza jurídica e a governança.

Dessa forma, o modelo econométrico valida parcialmente o modelo teórico elaborado a partir da revisão da literatura e hipóteses levantadas. Algumas possíveis justificativas para a não validação das hipóteses e, consequentemente do modelo como inicialmente elaborado, podem estar associadas às variáveis identificadas na

literatura, que podem ter sido insuficientes para explicar o modelo, assim como a base de dados utilizada, seja qualitativa ou quantitativamente, insuficiente para fornecer respostas mais robustas. Além disso, a técnica de mensuração econométrica, utilizada de forma individual, pode ter limitado a expansão dos resultados esperados.

Assim, o modelo proposto, após a validação, é apresentado na figura 8.

Figura 8 – Modelo Analítico Integrado da Empresa Familiar Rural




**Fonte:** Autoria própria (2025).

Conforme se observa na figura 8, o modelo indica que a transição entre as gerações (sucessão) influencia positivamente a adoção de práticas de governança mais avançadas, que também é influenciada positivamente pela alteração da natureza jurídica para modelos mais complexos.

Conforme exposto, embora o modelo final, proposto nesta Tese, não englobe as relações inicialmente esperadas, conforme hipóteses levantadas, ele demonstra a influência positiva dos aspectos de sucessão e relativos a escolha de natureza jurídica em relação a governança.

Desta forma, o modelo analítico integrado da empresa familiar rural aqui apresentado, considera as três dimensões objeto da pesquisa (governança, sucessão e natureza jurídica) de forma integrada, em que foi possível cumprir com a proposta inicial de conceber e propor um modelo analítico que, com enfoque integrativo, contribua para a gestão do negócio familiar rural.

# 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo geral analisar, sob a ótica dos conflitos de interesse, a relação entre as dimensões governança, sucessão e natureza jurídica em empresas rurais familiares, o que está relacionado ao problema de pesquisa que se pretendia responder ao final, qual seja: como se relacionam as dimensões de governança, sucessão e natureza jurídica em empresas rurais familiares? É mister que a proposição de um modelo analítico que engloba as três dimensões em estudo (governança, sucessão e natureza jurídica), com aplicação às empresas rurais familiares, pressupõe um estudo em nível avançado do agronegócio brasileiro, convergindo para uma maior interdisciplinariedade.

Conforme fica evidenciado ao longo da Tese, sobretudo no capítulo de resultados da pesquisa, o objetivo geral foi atingido, assim como foi possível demonstrar como se relacionam as dimensões de governança, sucessão e natureza jurídica em empresas rurais familiares, respondendo, assim, a questão central da pesquisa.

Para se chegar a esse resultado, os objetivos específicos foram estabelecidos no sentido de verificar a relação entre sucessão e a adoção de práticas de governança, assim como a escolha da natureza jurídica em empresas rurais familiares. Também, verificar a relação entre a natureza jurídica e a adoção de práticas de governança. Finaliza os objetivos específicos, a proposição de um modelo integrativo entre as três dimensões objeto de estudo.

Como estratégia de pesquisa, tendo os parâmetros ora citados (questão de pesquisa, objetivo geral e objetivos específicos), fez-se uma revisão da literatura em que o ponto central foi subsidiar as etapas seguintes da pesquisa. Com isso, passando pelos temas centrais (empresas familiares, sucessão e governança corporativa) e suas interrelações, seguindo também pela teoria de base da pesquisa (Teoria da Agência), foram estabelecidas as hipóteses, de que o avanço nas gerações influencia positivamente a adoção de práticas mais avançadas de governança (H1), assim como influencia positivamente a escolha de natureza jurídica mais complexa (H2), ao passo que a escolha da natureza jurídica mais complexa influencia positivamente a adoção de práticas mais avançadas de governança (H3) e que a adoção de práticas mais

avançadas de governança influencia positivamente a escolha da natureza jurídica mais complexa (H4).

Também por meio da revisão da literatura, foi estabelecido o Modelo de Três Círculos da Empresa Familiar (Gersick *et al*., 2006) como inspirador do modelo a ser testado e proposto como modelo integrativo de governança, sucessão e natureza jurídica em empresas rurais familiares. Além disso, a literatura indicou as variáveis de análise para cada dimensão pesquisada.

As variáveis de análise foram testadas por meio da etapa qualitativa da pesquisa, em que agentes atuantes em empresas rurais familiares, sejam proprietários/sócios ou consultores que atuam na área, puderam, por meio de entrevistas, relatar suas percepções e convicções acerca de cada uma das variáveis e suas implicações nas empresas rurais familiares, o que contribuiu significativamente para os resultados da pesquisa.

As hipóteses foram testadas por meio de análise econométrica, sendo utilizada pra isso a regressão logística. Por meio dos resultados econométricos, o modelo teórico da relação entre governança, sucessão e natureza jurídica foi parcialmente validado, sendo rejeitadas as hipóteses de influência positiva de sucessão sobre natureza jurídica e desta em relação a governança.

Assim, o modelo proposto para análise integrada da empresa familiar rural, considerando as dimensões governança, sucessão e natureza jurídica, reflete que sucessão influencia positivamente as práticas de governança mais avançadas, assim como a alteração da natureza jurídica para modelos mais complexos influencia positivamente a adoção de mecanismos de governança.

Com isso, tem-se um modelo analítico integrativo da empresa familiar rural, em que considera as dimensões governança, sucessão e natureza jurídica. Como implicação prática, acredita-se que a correta aplicação e análise do modelo reflete o maior preparo da empresa familiar rural para enfrentar os desafios e possibilita mais chance de sucesso e melhoria da competitividade.

Como implicação teórica, tem-se um modelo integrativo, inédito, que vem para preencher uma lacuna existente na literatura, de análise das três dimensões de maneira integrada, contribuindo, assim, para a Ciência da Administração, mais

especificamente para o agronegócio brasileiro, de forma a evoluir em relação aos atuais modelos de gestão da empresa familiar rural.

Como limitações da pesquisa, destaca-se que as entrevistas realizadas pelo pesquisador, estudante autor desta Tese, foram realizadas em período pandêmico (Pandemia de Covid 19, iniciada em 2020 de finalizada em 2023) e que tiveram impacto na condução dela, principalmente limitando a quantidade de entrevistados dispostos a conceder as entrevistas. Na mesma linha, outra limitação se deve ao fato de que, por motivação semelhante, a obtenção de dados primários por meio de aplicação de questionário próprio, mostrou-se inviável, sendo suprido por dados secundários, disponibilizados pelo IBGC, mas que requereu adequações em virtude de nãos serem dados primários obtidos pelo pesquisador.

Embora a presente pesquisa tenha atingido seus objetivos, por meio dela, conforme resultados apresentados e limitações relatadas, outras possibilidades de pesquisas futuras se emergem, de forma a avançar nos estudos integrativos aqui iniciados.

Uma das agendas futuras de pesquisa indicada é a análise integrada agregando um número maior de entrevistas (ou outras técnicas) na pesquisa qualitativa, assim como diversificar a técnica utilizada, utilizando, por exemplo o Método Delphi.

Também, para a etapa quantitativa da pesquisa, efetuar a coleta de dados primários, além de utilizar outras técnicas estatísticas, isoladas ou conjuntamente, além da regressão logística aqui aplicada.

# REFERÊNCIAS


AAKEN, Dominik Van; ROST, Katja; SEIDL, David. The substitution of governance mechanisms in the Evolution of family firms. **Long Range Planning**, v. 50, n. 6, December 2017, p. 826-839. DOI: https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.01.002.

AFFONSO, Henrique José. **Determinantes da Profissionalização das Empresas Familiares:** um estudo dos impactos nos resultados da organização. Tese (Doutorado em Administração). 2014. 249 f. Universidade FUMEC, Belo Horizonte/MG, 2014.

AHLERT, Lucildo. Estratégias que Auxiliam o Processo de Sucessão nos Empreendimentos Agropecuários. In: DINIZ, Fábio Homero. **Desafios e Perspectivas de Jovens Latino-americanos na Sucessão Familiar da Atividade Leiteira.** Brasília, DF: Embrapa, 2019, p. 11-67.

AKERLOF, George A. The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism. **The Quarterly Journal of Economics**, v. 84(3), p. 488-500, August 1970.

ALBI IBAÑEZ, Emilio. **Fiscalidad y Empresa Familiar.** Barcelona: Instituto de la Empresa Familiar, 1994.

ALCÂNTARA, Nádia de Barros; MACHADO FILHO, Claudio Antonio Pinheiro. O processo de sucessão no controle de empresas rurais brasileiras: um estudo multicasos. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 16, n. 1, p. 139-151, 2014.

ALI, Chiraz Bem. Corporate Governance, Principal-Principal Agency Conflicts, And Disclosure. **The Journal of Applied Business Research**, Volume 30, Number 2, p. 419-432, March/April 2014.

ALMEIDA, Daniela dos Santos Ferreira de; CHAVES, Vinicius Figueiredo; SANT'ANNA, Leonardo da Silva. Agricultor familiar e produtor rural no Brasil: os efeitos jurídicos de sua formalização como empresários individuais. **Revista Jurídica da Presidência**, Brasília, v. 20, n. 120, p. 170-196, Fev./Maio 2018.

ALVES, Patrícia Medianeira da Costa; COLUSSO, Ana Cláudia. Empresa Rural e o Novo Código Civil. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, v. 2, n. 3, 2005. Disponível em: https://periodicos.ufsm.br/contabilidade/article/view/6148. Acesso em: 24 nov. 2021.

AMARAL, Francisco. **Direito Civil:** introdução. 6. ed. Rio de Janeiro: Renovar, 2006.

BABBIE, Earl. **Métodos de Pesquisas de Survey.** – 2. reimpress. – Belo Horizonte: Editora UFMG, 2003.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística Aplicada às Ciências Sociais.** 8. ed. rev. Florianópolis: Editora da UFSC, 2012.

BARBOSA, João Eutálio Anchieta; DE JESUS, José Lauri Bueno. Holding: uma alternativa de planejamento tributário e sucessório. **RAC – Revista de Administração e Contabilidade,** v. 14, n. 27, p. 71-96, jan/jun. 2015.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2016.

BELDI, Cássio [*et al*.]. **De herdeiro para herdeiro:** como se preparar para perpetuar e ampliar os negócios de sua família. São Paulo: Editora Gente, 2010.

BELMONTE, Victor Antonio Barros; FREITAS, Wesley Ricardo de Souza. Empresas Familiares e a Profissionalização da Gestão: estudo de casos em empresas paulistas. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 6, n. 1, p. 71-90, jan-mar. 2013. DOI: https://doi.org/10.5902/198346592465.

BENDICKSON, J.; MULDOON, J.; LIGUORI, E.; DAVIS, P. E. Agency theory: background and epistemology. **Journal of Management History**, 2016a, *22*(4), 437-449.

BENDICKSON, J.; MULDOON, J.; LIGUORI, E.; DAVIS, P. E. Agency theory: the times, they are a-changin. **Management decision**, 2016b, 54(1), 174-193.

BERLE, Adolf A.; MEANS, Gardiner C. **The Modern Corporation and Private Property.** New York: Macmillan, 1932.

BERNHOEFT, Renato; GALLO, Miguel. **Governança na Empresa Familiar:** gestão, poder e sucessão. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira; CAMPOS, Elismar Álvares da Silva; PIMENTEL, Thiago Duarte; PEREIRA, Rafael Diogo. Mecanismos de Governança e Processos de Sucessão: um estudo sobre a influência dos elementos da governança corporativa na orientação do processo sucessório em uma empresa familiar. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 11, n. 31, p. 152-167, abr.-jun., 2009. DOI: https://doi.org/10.7819/rbgn.v11i31.524.

BORNHOLDT, Werner. **Governança na Empresa Familiar:** implementação e prática. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BORNHOLDT, Werner. Controle de empresas familiares. In: INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Governança Corporativa:** estrutura de controles societários. São Paulo: Saint Paul, 2009. p. 185-202.

BORNHOLDT, Werner. **Sucessão:** o processo sucessório nos negócios, na empresa e no patrimônio. Porto Alegre: Imersões, 2016.

BRANDÃO, Carlos Eduardo Lessa; FONTES FILHO, Joaquim Rubens; MURITIBA, Sergio Nunes. **Governança Corporativa e Inovação:** tendências e reflexões. São Paulo: IBGC, 2018.

BRASIL. **Lei n.** 4.504, 30 de novembro de 1964. Dispõe sobre o Estatuto da Terra e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 30 nov. 1964.

BRASIL. **Lei n.** 10.406, 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 11 jan. 2002.

BRESSAN, Aureliano Angel; SCHIEHLL, Eduardo; PROCIANOY, Jairo Laser; CASTRO, Luiz Ricardo Kabbach de. Perspectivas da Pesquisa em Governança de Empresas Familiares no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 23, n. 6, p. 696-702, Nov./Dec. 2019. DOI: http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac2019190331.

CALABRÒ, Andrea [*et al*.]. Principal-principal conflicts and family firm growth: the moderating role of business family identity. **Journal of Family Business Management**, Vol. 7, n. 3, 2017, p. 291-308. DOI: https://doi.org/10.1108/JFBM-02-2017-0005.

CALIGIONI, Rosemary Rocha [*et al*.]. Avaliação das Práticas de Governança Corporativa Proposta pelo IBGC: uma meta-análise no contexto das empresas familiares. **Revista Foco**, Curitiba (PR), v. 16, n.4, e1578, p.01-27, 2023.

CANÇADO, Vera L.; LIMA, Juvêncio Braga de; MUYLDER, Cristiana Fernandes de; CASTANHEIRA, Ricardo Brandão. Ciclo de vida, sucessão e processo de governança em uma empresa familiar: um estudo de caso no grupo Seculus. **REAd – Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 75, n. 2, p. 485-516, maio/agosto 2013. DOI: https://doi.org/10.1590/S1413-23112013000200009**.**

CARVALHO, Antonio Gledson de. Governança corporativa no Brasil em perspectiva. **RAUSP Management Journal**, v. 37, n. 3, p. 19-32, 2002.

CASADESUS-MASANELL, Ramon; SPULBER, Daniel F. Agency Revisited. Harvard Business School, **Working Paper 10-082**, March 2010. Disponível em: https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=37690. Acesso em: 3 nov. 2020.

CHRISMAN, James J. [*et al*.]. Governance Mechanisms and Family Firms. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 2018, Vol. 42(2), 171–186.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de Pesquisa em Administração.** 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2016.

DANI, Andréia Carpes; SANTOS, Cleston Alexandre dos; KAVESKI, Itzhak David Simão; CUNHA, Paulo Roberto da; LEITE, Alexandre Pinto Paiva. Características do Conselho de Administração e o Desempenho Empresarial das Empresas Listadas no Novo Mercado. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, Salvador, v. 7, n. 1, p. 29-47, jan./abr., 2017.

DAVEL, Eduardo; SILVA, Jader Cristino de Souza; FISCHER, Tânia. Desenvolvimento tridimensional das organizações familiares: avanços e desafios teóricos a partir de um estudo de caso. **Organização & Sociedade**, Salvador, v. 7, n. 18, p. 99-116, mar./ago. 2000. DOI: https://doi.org/10.1590/S1984-92302000000200009.

DEKKER, Julie; LYBAERT, Nadine; STEIJVERS, Tensie; DEPAIRE, Benoît. The effect of family business professionalization as a multidimensional construct on firm performance**. Journal of Small Business Management**, 53(2), p. 516-538, 2015. DOI: https://doi.org/10.1111/jsbm.12082.

DEVORE, Jay L. **Probabilidade e Estatística para Engenharia e Ciências.** Tradução Joaquim Pinheiro Nunes da Silva. São Paulo: Cengage Learning, 2006.

DINIZ, Gustavo Saad. **Produtor rural.** Enciclopédia jurídica da PUC-SP. Celso Fernandes Campilongo, Alvaro de Azevedo Gonzaga e André Luiz Freire (Coords.). Tomo: Direito Comercial. Fábio Ulhoa Coelho, Marcus Elidius Michelli de Almeida (coord. de tomo). 1. ed. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2018. Disponível em: https://enciclopediajuridica.pucsp.br/verbete/211/edicao-1/produtor-rural. Acesso em: 21 nov. 2021.

DUARTE, Francisco Dias; OLIVEIRA, Leonardo Rocha. Análise de maturidade de processos sucessórios em empresas familiares. **REGE – Revista de Gestão**, v. 17, n. 2, p. 135-150, abr./jun. 2010.

DUDEK, Michal. A matter of family? An analysis of determinants of farm succession in Polish agriculture. **Studies in Agricultural Economics**, 118, p. 61-67, 2016. DOI: http://dx.doi.org/10.7896/j.1613.

ENDERLE, Rodrigo Xavier [*et al*.]. Planejamento e Gestão de Custos; estudo de caso de uma empresa do segmento agropecuário. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 17, n. 26, p. 145-156, 2013.

EISENHARDT, Katheleen M. Agency theory: an assessment and review. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 1, p. 57-74, jan. 1989.

ESCUDER, Sergio Antonio Loureiro. Governança Corporativa e a Empresa Familiar; mecanismos e instrumentos facilitadores na gestão de conflitos societários. **Revista de Administração da Unimep**, vol. 4, núm. 3, p. 80-105, septiembre-diciembre 2006.

FACIONI, Dejanira; GOMES PEREIRA, Matheus Wemerson. Análise dos Determinantes da Sucessão em Assentamento Rural no Estado de Mato Grosso do Sul, **Organizações Rurais & Agroindustriais**, vol. 17, núm. 1, enero-marzo, 2015, pp. 119-136.

FAMA, Eugene F. Agency problems and the theory of the firm. **Journal of Political Economy**, v. 88, n. 2, p. 288-307, apr. 1980.

FAMA, Eugene F.; JENSEN, Michel C. Separation of ownership and control. **Journal of Law and Economics**, v. 26, n. 2, p. 301-327, jun. 1983.

FASSARELLA, Luiza Meneguelli. Governança Corporativa e Valor das Empresas Brasileiras do Setor de Agronegócios. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO, 36, 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

FÁVERO, Luiz Paulo; BELFIORE, Patrícia; SILVA, Fabiana Lopes da; CHAN, Betty Lilian. **Análise de Dados:** modelagem multivariada para tomada de decisões. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2009.

FÁVERO, Luiz Paulo; BELFIORE, Patrícia. **Manual de Análise de Dados:** estatística e modelagem multivariada com Excel®, SPSS® e Stata®. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.

FERREIRA, Cristiane Santos; CRUZ, Wellington do Carmo. Os Impactos Tributários e Operacionais, na Conversão do Produtor Rural, Pessoa Física para Pessoa Jurídica no Setor Agrícola de Grãos e Fibras. **Revista de Contabilidade da Bahia**, n. 1, agosto/2012, p. 35-49.

FERREIRA, R. N. [*et al*.]. Mecanismos de Gobiernanza Corporativa y Rendimiento: un estudio en el sector agroindustrial. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 15, n. 2, p. 273-285, 2013a.

FERREIRA, R. N. [*et al*.]. Governança corporativa, eficiência, produtividade e desempenho. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 14, n. 4, p. 134-164, 2013b.

FERREIRA, Cristiana Sanchez Gomes; LEITÃO, Carolina Fagundes. A Holding Patrimonial Familiar e seus Incentivos: uma análise juseconômica. **Revista Síntese**, v. 17, n. 95, p. 21-40, abr./maio 2016.

FIGUEIREDO FILHO, Geraldo; BERNARDES, Patrícia; CHAVES, Catari Vilela. Governança corporativa e o papel estratégico do conselho de administração em empresa familiar de capital aberto. **ReFAE – Revista da Faculdade de Administração e Economia**, v. 8, n. 1, p. 114-137, 2016. DOI: https://doi.org/10.15603/2176-9583/refae.v8n1p114-143.

FREITAS, Henrique [*et al*.]. O método de pesquisa *survey*. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 35, n. 3, p.105-112, julho/setembro 2000.

GABRIEL, Marcelo Luiz D. Métodos Quantitativos em Ciências Sociais: sugestões para elaboração do relatório de pesquisa. **Desenvolvimento em Questão**, v. 12, n. 28, p. 348-369, out./dez. 2014. DOI: https://doi.org/10.21527/2237-6453.2014.28.348-369.

GALLO, Miguel A. **Empresa Familiar:** textos y casos. Barcelona: Praxis, 1995.

GARCIA, Ricardo Lupion; TAVARES, Cláudio Kaminski. Empresa Familiar e a Governança Corporativa: breves apontamentos sobre as estruturas de gestão das empresas familiares. **Revista de Estudos e Pesquisas Avançadas do Terceiro Setor** - **REPATS**, Brasília, v. 4, n. 1, p. 481-516, Jan-Jun, 2017. DOI: https://doi.org/10.31501/repats.v4i1.8217.

GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion McCollon; LANSBERG, Ivan. **De geração para geração:** ciclos de vida das empresas familiares. Tradução de Nivaldo Montigelli Jr. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

GUJARATI, Damodar N.; PORTER, Dawn C. **Econometria Básica**. 5. ed. Porto Alegre: AMGH, 2011.

HAIR JR., Joseph F. [*et al*.]. **Análise Multivariada de Dados.** Tradução Adonai Schlup Sant'Anna. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HARITH, Samir; SAMUJH, Ruth Helen. Small Family Businesses: Innovation, Risk and Value. **Journal of Risk and Financial Management**, 2020, 13, 240. DOI:10.3390/jrfm13100240.

HERMALIN, Benjamin E. Trends in corporate governance. **The Journal of Finance**, v. 60, n. 5, p. 2351-2384, out. 2005.

HOWORTH, Carole; KEMP, Martin**. Governance in Family Businesses:** evidence and implications. London: IFB Research Foundation, 2019. Disponível em:

https://www.ifb.org.uk/media/4133/governance-in-family-businesses-evidence-and-implications_web.pdf. Acesso em: 2 nov. 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Tabela de Natureza Jurídica 2018:** estrutura detalhada. Disponível em: https://concla.ibge.gov.br/estrutura/natjur-estrutura/natureza-juridica-2018.html. Acesso em: 11 maio 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Censo Agropecuário – Resultados definitivos**. Disponível em: https://censoagro2017.ibge.gov.br/templates/censo_agro/resultadosagro/pdf/ms.pdf. Acesso em: 10 nov. 2020.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency cost, and ownership structure. **Journal of Financial Economics.** p. 305-360, 1976.

JOIA, Luiz Antonio. Geração de modelos teóricos a partir de estudos de casos múltiplos: da teoria à prática. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes (Orgs.). **Pesquisa Qualitativa em Administração.** 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

JOOSSE, Sofie; GRUBBSTRÖM, Ann. Continuity in farming - Not just family business. **Journal of Rural Studies**, v. 50, p. 198-208, 2017. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2016.11.018.

KAUR, Raghuveer; SINGH, Hamitesh. Corporate Governance in Family Businesses: a review. **Pacific Business Review International**, v. 11, n. 5, November 2018.

KLAPPER, Leora F.; LOVE, Inessa. **Corporate Governance, Investor Protection, and Performance in Emerging Markets.** Policy Research, Working Paper nº 2818. World Bank, Washington, 2002.

LARSON, Ron; FARBER, Betsy. **Estatística Aplicada.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

LEA, James W. **La Sucesión del Management en la Empresa Familiar.** Barcelona: Edições Granica, 1993.

LEAL, Geraldo Sadoyama; SILVA, Deise Aparecida de Oliveira; SOPELETE, Mônica Camargo. Conceitos básicos de bioestatística. In: MINEO, J. R. [*et. al.*]. **Pesquisa na área biomédica:** do planejamento à publicação [online]. Uberlândia: EDUFU, 2005, p. 137-180. DOI: https://doi.org/10.7476/9788570785237.0007.

LEONARD, Brian; KINSELLA, Anne; O'DONOGHUE, Cathal; FARRELL, Maura; MAHON, Marie. Policy drivers of farm succession and inheritance. **Land Use Policy**, v. 61, p. 147-159, february 2017. DOI: https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2016.09.006.

LIMA, Edson Pinheiro de; LEZANA, Álvaro Guillermo Rojas. Desenvolvendo um Framework para Estudar a Ação Organizacional: das competências ao modelo organizacional. **Gestão & Produção**, v. 12, n. 2, p.177-190, maio-ago. 2005.

LODI, João Bosco. **A Empresa Familiar.** 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

LODI, João Bosco. **Governança Corporativa:** o governo da empresa e o conselho de administração. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

LOVATO, Eugênio Renato. **Aspectos da governança corporativa nas empresas familiares do agronegócio do estado do Mato Grosso:** um caminho para perenidade. Dissertação (Mestrado Profissional em **Gestão Estratégica de Negócios**). 2017. Fundação Instituto de Administração (FIA), São Paulo/SP, 2017.

LUIZ, Gilberto Venâncio. **Métodos Quantitativos na Pesquisa em Administração:** uma abordagem prática com o software JASP. Rio Paranaíba/MG: Editora do Autor, 2024.

MACEDO, José Ferreira de. **Sucessão na Empresa Familiar:** teoria e prática. São Paulo: Nobel, 2009.

MACHADO, Flávia Costa. A Empresa Familiar: desafios e soluções jurídicas. **Revista da AJURIS,** v. 41, n. 136, p. 233-246, Dezembro 2014.

MACHADO FILHO, Claudio Antonio Pinheiro. Governança em Organizações do Agronegócio: desafios e oportunidades pós-crise. In: FONTES FILHO, Joaquim Rubens; LANCELLOTTI, Renata Weingrill (Coords.). **Governança Corporativa em Tempos de Crise.** São Paulo: Saint Paul, 2009. p. 111-125.

MACHADO FILHO, Cláudio Pinheiro; CALEMAN, Silvia Morales de Queiroz; CUNHA, Christiano França da. Governance in agribusiness organizations: challenges in the management of rural family firms. **Revista de Administração**, Volume 52, Issue 1, p. 81-92, January-March 2017. DOI: https://doi.org/10.1016/j.rausp.2016.09.004.

MAIA, Alexandre Gori. **Econometria:** conceitos e aplicações. São Paulo: Saint Paul, 2017.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing:** uma orientação aplicada. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.

MANNING, Louise, SOON, Jan Mei; FISHER, Rhiannon. The role of advisors in influencing change in the family farm. **Royal Agricultural University Cirencester**, Working paper nº T2/2013, 2013, p. 1-23. Disponível em: https://thehumanimprint.typepad.com/files/manning-soon-and-fisher-2013-role-of-advisors.pdf. Acesso em: Acesso em: 5 jun. 2021.

MARTIN, Geoff; GOMEZ-MEJIA, Luis R.; BERRONE, Pascual; MAKRI, Marianna. Conflict Between Controlling Family Owners and Minority Shareholders: much ado about nothing? **Entrepreneurship Theory and Practice,** v. 41, n. 6, p. 999-1027, November 2017. DOI: https://doi.org/10.1111/etap.12236.

MARTINS, Henrique Cordeiro; RODRIGUES, Suzana Braga. Atributos e Papéis dos Conselhos de Administração das Empresas Brasileiras. **ERA – Revista de Administração de Empresas**, Edição Especial, p. 23-35, 2005.

MAZZON, José Afonso. Using the Methodological Association Matrix in Marketing Studies. **Revista Brasileira de Marketing**, São Paulo, Brazil, Special Issue, v. 17, n. 5, p. 747-758, October 2018.

MENDES, Andréa Paula Segatto. **Teoria da Agência Aplicada à Análise de Relações entre os Participantes dos Processos de Cooperação Tecnológica Universidade-Empresa.** 2001. 260 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, 2001.

MILLER, Danny; LE BRETON-MILLER, Isabelle. Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship, and Capabilities**. Family Business Review**, v. 19, n. 1, p. 73-87, March 2006. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00063.x.

MORETTIN, Pedro Alberto; BUSSAB, Wilton O. **Estatística Básica.** 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

NARDINI DA SILVA, M.; EHLERT POLLNOW, G.; SACCO DOS ANJOS, F.; VELLEDA CALDAS, N. A Quem Pertence o Futuro? Agricultura Familiar e Sucessão Geracional no Brasil Meridional. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, *[S. l.]*, v. 19, n. 2, 2023. DOI: 10.54399/rbgdr.v19i2.6513.

NASSIF, Elaina; SOUZA, Crisomar Lobo de. Conflitos de Agência e Governança Corporativa. **Caderno de Administração**, vol. 7, n. 1, p. 1-20, jan.-dez. 2013.

NEDELCHEV, Miroslav. **Decrease of 'Principal-Principal' Conflicts.** MPRA Paper No. 64541, 2014, posted 24 May 2015. Disponível em: https://mpra.ub.uni-muenchen.de/64541/1/MPRA_paper_64541.pdf. Acesso em: 12 dez. 2020.

NICHOLSON, Walter; SNYDER, Christopher. **Microeconomic Theory:** Basic Principles and Extensions. South-Western: Cengage Learning, 2012. p. 641-676.

OLIVEIRA, Janete Lara de; ALBUQUERQUE, Ana Luiza; PEREIRA, Rafael Diogo. Governança, Sucessão e Profissionalização em uma Empresa Familiar: (re)arranjando o lugar da família multigeracional. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 14, n. 43, p.176-192, 2012. DOI: https://doi.org/10.7819/rbgn.v14i43.881.

OLIVEIRA, Walber Machado de; VIEIRA FILHO, José Eustáquio Ribeiro. **Sucessão nas Fazendas Familiares:** problemas e desafios. Texto para Discussão nº 2385. Brasília: IPEA, 2018.

OLIVEIRA, Walber Machado de; VIEIRA FILHO, José Eustáquio Ribeiro. A sucessão familiar no setor agropecuário. **Revista de Política Agrícola**, Ano XXVIII, n. 2, p. 122-135, Abr./Maio/Jun. 2019.

PANDA, Brahmadev; LEEPSA, N. M. Agency theory: Review of Theory and Evidence on Problems and Perspectives. **Indian Journal of Corporate Governance**, 10(1), p. 74-95, 2017. DOI: https://doi.org/10.1177/0974686217701467.

PARADA, Maria Jose; GIMENO, Alberto; SAMARA, Georges; SARIS, Willem. The adoption of governance mechanisms in family businesses: an institutional lens. **Journal of Family Business Management**, v. 1, n. 2, abr. 2020. DOI: https://doi.org/10.1108/JFBM-07-2019-0054.

PELIZARO, Carla Ivo. **Governança Corporativa:** investigação sobre a natureza jurídica adotada em propriedades rurais sulmatogrossenses. 2016. 145 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração e Negócios, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2016.

PELIZARO, Carla Ivo; CALEMAN, Silvia Morales de Queiroz; BRAZ DA SILVA, Devanildo Braz. Relação entre Governança, Estágio de Sucessão e Natureza Jurídica em Empresas Rurais Familiares. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, *[S. l.]*, v. 19, n. 2, 2023. DOI: 10.54399/rbgdr.v19i2.6398.

PIMENTEL, Ruberico F. A governança dos grupos estatais no Brasil. In: INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Governança Corporativa:** estrutura de controles societários. São Paulo: Saint Paul, 2009. p. 139-154.

POSNER, Eric A. Agency Models in Law and Economics. **Law & Economics Working Paper**, n. 92, 2000. DOI: http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.204872.

PURKAYASTHA, Saptarshi; VELIYATH, Rajaram; GEORGE, Rejie. The roles of family ownership and family management in the governance of agency conflicts. **Journal of Business Research**, Volume 98, May 2019, Pages 50-64. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.024.

RAMADANI, Veland; HOY, Frank. Context and Uniqueness of Family Businesses. In: DANA, Leo Paul; RAMADANI, Veland (Eds.). **Family Businesses in Transition Economies.** Springer International Publishing Switzerland, 2015. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-14209-8_2.

RESENDE FILHO, Moisés de Andrade. Aplicações e Implicações do Modelo Principal-Agente à Luz de sua Formulação Linear – Normal – Exponencial. **Revista de Economia e Agronegócio***,* v. 6, n. 2, 2008. DOI: https://doi.org/10.25070/rea.v6i2.127.

RIBEIRO, Aline Pardi. Governança corporativa em empresas familiares. **Revista Jus Navigandi**, Teresina, ano 17, n. 3409, 31 out. 2012. Disponível em: https://jus.com.br/artigos/22915. Acesso em: 17 fev. 2021.

RICCA, Domingos. **Da Empresa Familiar à Empresa Profissional.** – 2. impress. – São Paulo: Editora CLA, 2006.

ROCHA, Carlos Henrique Maurício da. **A Profissionalização da Gestão das Empresas Familiares num Contexto de Mudança:** um estudo de caso no setor têxtil. 2001. 133 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2001.

ROCHA, Charles Silva; SANTOS, Geovane Camilo; DOS SANTOS, Dryele Laiana de Jesus Silva. Holding e os Processos de Sucessão Familiar e de Planejamento Tributário no Segmento de Cafeicultura**. Revista de Contabilidade da UFBA**, v. 14, n. 3, 2020.

RODRIGUES, José Antonio; MENDES, Gilmar de Melo. **Governança Corporativa:** estratégia para geração de valor. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SAITO, Richard; DA SILVEIRA, Alexandre Di Miceli. Governança Corporativa: custos de agência e estrutura de propriedade. **RAE – Revista de Administração de Empresas,** v. 48, n. 2, p. 79-86, 2008. DOI: https://doi.org/10.1590/S0034-75902008000200007.

SCHNEIDER, Leandro; DA ROSA, Caroline; BAGGIO, Daniel Knebel. Estrutura de Governança Corporativa em Empresas Familiares. **Revista de Governança Corporativa - RGC**, São Paulo, v. 6, n.1, dez. 2019.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Orientações Sobre a Formalização Rural.** Brasília: Sebrae, 2016.

SHEHABUDDEEN, Noordin; PROBERT, David; PHAAL, Rob; PLATTS, Ken, **Representing and Approaching Complex Management Issues: Part 1 - Role and Definition.** (December 1, 1999). Centre for Technology Management (CTM) Working Paper, No. 2000/03.

SILVA, Amanda Cristina da; COSTA, Marina Rodrigues; BERTANHA, Renata da Costa. Planejamento Tributário para Produtores Rurais da Região da Alta Mogiana. **Diálogos em Contabilidade:** teoria e prática (Online), v. 6, n. 1, jan./dez. 2018.

SILVA JUNIOR, Annor da; MUNIZ, Reynaldo Maia. Poder e sucessão: ascensão, declínio e falência de uma gestão familiar em uma empresa capixaba. **Organizações & Sociedade**, v. 10, n. 26, p. 57-65, janeiro/abril 2003.

SILVA JUNIOR, Annor da; MUNIZ, Reynaldo Maia. Sucessão, poder e confiança: um estudo de caso em uma empresa familiar capixaba. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 107-117, jan./fev./mar. 2006.

SILVEIRA, Alexandre di Miceli da. **Governança Corporativa no Brasil e no Mundo:** teoria e prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SONGINI, Lucrezia. The professionalization of family firms: theory and practice. In: POUTZIOURIS, Panikkos Zata; SMYRNIOS, Kosmas X.; KLEIN, Sabrine B. (Org.). **Handbook of Research on Family Business.** Cheltenham: Edward Elgar Publishers, p. 269-297, 2006.

SOUSA, José Raul de; SANTOS, Simone Cabral Marinho dos. Análise de conteúdo em pesquisa qualitativa: modo de pensar e de fazer. **Pesquisa e Debate em Educação**, Juiz de Fora: UFJF, v. 10, n. 2, p. 1396-1416, jul.- dez. 2020. DOI: https://doi.org/10.34019/2237-9444.2020.v10.31559.

SWEENEY, Dennis J.; WILLIAMS, Thomas A.; ANDERSON, David R. **Estatística Aplicada à Administração e Economia.** 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

TAGIURI, Renato; DAVIS, John. Bivalent Attributes of the Family Firm. **Family Business Review**, v. 9, n. 2, p. 199-208, Summer 1996. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x.

TAMARINDO, Ubirajara Garcia Ferreira. **Tributação no Agronegócio:** uma análise geral dos principais tributos incidentes. 260 f. Dissertação (Mestrado em Agronegócio e Desenvolvimento) – Faculdade de Ciências e Engenharia – Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Tupã, 2017.

TEIXEIRA, Enise Barth. A Análise de Dados na Pesquisa Científica: importância e desafios em estudos organizacionais. **Desenvolvimento em Questão**, v. 1, n. 2, p. 177-201, jul./dez. 2003.

TEIXEIRA, Luiz Henrique Gonçalves. A profissionalização na gestão de uma empresa familiar: estudo de caso de uma propriedade rural. **Revista Mundo da Gestão**, v. 1, n. 1, 2011.

TELLES, Renato. A efetividade da “matriz de amarração” de Mazzon nas pesquisas em Administração. **RAUSP Management Journal**, v. 36, n. 4, p. 64-72, 2001.

TOBAK, Júlia; NÁBRÁDI, András. The TONA Model: a new methodology for assessing the development and maturity life cycles of family owned enterprises. **Journal of Innovation & Knowledge,** v. 5, issue 4, p. 236-243, October-December 2020. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.12.003.

TOMAZETTE, Marlon. **Empresário.** Enciclopédia jurídica da PUC-SP. Celso Fernandes Campilongo, Alvaro de Azevedo Gonzaga e André Luiz Freire (Coords.). Tomo: Direito Comercial. Fábio Ulhoa Coelho, Marcus Elidius Michelli de Almeida (Coord. de tomo). 1. ed. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2018. Disponível em: https://enciclopediajuridica.pucsp.br/verbete/211/edicao-1/produtor-rural. Acesso em: 21 nov. 2021.

VELLOSO, Simone Pitten; GRISCI, Carmem Ligia Iochins. Governança Corporativa e Empresas Familiares em Processo Sucessório: a visão de consultores e de famílias empresárias. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, v. 11, n. 4, p. 367-381, 2014.

YOUNG, Michael N.; PENG, Mike W.; AHLSTROM, David; BRUTON, Garry D. Principal-Principal Agency. **Web Journal of Chinese Management Review**, v. 6, n.1, Feb. 2003.

YOUNG, Michael N.; PENG, Mike W.; AHLSTROM, David; BRUTON, Garry D.; JIANG, Yi. Corporate Governance in Emerging Economies: a review of the principal–principal perspective. **Journal of Management Studies**, v. 45, n. 1, january 2008.

ZELLWEGER, Thomas; KAMMERLANDER, Nadine. Family, wealth, and governance: an agency account**. Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 39, n. 6, p. 1281-1303, 2015. DOI: http://dx.doi.org/10.1111/etap.12182.

## APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – ENTREVISTA COM PRODUTOR RURAL

Você está sendo convidado a participar como voluntário da pesquisa intitulada "Governança, Sucessão e Natureza Jurídica em Empresas Rurais Familiares: um modelo integrativo", que está sendo realizada no âmbito do Programa de Pós-graduação em Administração (PPGAD) da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), sob a coordenação da professora Silvia Morales de Queiroz Caleman e tendo como participante-pesquisador o doutorando Devanildo Braz da Silva.

A entrevista poderá ser presencial ou no formato *on-line*, conforme a disponibilidade do entrevistado. Quando virtual, o aplicativo utilizado será o *Google Meet*, sendo enviado por e-mail ou WhatsApp o *link* para o participante ter acesso a sala virtual para a entrevista. **A entrevista será gravada em formato de áudio e vídeo para posterior extração das informações.**

Você tem a garantia de que sua identidade será mantida em sigilo e as informações obtidas durante a pesquisa só serão acessadas pelos pesquisadores. Na divulgação dos resultados desse estudo, informações que possam identificá-lo não serão mostradas ou publicadas.

Você tem o direito de se recusar a participar da pesquisa e de desistir e retirar o seu consentimento em qualquer momento da pesquisa.

Desde já agradecemos sua atenção e participação e colocamo-nos à disposição para maiores informações.

Quaisquer dúvidas em relação à pesquisa poderão ser esclarecidas pelos pesquisadores por meio do telefone (67) 99110-6268 ou pelos e-mails devanildo.silva@ufms.br ou silvia.caleman@ufms.br.

Devanildo Braz da Silva (Doutorando – PPGAD/UFMS)

Silvia Morales de Queiroz Caleman (Orientadora – PPGAD/UFMS)

## APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – ENTREVISTA COM CONSULTOR

Você está sendo convidado a participar como voluntário da pesquisa intitulada "Governança, Sucessão e Natureza Jurídica em Empresas Rurais Familiares: um modelo integrativo", que está sendo realizada no âmbito do Programa de Pós-graduação em Administração (PPGAD) da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), sob a coordenação da professora Silvia Morales de Queiroz Caleman e tendo como participante-pesquisador o doutorando Devanildo Braz da Silva.

A entrevista poderá ser presencial ou no formato *on-line*, conforme a disponibilidade do entrevistado. Quando virtual, o aplicativo utilizado será o *Google Meet*, sendo enviado por e-mail ou WhatsApp o *link* para o participante ter acesso a sala virtual para a entrevista. **A entrevista será gravada em formato de áudio e vídeo para posterior extração das informações.**

Você tem a garantia de que sua identidade será mantida em sigilo e as informações obtidas durante a pesquisa só serão acessadas pelos pesquisadores. Na divulgação dos resultados desse estudo, informações que possam identificá-lo não serão mostradas ou publicadas.

Você tem o direito de se recusar a participar da pesquisa e de desistir e retirar o seu consentimento em qualquer momento da pesquisa.

Desde já agradecemos sua atenção e participação e colocamo-nos à disposição para maiores informações.

Quaisquer dúvidas em relação à pesquisa poderão ser esclarecidas pelos pesquisadores por meio do telefone (67) 99110-6268 ou pelos e-mails devanildo.silva@ufms.br ou silvia.caleman@ufms.br.

Devanildo Braz da Silva (Doutorando – PPGAD/UFMS)

Silvia Morales de Queiroz Caleman (Orientadora – PPGAD/UFMS)

## APÊNDICE C – ROTEIRO DA ENTREVISTA COM PRODUTORES RURAIS FAMILIARES

A. **Perfil do respondente**

1. Faixa etária do respondente

( ) 18 a 30 anos
( ) 31 a 40 anos
( ) 41 a 50 anos
( ) 51 a 60 anos
( ) acima de 60 anos

2. Nível de escolaridade do respondente

( ) Ensino Fundamental completo
( ) Ensino Fundamental incompleto
( ) Ensino Médio completo
( ) Ensino Médio incompleto
( ) Ensino Superior completo
( ) Ensino Superior incompleto
( ) Pós-Graduação

B. **Dimensão Sucessão**

3. Poderia contar um pouco da história da empresa?

4. Poderia contar um pouco da família empresária; quantos irmãos, você é de qual geração, seu pai continua; se há gerações anteriores ao seu pai, continuam? Tem irmãos? Se sim, atuam na empresa?

4.1 Tem filhos? Quantos? Qual(is) idade(s)?
4.2 Na empresa, tem executivos?

5. Qual(is) geração(ões) da família possui participação societária na empresa?

6. Discutem sucessão ou têm um planejamento sucessório? Se sim, pode detalhar?

7. Já passaram por algum processo sucessório? Se sim, quais as principais dificuldades?

8. Caso já tenha ocorrido transição geracional, consegue identificar/distinguir práticas de gestão, seja no âmbito familiar, seja no empresarial, em relação à geração anterior?

C. **Dimensão Governança**

9. Na empresa tem algum tipo de acordo de sócios? Se sim, está formalizado?

10. Tem Assembleia Geral, Conselho de Administração, Conselho Consultivo, Conselho de Família, Protocolo Familiar? Se sim, como funcionam, qual composição, há reuniões periódicas...? Se não, há outro?

11. Para a gestão, há uma Diretoria Executiva? Administrador/gestor externo/profissional? Se sim, qual a principal motivação? Se não, o que impede?

12. Existe avaliação de desempenho e prestação de contas, seja de administrador profissional para os sócios ou mesmo entre os sócios? Se sim, como é feito? Tem relatórios? Qual periodicidade?

13. Existem sócios que não atuam na empresa?

14. Existem sócios fora da unidade familiar?

15. Existe algum plano para remuneração dos sócios? Se sim, como funciona?

16. Há separação entre as contas e os gastos realizados pela família e pela empresa?

17. Há planejamento financeiro/contábil/fiscal? Se sim, como funciona?

18. Caso tenha mais de um sócio, já houve situações de conflito? Se sim, pode compartilhar? Como foram tratados?

D. **Dimensão Natureza Jurídica**

19. O formato jurídico atual da empresa é CPF, CNPJ ou misto? Já houve alteração? Se sim, quantas vezes? De qual para qual? Se não, existe estudo para que isso possa ocorrer futuramente?

20. Em relação ao tipo jurídico atual da empresa, você entende ser mais eficiente e porquê?

21. Você entende que deva haver alteração do tipo jurídico? Se sim, por qual motivação? (Aspectos tributários; capitalização da empresa; aspectos familiares; proteção patrimonial...)

22. Você entende que deva haver um planejamento jurídico/tributário, considerando a situação (enquadramento) atual e as possibilidades existentes? Se sim, porquê?

E. **Encerramento**

23. Caso haja algum aspecto até então não abordado e deseje comentar/compartilhar, certamente trará ganhos à pesquisa; fique à vontade.

## APÊNDICE D – ROTEIRO DA ENTREVISTA COM CONSULTOR

A. **Perfil do respondente**

1. Faixa etária do respondente

( ) 18 a 30 anos
( ) 31 a 40 anos
( ) 41 a 50 anos
( ) 51 a 60 anos
( ) acima de 60 anos

2. Nível de escolaridade do respondente

( ) Ensino Fundamental completo
( ) Ensino Fundamental incompleto
( ) Ensino Médio completo
( ) Ensino Médio incompleto
( ) Ensino Superior completo
( ) Ensino Superior incompleto
( ) Pós-Graduação

B. **Dimensão Sucessão**

3. Você observa que as famílias discutem sucessão ou têm um planejamento sucessório? Se sim, isso é comum ou ainda pouco?

4. Na sua atuação, consegue identificar/relacionar características e/ou formas de atuação das diferentes gerações à frente do negócio? Se sim, pode explicar um pouco?

5. Já acompanhou algum processo sucessório? Se sim, quais as principais dificuldades que percebeu?

C. **Dimensão Governança**

6. Você vê/crê que as empresas rurais familiares têm algum tipo de acordo de sócios? Se sim, é formalizado e quais são as principais características, ou seja, o que abordam?

7. Como você vê Assembleia Geral, Conselho de Administração, Conselho Consultivo, Conselho de Família... nas empresas rurais familiares? São recorrentes, escassos, inexistentes? Se existem, como funcionam, normalmente qual composição, há reuniões periódicas...?

8. Para a gestão, é comum ou raro uma Diretoria Executiva? O mesmo em relação a Administrador/gestor externo/profissional? Ou ainda é tudo muito informal? Se há, qual a principal motivação? Se não, o que impede?

9. São comuns, raros ou inexistente situações de conflito? Se existem, pode compartilhar os principais? Como são tratados?

D. **Dimensão Natureza Jurídica**

10. Você entende que o formato jurídico da empresa rural familiar (CPF, CNPJ ou misto) é um fator a ser considerado no planejamento estratégico-tributário?

11. Em relação ao tipo jurídico das empresas rurais familiares, qual você entende ser mais eficiente e porquê?

12. Você entende que deva haver alteração do tipo jurídico? Se sim, por qual motivação? (Aspectos tributários; capitalização da empresa; aspectos familiares; proteção patrimonial...)

13. Você entende que deva haver um planejamento jurídico/tributário, considerando a situação (enquadramento) atual e as possibilidades existentes? Se sim, porquê?

E. **Encerramento**

14. Caso haja algum aspecto até então não abordado e deseje comentar/compartilhar, certamente trará ganhos à pesquisa; fique à vontade.

## APÊNDICE E – QUESTÕES UTILIZADAS NA ETAPA QUANTITATIVA DA PESQUISA

(Numeradas seguindo a ordem original, conforme Anexo A)

### I. PERFIL DA AMOSTRA

1. Perfil do respondente

( ) Dono/proprietário de propriedade rural.
( ) Dono/proprietário de empresa(s) agropecuária(s).
( ) Administrador de propriedade.
( ) Administrador de empresa(s) agropecuária(s).
( ) Outro (por favor especifique) _____.

2. Qual a sua faixa etária de idade?

( ) 18 a 30 anos
( ) 31 a 50 anos
( ) 51 a 60 anos
( ) Acima de 60 anos
( ) Prefiro não revelar

3. Há quanto tempo você atua na atividade agropecuária? Por favor responda somente o número inteiro (nº de anos).

_____.

4. Qual o seu grau de escolaridade?

( ) Sem instrução formal
( ) Ensino Fundamental
( ) Ensino Médio
( ) Ensino Superior
( ) Pós-Graduação

5. Qual(is) as atividades desenvolvidas na propriedade/empresa? Assinale todas as alternativas que se aplicam.

( ) Pecuária – Bovinocultura
( ) Pecuária – Avicultura
( ) Pecuária – Suinocultura
( ) Pecuária – Piscicultura
( ) Agricultura – Soja
( ) Agricultura – Milho
( ) Agricultura – Algodão
( ) Agricultura – Cana de açúcar
( ) Agricultura – Café
( ) Agricultura – Laranja
( ) Agricultura – Hortifrúti
( ) Agricultura – Silvicultura (Floresta plantada)
( ) Outra(s) (especificar) _____

7. No último ano (2020), qual foi o faturamento da propriedade/empresa agropecuária?

( ) Até R$ 20 milhões
( ) Acima de R$ 20 milhões até R$ 100 milhões
( ) Acima de R$ 100 milhões até R$ 400 milhões
( ) Acima de R$ 400 milhões até R$ 1 bilhão
( ) Acima de R$ 1 bilhão

## II. TIPO JURÍDICO

8. A propriedade/empresa funciona na:

( ) Pessoa física
( ) Pessoa jurídica
( ) Ambas (pessoa física e jurídica)

**III. GOVERNANÇA**

14. A propriedade/empresa possui acordo de sócios?

( ) Sim. O acordo foi debatido e aprovado entre os sócios e todos o seguem.
( ) Não, mas o documento está em desenvolvimento.
( ) Não existe acordo de sócios.
( ) Sim, porém ele não é seguido na prática.

17. Sobre práticas de governança corporativa, por favor assinale:
a. A propriedade/empresa possui regras ou política de remuneração do trabalho dos sócios?

( ) Sim ( ) Não

b. A empresa/propriedade realiza assembleia/reunião anual dos sócios?

( ) Sim ( ) Não

c. A propriedade/empresa possui diretoria executiva?

( ) Sim ( ) Não

18. É feita a prestação de contas dos gestores para os sócios (ou para o conselho, caso exista)?

( ) Sim, a prestação de contas é formal.
( ) Sim, porém a prestação de contas é informal.
( ) Não.

24. A propriedade/empresa possui instâncias onde são discutidos assuntos pertinentes ao negócio (como estratégia e projeção de vendas, por exemplo) e à sociedade? Assinale todas as alternativas que se aplicam.

( ) Sim, reuniões informais de sócios.
( ) Sim, reunião formais de sócios, realizadas periodicamente.
( ) Sim, reuniões de diretoria.
( ) Não existe nenhuma instância especifica.
( ) Outra (por favor especifique) _____.

25. A propriedade/empresa possui estruturas de conselho?

( ) Sim, conselho consultivo.
( ) Sim, conselho de administração.
( ) Não há nenhuma estrutura de conselho.

**IV. SUCESSÃO**

31. Qual geração está no comando da empresa/propriedade?

( ) 1ª Geração
( ) 2ª Geração
( ) 3ª Geração
( ) 4ª Geração ou mais

32. A família possui um Conselho de Família ou outro fórum de discussão familiar?

( ) Não.
( ) Sim, conselho de família.
( ) Sim, outro fórum de discussão familiar.

37. Há um programa de preparação/treinamento da próxima geração para participar da gestão da empresa/propriedade?

( ) Sim.
( ) Não.
( ) Não sei informar.

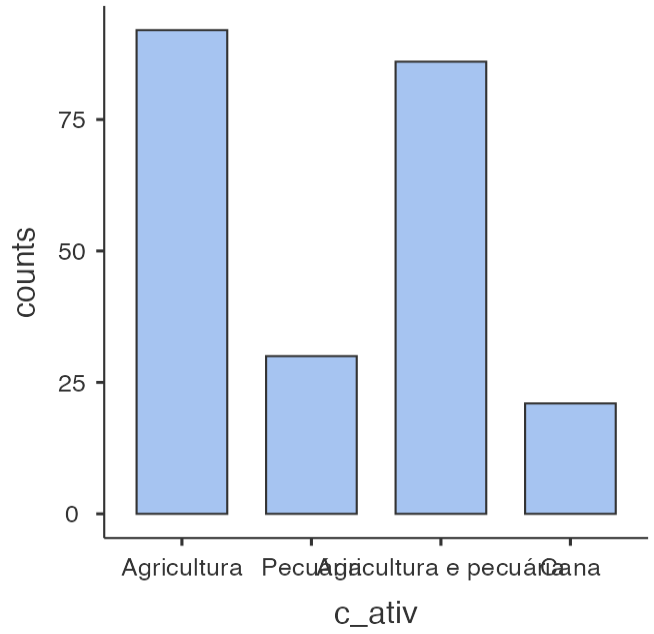
38. O processo de sucessão patrimonial da empresa/propriedade está estruturado?

( ) Não.
( ) Não, mas está em andamento.
( ) Sim, já foi formalmente/juridicamente estruturado.

# APÊNDICE F – FREQUÊNCIAS E GRÁFICOS DA AMOSTRA

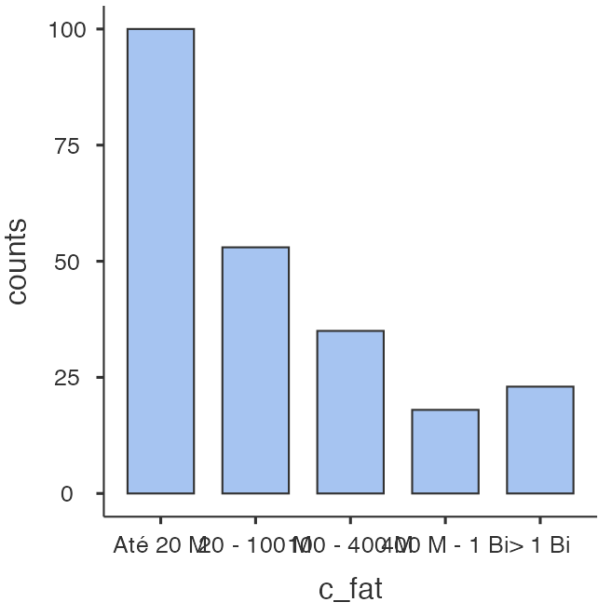
Variável Controle – Atividade

| c_ativ | Contagens | % do Total | % acumulada |
|---|---|---|---|
| **Agricultura** | 92 | 40,2% | 40,2% |
| **Pecuária** | 30 | 13,1% | 53,3% |
| **Agricultura e pecuária** | 86 | 37,6% | 90,8% |
| **Cana** | 21 | 9,2% | 100,0% |



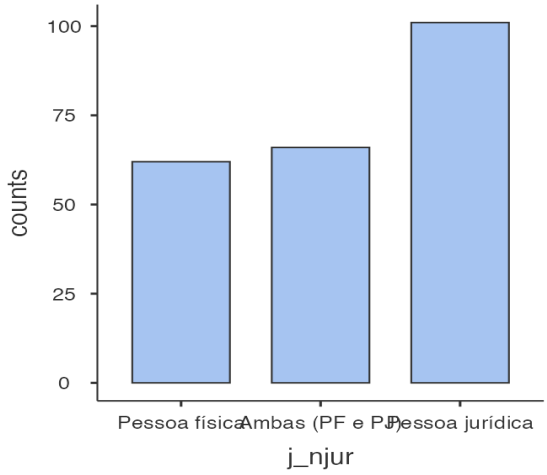
Variável Controle – Faturamento

| c_fat | Contagens | % do Total | % acumulada |
|---|---|---|---|
| **Até 20 M** | 100 | 43,7% | 43,7% |
| **20 - 100 M** | 53 | 23,1% | 66,8% |
| **100 - 400 M** | 35 | 15,3% | 82,1% |
| **400 M - 1 Bi** | 18 | 7,9% | 90,0% |
| **> 1 Bi** | 23 | 10,0% | 100,0% |



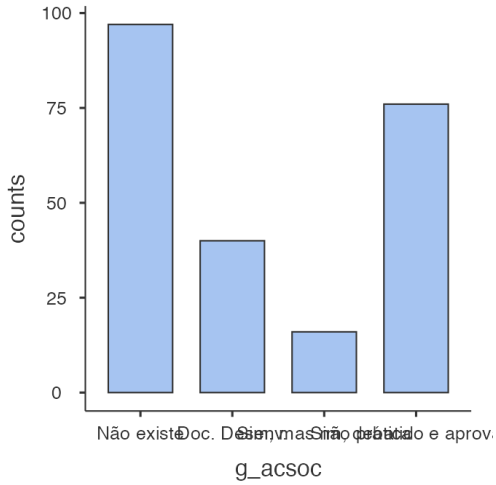
## Dimensão Natureza Jurídica – Variável Tipo Jurídico

| j_njur | Contagens | % do Total | % acumulada |
|---|---|---|---|
| **Pessoa física** | 62 | 27,1% | 27,1% |
| **Ambas (PF e PJ)** | 66 | 28,8% | 55,9% |
| **Pessoa jurídica** | 101 | 44,1% | 100,0% |



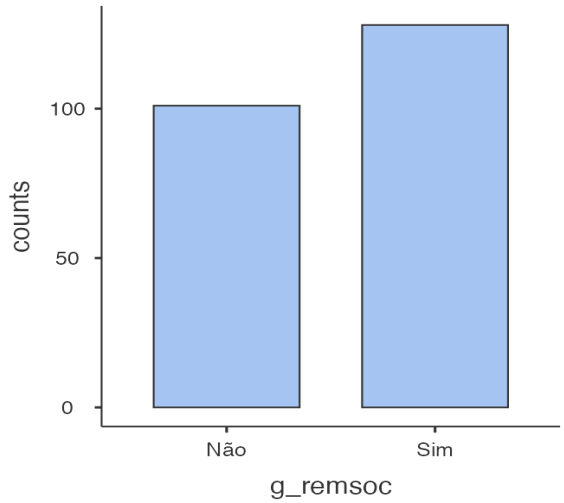

## Dimensão Governança – Variável Acordo de Sócios

| g_acsoc | Contagens | % do Total | % acumulada |
|---|---|---|---|
| **Não existe** | 97 | 42,4% | 42,4% |
| **Doc. Desenv.** | 40 | 17,5% | 59,8% |
| **Sim, mas não prática** | 16 | 7,0% | 66,8% |
| **Sim, debatido e aprovado** | 76 | 33,2% | 100,0% |



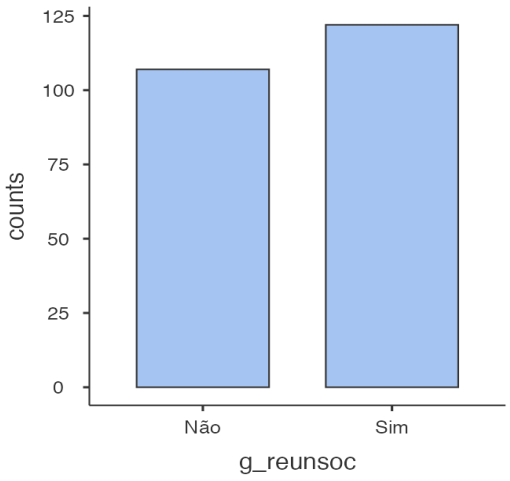
Dimensão Governança – Variável Remuneração dos Sócios

| g_remsoc | Contagens | % do Total | % acumulada |
|---|---|---|---|
| **Não** | 101 | 44,1% | 44,1% |
| **Sim** | 128 | 55,9% | 100,0% |



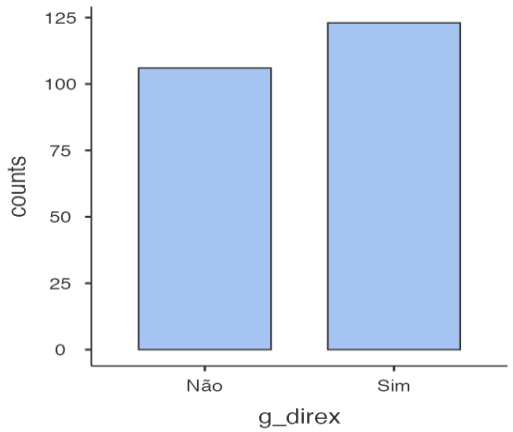

Dimensão Governança – Variável Reunião de Sócios

| g_reunsoc | Contagens | % do Total | % acumulada |
|---|---|---|---|
| **Não** | 107 | 46,7% | 46,7% |
| **Sim** | 122 | 53,3% | 100,0% |



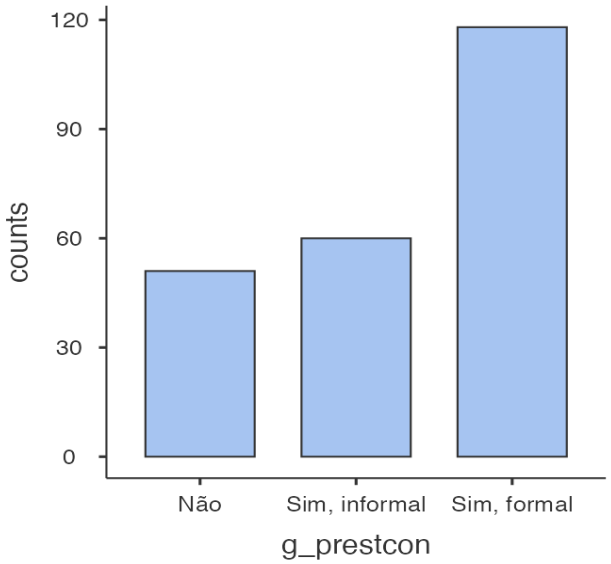
Dimensão Governança – Variável Diretoria Executiva

| g_direx | Contagens | % do Total | % acumulada |
|---|---|---|---|
| **Não** | 106 | 46,3% | 46,3% |
| **Sim** | 123 | 53,7% | 100,0% |



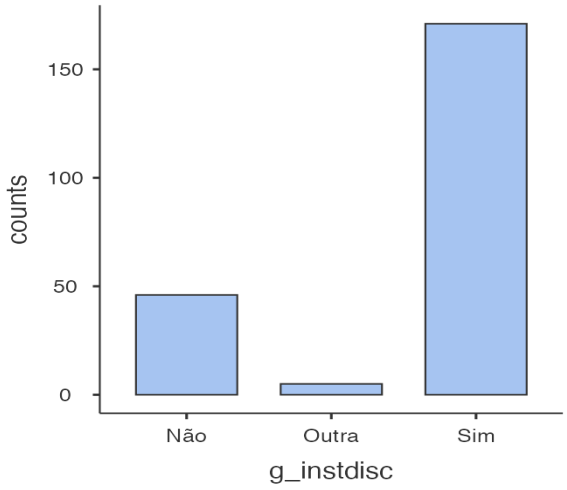

Dimensão Governança – Variável Prestação de Contas

| g_prestcon | Contagens | % do Total | % acumulada |
|---|---|---|---|
| **Não** | 51 | 22,3% | 22,3% |
| **Sim, informal** | 60 | 26,2% | 48,5% |
| **Sim, formal** | 118 | 51,5% | 100,0% |



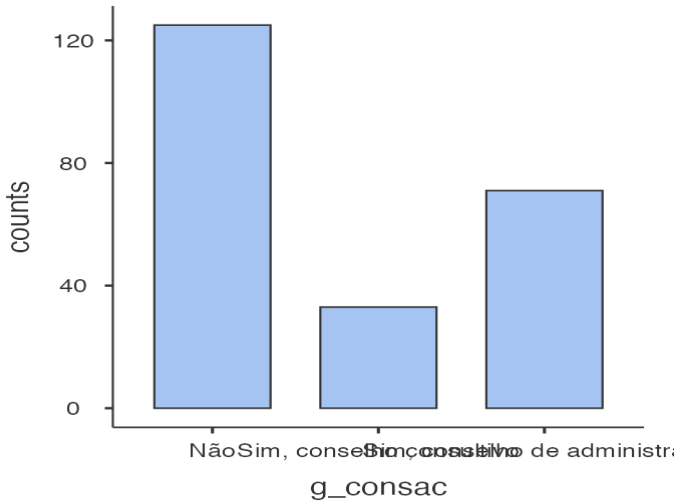
Dimensão Governança – Variável Instâncias de Discussão

| g_instdisc | Contagens | % do Total | % acumulada |
|---|---|---|---|
| **Não** | 46 | 20,7% | 20,7% |
| **Outra** | 5 | 2,3% | 23,0% |
| **Sim** | 171 | 77,0% | 100,0% |



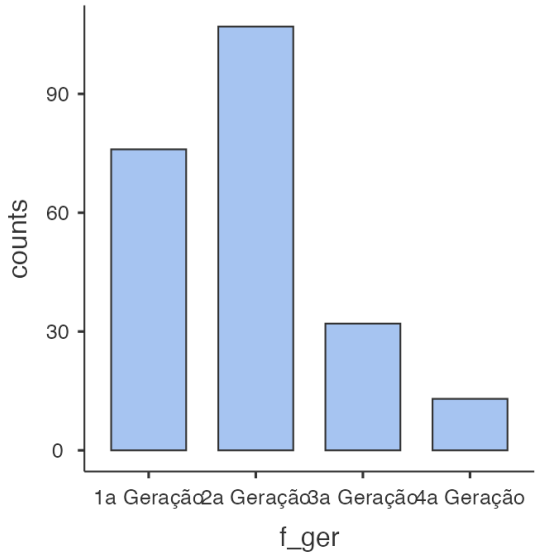

Dimensão Governança – Variável Conselho de Acionistas

| g_consac | Contagens | % do Total | % acumulada |
|---|---|---|---|
| **Não** | 125 | 54,6% | 54,6% |
| **Sim, Conselho Consultivo** | 33 | 14,4% | 69,0% |
| **Sim, Conselho de Administração** | 71 | 31,0% | 100,0% |



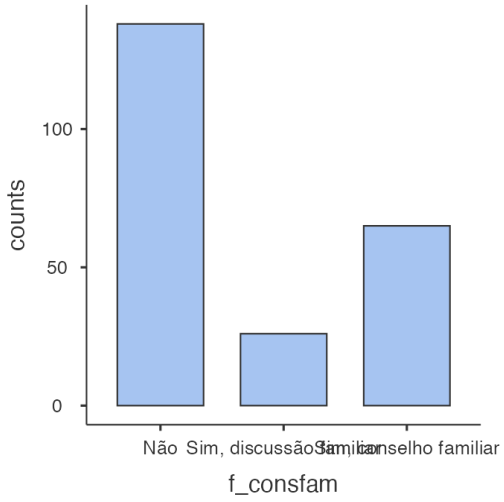
## Dimensão Sucessão – Variável Geração

| f_ger | Contagens | % do Total | % acumulada |
|---|---|---|---|
| **1ª Geração** | 76 | 33,3% | 33,3% |
| **2ª Geração** | 107 | 46,9% | 80,3% |
| **3ª Geração** | 32 | 14,0% | 94,3% |
| **4ª Geração** | 13 | 5,7% | 100,0% |



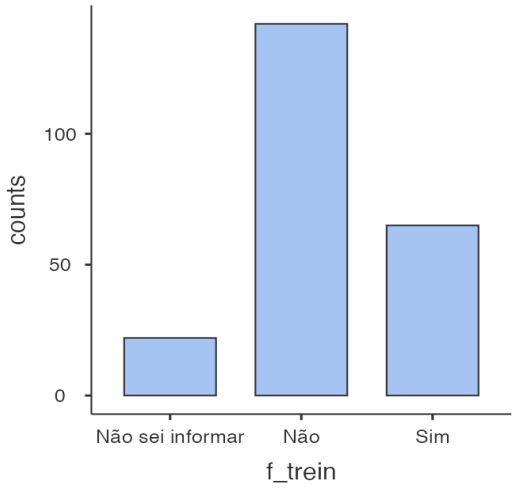

## Dimensão Sucessão – Variável Conselho de Família

| f_consfam | Contagens | % do Total | % acumulada |
|---|---|---|---|
| **Não** | 138 | 60,3% | 60,3% |
| **Sim, discussão familiar** | 26 | 11,4% | 71,6% |
| **Sim, conselho familiar** | 65 | 28,4% | 100,0% |



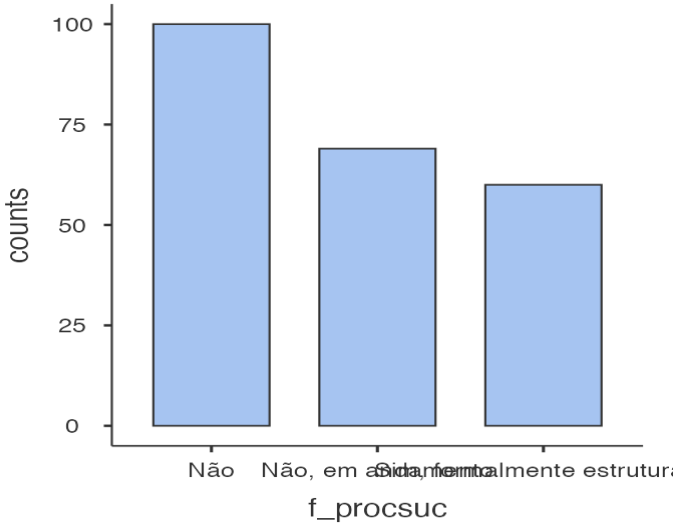
Dimensão Sucessão – Variável Treinamento

| f_trein | Contagens | % do Total | % acumulada |
|---|---|---|---|
| **Não sei informar** | 22 | 9,6% | 9,6% |
| **Não** | 142 | 62,0% | 71,6% |
| **Sim** | 65 | 28,4% | 100,0% |



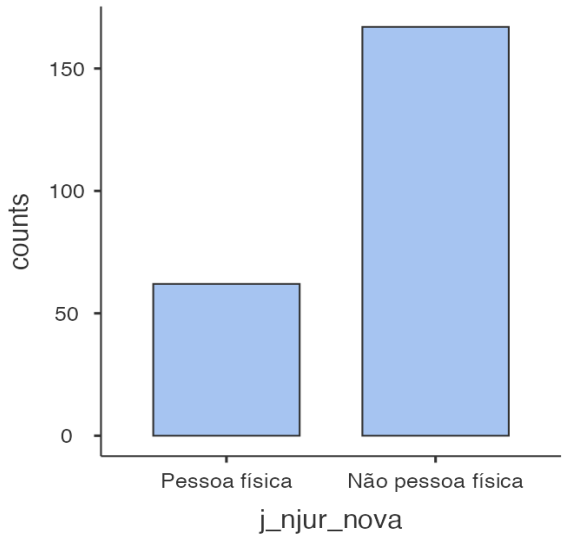

Dimensão Sucessão – Variável Processo Sucessório

| f_procsuc | Contagens | % do Total | % acumulada |
|---|---|---|---|
| **Não** | 100 | 43,7% | 43,7% |
| **Não, em andamento** | 69 | 30,1% | 73,8% |
| **Sim, formalmente estruturado** | 60 | 26,2% | 100,0% |



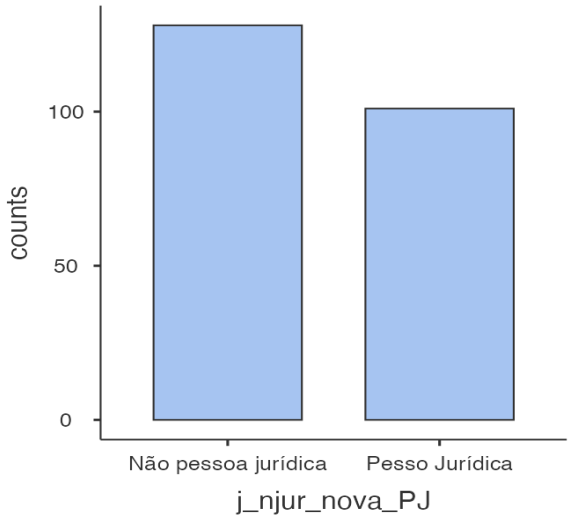
Dimensão Natureza – Tipo Jurídico “Novo”

| j_njur_nova | Contagens | % do Total | % acumulada |
|---|---|---|---|
| **Pessoa física** | 62 | 27,1% | 27,1% |
| **Não pessoa física** | 167 | 72,9% | 100,0% |



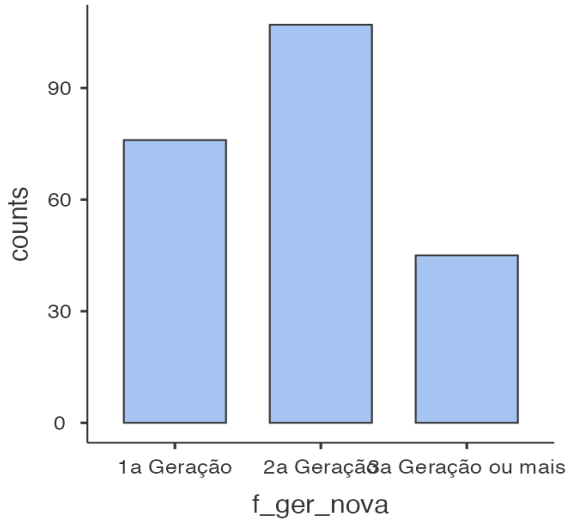

Dimensão Natureza – Tipo Jurídico “Novo - PJ”

| j_njur_nova_PJ | Contagens | % do Total | % acumulada |
|---|---|---|---|
| **Não pessoa jurídica** | 128 | 55,9% | 55,9% |
| **Pesso Jurídica** | 101 | 44,1% | 100,0% |



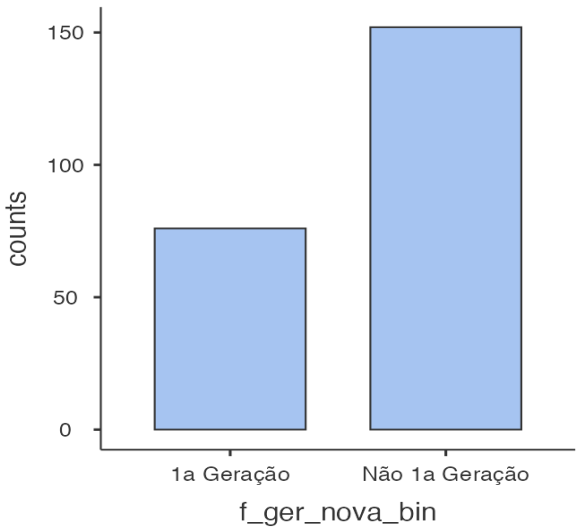
Dimensão Sucessão – Variável Geração “Nova”

| f_ger_nova | Contagens | % do Total | % acumulada |
|---|---|---|---|
| **1a Geração** | 76 | 33,3% | 33,3% |
| **2a Geração** | 107 | 46,9% | 80,3% |
| **3a Geração ou mais** | 45 | 19,7% | 100,0% |



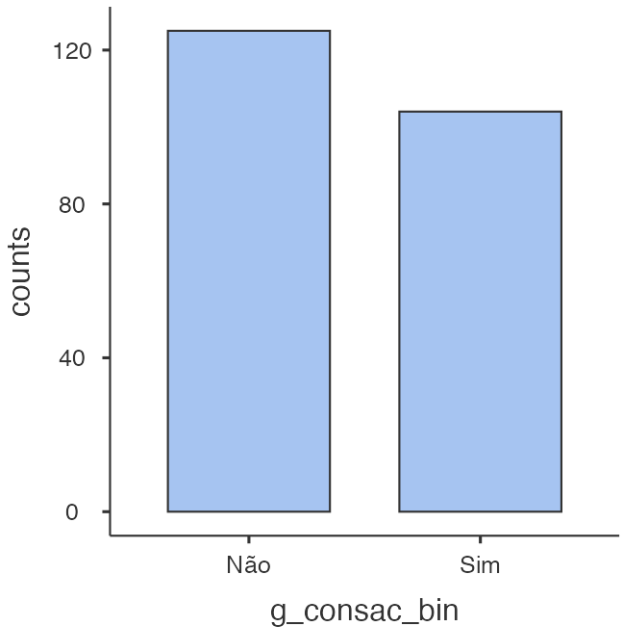

Dimensão Sucessão – Variável Geração “Nova - Binária”

| f_ger_nova_bin | Contagens | % do Total | % acumulada |
|---|---|---|---|
| **1a Geração** | 76 | 33,3% | 33,3% |
| **Não 1a Geração** | 152 | 66,7% | 100,0% |



Dimensão Governança – Variável Conselho de Acionistas “Binária”

| g_consac_bin | Contagens | % do Total | % acumulada |
|---|---|---|---|
| **Não** | 125 | 54,6% | 54,6% |
| **Sim** | 104 | 45,4% | 100,0% |



# ANEXO A – QUESTIONÁRIO BASE DA ETAPA QUANTITATIVA DA PESQUISA

## Perfil do Respondente

1. Qual é o seu “cargo” ou principal atribuição na empresa/propriedade rural?

- ◯ Dono/proprietário de propriedade rural
- ◯ Dono/proprietário de empresa(s) agropecuária(s)
- ◯ Administrador de propriedade
- ◯ Administrador de empresa(s) agropecuária(s)
- ◯ Outro (por favor especifique)

2. Qual a sua idade?

- ◯ 18 a 30 anos
- ◯ 31 a 50 anos
- ◯ 51 a 60 anos
- ◯ Acima de 60 anos
- ◯ Prefiro não revelar

3. Há quanto tempo você atua na atividade agropecuária? Por favor responda somente o número inteiro (nº de anos)

4. Qual o seu grau de escolaridade?

- ◯ Sem instrução formal
- ◯ Ensino Fundamental
- ◯ Ensino Médio
- ◯ Ensino Superior
- ◯ Pós-Graduação

## A Propriedade/Empresa

5. Qual(is) as atividades desenvolvidas na propriedade/empresa? Assinale todas as alternativas que se aplicam.

- ◯ Pecuária - Bovinocultura
- ◯ Pecuária - Avicultura
- ◯ Pecuária - Suinocultura
- ◯ Pecuária - Piscicultura
- ◯ Agricultura - Soja
- ◯ Agricultura - Milho

- Agricultura - Algodão
- Agricultura - Cana de açúcar
- Agricultura - Café
- Agricultura - Laranja
- Agricultura - Hortifrúti
- Agricultura - Silvicultura (Floresta plantada)
- Outras (por favor especifique). _____

6. Qual a principal localização da(s) propriedades/empresa (Unidade da Federação)? Caso você possua/administre mais de uma propriedade, considere a localização daquela que é a mais importante para o faturamento total da empresa

7. No último ano (2020), qual foi o faturamento da propriedade/empresa agropecuária?

- Até R$ 20 milhões
- Acima de R$ 20 milhões até R$ 100 milhões
- Acima de R$ 100 milhões até R$ 400 milhões
- Acima de R$ 400 milhões até R$ 1 bilhão
- Acima de R$ 1 bilhão

8. A propriedade/empresa funciona na:

- Pessoa física
- Pessoa jurídica
- Ambas (pessoa física e jurídica)

9. A propriedade/empresa integra alguma cooperativa?

- Sim
- Não

Caso positivo, qual cooperativa? _____

10. A propriedade/empresa integra alguma associação?

- Sim
- Não

Caso positivo, qual associação? _____

## Governança Corporativa (Introdução)

11. Você tem conhecimento ou já ouviu falar sobre governança corporativa?

- Sim, tenho conhecimento
- Sim, já ouvi falar
- Não

## Governança Corporativa (Importância e Desafios)

12. Nesse caso, como você avalia a importância que a adoção de práticas de governança pode ter no seu negócio?

- Muito baixa: não vejo benefícios ou eles não estão claros para mim
- Baixa: vejo alguns benefícios, mas não é uma prioridade
- Alta: vejo benefícios e precisamos priorizar esse tema
- Muito alta: vejo muitos benefícios e já estamos priorizando o tema

13. Quais são as maiores dificuldades para a discussão e adoção de práticas de governança corporativa no seu negócio? Assinale todas as alternativas que se aplicam

- Receio de criar burocracia
- Receio de aumentar os custos
- Falta de informações e referências adequadas/adaptadas para o agronegócio
- Descentralização do poder de decisão
- Não sabemos por onde começar
- Não vejo nenhuma dificuldade
- Outra (por favor especifique). _____

## Governança Corporativa (Práticas)

14. A propriedade/empresa possui acordo de sócios?

O acordo de sócios é um instrumento jurídico que busca regular a relação dos sócios na qualidade de detentores de participação do capital da sociedade. O documento define direitos e obrigações, regras de governança corporativa, exercício do direito de voto, compra e venda de ações (quotas ou participação) e estratégias de saída da sociedade, entre outros assuntos. Para mais informações, acesse https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24318

- Sim. O acordo foi debatido e aprovado entre os sócios e todos o seguem
- Não, mas o documento está em desenvolvimento
- Não existe acordo de sócios
- Sim, porém ele não é seguido na prática

15. Há sócios ocupando cargos/posição de gestão na propriedade/empresa? Assinale todas as alternativas que se aplicam

- ◯ Não
- ◯ Sim, como presidente ou diretor geral
- ◯ Sim, em outros cargos (que não o de presidente ou diretor geral). Qual? _____

16. Os sócios sabem diferenciar suas posições de sócio, gestor e de familiar (no caso das propriedades/empresas familiares), nas discussões e decisões de negócios?

- ◯ Os sócios não acumulam funções de gestão
- ◯ Não sabem diferenciar. Há necessidade significativa de melhorias
- ◯ Alguns sabem diferenciar. Ainda há espaço para melhorias
- ◯ Sim, todos sabem diferenciar. Não há problemas em relação a isso

17. Sobre práticas de governança corporativa, por favor assinale:

A propriedade/empresa possui regras ou políticade remuneração do trabalho dos sócios?

| Sim | Não |
|---|---|
| ◯ | ◯ |

A empresa/propriedade realiza assembleia/reunião anual dos sócios?

| Sim | Não |
|---|---|
| ◯ | ◯ |

A propriedade/empresa possui diretoria executiva?

| Sim | Não |
|---|---|
| ◯ | ◯ |

18. É feita a prestação de contas dos gestores para os sócios (ou para o conselho, caso exista)?

- ◯ Sim, a prestação de contas é formal
- ◯ Sim, porém a prestação de contas é informal
- ◯ Não

19. Os sócios estão alinhados em relação aos valores, à estratégia e às prioridades da empresa?

- ◯ Não estão alinhados. Há necessidade significativa de melhorias
- ◯ Alguns estão alinhados, outros não. Há ainda espaço para melhorias
- ◯ Sim, todos conhecem e estão alinhados. Não há problemas em relação a isso

20. Como o planejamento de longo prazo e as grandes decisões de investimento são feitas? Escolha a alternativa que melhor se aplica à sua propriedade/empresa

- O principal sócio toma as decisões sozinho, guiado principalmente por sua experiência e intuição
- O principal sócio toma as decisões, depois de discutidas e alinhadas com outros sócios, mas sem uma análise e processo formais
- Temos um planejamento estratégico aprovado pelos sócios que trabalham na empresa
- Temos um planejamento estratégico formalizado e aprovado por todos os sócios
- Outra (por favor especifique). _____

21. Qual o horizonte do plano estratégico?

- Anual
- Bianual
- Para os próximos 5 anos
- Para os próximos 10 anos
- Não há um plano estratégico
- Outro (por favor especifique). _____

22. Em relação às questões sobre ética e conduta, a propriedade/empresa: (assinale todas as alternativas que se aplicam)

- Possui um código de ética/conduta
- Possui um canal de denúncias
- Possui critérios e normas de conduta e relacionamento com agentes públicos
- Adota procedimentos de diligência para os fornecedores, parceiros e/ou terceiros considerados críticos
- Adota procedimentos de diligência em todos os fornecedores, parceiros e/ou terceiros
- Nenhuma das anteriores

23. Na sua percepção, quais seriam as principais necessidades na governança corporativa da propriedade/empresa? Assinale todas as alternativas que se aplicam

Política interna: diz respeito ao conjunto de regras adotado pela organização para determinado tema (exemplo: política de comunicação, política de dividendos).

Controles internos: sistema de monitoramento dos processos operacionais e financeiros, inclusive os relacionados com a gestão de riscos.

Compliance: pode ser entendido como o mecanismo que visa verificar e garantir a aderência às leis, normas, políticas internas e ao código de conduta da organização.

Para mais informações, acesse https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=23486

- Formalização de papéis e responsabilidades
- Definição e formalização de alçadas de decisão

- Plano de sucessão
- Profissionalização da gestão
- Formalização de políticas e procedimentos internos
- Mapeamento dos riscos corporativos e riscos operacionais
- Melhorias no ambiente de controles internos e de compliance
- Não vejo nenhuma necessidade
- Outra (por favor especifique). _____

24. A propriedade/empresa possui instâncias onde são discutidos assuntos pertinentes ao negócio (como estratégia e projeção de vendas, por exemplo) e à sociedade? Assinale todas as alternativas que se aplicam

- Sim, reuniões informais de sócios
- Sim, reunião formais de sócios, realizadas periodicamente
- Sim, reuniões de diretoria
- Não existe nenhuma instância especifica
- Outra (por favor especifique). _____

25. Complementando a pergunta anterior, a propriedade/empresa possui estruturas de conselho?

- Sim, conselho consultivo
- Sim, conselho de administração
- Não há nenhuma estrutura de conselho

## Governança Corporativa (Estruturas de Conselho)

26. Quem compõe o conselho consultivo ou de administração? Assinale todas as alternativas que se aplicam

- Donos/sócios
- Administradores/gestores
- Membros independentes: não são sócios ou seus familiares, nem administradores ou gestores da propriedade/empresa

27. Os membros do conselho de administração e/ou do conselho consultivo são remunerados por sua atuação no conselho?

- Sim, todos
- Sim, mas só os donos/sócios
- Sim, mas só os administradores/gestores
- Sim, mas só os independentes

Não, nenhum membro é remunerado

28. Existe separação entre o Diretor Executivo e o Presidente do Conselho?

Sim, são pessoas diferentes

Não, são a mesma pessoa

## Empresa/Propriedade Familiar (Introdução)

29. A empresa/propriedade é familiar?

Empresa/propriedade familiar é aquela cujo controle está no âmbito de uma ou mais famílias

Sim

Não

30. Você é membro de qual geração da família?

1ª Geração

2ª Geração

3ª Geração

4ª Geração

Não faço parte da família

31. Qual geração está no comando da empresa/propriedade?

1ª Geração

2ª Geração

3ª Geração

4ª Geração ou mais

32. A família possui um Conselho de Família ou outro fórum de discussão familiar?

Não

Sim, conselho de família

Sim, outro fórum de discussão familiar

33. Existem regras para a entrada de familiares na administração (conselho ou diretoria) ou na sociedade da empresa/propriedade? Assinale todas as alternativas que se aplicam

Sim, na administração (diretoria e/ou conselho)

Sim, na sociedade (propriedade)

Não

34. Ainda sobre a empresa/propriedade familiar:

Há uma regra clara de remuneração dos familiares que atuam naempresa/propriedade?

Sim Não

Há separação entre ascontas e os gastos da família e da empresa/propriedade?

Sim Não

35. Qual é o envolvimento da família no negócio? Assinale todas as alternativas que se aplicam

Não há membros da família que trabalham na empresa/propriedade

Há membros da família, NÃO sócios, que trabalham na empresa/propriedade

Há membros da família, sócios, que trabalham na empresa/propriedade

36. Há o interesse da próxima geração em participar da gestão da empresa/propriedade?

Sim

Não

Não sei informar

37. Há um programa de preparação/treinamento da próxima geração para participar da gestão da empresa/propriedade?

Sim

Não

Não sei informar

38. O processo de sucessão patrimonial da empresa/propriedade está estruturado?

Sucessão patrimonial: também conhecida como sucessão na propriedade, pode ser entendida como “a transferência (parcial ou total) do controle dos ativos para a geração seguinte e demais herdeiros. Influenciado pela legislação vigente, em particular regimes tributários aplicáveis, e por tradições, o processo transforma as relações de poder entre os membros da família.”

Para maiores informações, acesse https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24318

Não

Não, mas está em andamento

Sim, já foi formalmente/juridicamente estruturado

39. A família se sente à vontade para conversar sobre os conflitos e diferenças que surgem no âmbito familiar? Assinale a alternativa que melhor se aplica.

- Sim, a família se sente à vontade para conversar sobre conflitos e diferenças, mantendo um ambiente positivo, de confiança
- Com alguns temas sim, outros não. Existem conversas que, por serem desgastantes, a família prefere não abordar
- A família não conversa sobre assuntos que podem causar conflitos ou expor diferenças
- Não sei dizer/avaliar

40. Como você classificaria o risco de conflitos familiares interferirem no futuro da empresa/propriedade?

- Muito alto
- Alto
- Médio
- Baixo
- Sem risco
- Não sei dizer/avaliar

## Perfil de Gestão da Propriedade/Empresa

41. Quais ferramentas de gestão financeira e contábil são utilizadas na empresa? Assinale todas as alternativas que se aplicam

- Gestão de fluxo de caixa
- Projeção de fluxo de caixa
- Orçamento de caixa de curto prazo (receitas, custos,margem operacional)
- Orçamento de caixa de longo prazo (receitas, custos,margem operacional)
- Orçamento contábil de curto prazo
- Orçamento contábil de longo prazo
- Projeções financeiras incluindo análise da dívida e índices financeiros
- Balanço patrimonial
- Demonstrativos do Resultado do Exercício
- Não formalizamos o planejamento financeiro
- Outro (por favor especifique). _____

42. Os demonstrativos e controles de sua empresa são verificados/auditados? Assinale todas as alternativas que se aplicam

Sim, por auditoria interna

Sim, por auditoria externa independente

Não são verificados/auditados

Não há demonstrativos e controles estruturados

43. Quais políticas a sua empresa possui? Assinale todas as alternativas que se aplicam

Política de Gestão de Riscos

Política de Compras

Código de Conduta/Ética

Política/norma de SSMA (saúde, segurança e meioambiente)

Política de Comercialização

Política de Recursos Humanos

Política de Dividendos

Nenhuma das anteriores

44. Existem reuniões formais dos gestores para planejamento e monitoramento? Assinale a alternativa que melhor se aplica

Fazemos reuniões somente quando o principal diretor requisita

Fazemos reuniões periódicas somente com as pessoas da família que trabalham no negócio. Demais gestores não participam

Fazemos reuniões periódicas com todos os principais gestores do negócio

Não fazemos reuniões formais

## Aspectos Sociais e Ambientais

45. Sobre os aspectos sociais e ambientais, por favor assinale todas as alternativas que se aplicam à empresa/propriedade:

Na empresa/propriedade, há uma área dedicada a avaliar os riscos e oportunidades socioambientais

Os riscos e oportunidades socioambientais são debatidos periodicamente nas reuniões de Diretoria

Os riscos e oportunidades socioambientais são debatidos periodicamente nas reuniões de Conselho

A empresa divulga aos sócios relatórios contendoinformações sobre as práticas socioambientais

A empresa divulga ao público/mercado relatórios contendo informações sobre as práticas socioambientais

Nenhuma das anteriores

46. Com relação aos aspectos ambientais, quais das práticas a seguir são adotadas pela empresa/propriedade? Assinale todas as alternativas que se aplicam

Procedimentos visando o reciclo ou reuso da água

Práticas de conservação do uso da terra, conservação do solo ou de recuperação de áreas degradadas

Sistema próprio ou terceirizado para tratamento de dejetos e/ou resíduos

Práticas de monitoramento ou incentivo de práticas socioambientais na cadeia de fornecedores

Práticas de monitoramento e combate ao trabalho escravo (e análogo), forçado e o trabalho infantil em sua cadeia de fornecedores

Práticas ou programas de preservação de APPs (áreas de preservação permanente)

Práticas ou programas de recuperação de APPs (áreas de preservação permanente)

Programa voltado a redução de gases de efeito estufa/economia de baixo carbono

Nenhuma das anteriores

47. Com relação aos aspectos sociais, quais das práticas a seguir são adotadas pela empresa/propriedade? Assinale todas as alternativas que se aplicam

Política de diversidade

Políticas de recursos humanos que visam o reconhecimento e o bem-estar dos funcionários

Políticas de treinamentos para os colaboradores e terceiros

Apoio de projetos de desenvolvimento da comunidade local

Disponibilização das vagas de emprego prioritariamente à comunidade local

Práticas educacionais e/ou de ensino voltadas à comunidade local e aos filhos dos trabalhadores

Outra (por favor especifique). _____

Nenhuma das anteriores

## Aspectos de Inovação

48. Na empresa/propriedade, há um profissional ou área dedicada à inovação?

Inovação é um tópico debatido periodicamente nas reuniões de Diretoria ou Conselho

Inovação não tem sido um tema/preocupação na propriedade/empresa

Existem metas relacionadas à inovação para os gestores da empresa/propriedade

Outra (por favor especifique). _____

Nenhuma das anteriores

49. Como a empresa/propriedade se mantém atualizada em relação às novidades/inovações no ambiente de negócios? Assinale todas as alternativas que se aplicam.

Parcerias com empresas

Centros de pesquisa setoriais

Centros universitários

Cooperativas

Associações setoriais

Feiras setoriais

Outra (por favor especifique). _____

Nenhuma das anteriores