



**RELAÇÃO ENTRE GOVERNANÇA,
ESTÁGIO DE SUCESSÃO
E PERSONALIDADE JURÍDICA
EM EMPRESAS RURAIS FAMILIARES**

**RELATIONSHIP BETWEEN GOVERNANCE,
STAGE OF SUCCESSION, AND LEGAL PERSONALITY
IN FARM FAMILY BUSINESSES**

RELAÇÃO ENTRE GOVERNANÇA, ESTÁGIO DE SUCESSÃO E PERSONALIDADE JURÍDICA EM EMPRESAS RURAIS FAMILIARES¹

RELATIONSHIP BETWEEN GOVERNANCE, STAGE OF SUCCESSION, AND LEGAL PERSONALITY IN FARM FAMILY BUSINESSES

Recebimento: 13/09/2021

Aceite: 01/08/2023

Carla Ivo Pelizaro² | Silvia Morales de Queiroz Caleman³

Devanildo Braz da Silva⁴

¹ O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

² Mestra em Administração (UFMS).
Campo Grande – MS, Brasil.
E-mail: ca_pelizaro@hotmail.com

³ Doutora em Administração (USP).
Docente na Universidade Federal do Mato Grosso do Sul.
Campo Grande – MS, Brasil.
E-mail: silviacaleman@gmail.com

⁴ Doutorando em Administração (UFMS).
Docente na Faculdade de Tecnologia Senai de Campo Grande. Campo Grande – MS, Brasil.
E-mail: devanildo.silva@ufms.br

RESUMO

À medida que a empresa rural familiar cresce, o proprietário depara-se com o problema da sucessão familiar. Não obstante a isso, os proprietários ainda enfrentam o desafio de permanecer competitivos no setor. Neste ponto, a profissionalização do negócio por meio da adoção de práticas de governança corporativa passa a fazer parte do repertório de gestão. Diante desse contexto – sucessão e governança – não se pode negligenciar a personalidade jurídica do empreendimento, questão esta que ainda constitui um desafio para a maioria das empresas rurais no Brasil. Sob o escopo dos fundamentos de “Governança Corporativa”, “Sucessão Familiar” e “Personalidade Jurídica”, esta pesquisa propõe e discute de forma integrada estas três dimensões para a gestão de empresas rurais, tendo como objetivo investigar a relação entre a adoção de práticas de governança corporativa, o estágio no processo de sucessão e a personalidade jurídica de empresas rurais familiares. Trata-se de um estudo multicase com empresas rurais localizadas em Mato Grosso do Sul, desenvolvido por meio de entrevistas em profundidade, com amostra não probabilística e por conveniência, constituída por seis empresas rurais. A partir das evidências desta pesquisa, identifica-se uma relação entre governança corporativa, sucessão e personalidade jurídica de empresas rurais, destacando-se a necessidade de uma análise integrativa, da qual é possível propor um conjunto de pressupostos com implicações teóricas e gerenciais.

Palavras-chave: Empresa rural familiar. Governança corporativa. Sucessão. Personalidade jurídica.

ABSTRACT

As the farm family business grows, the owner faces the family succession issue. Nevertheless, owners still face the challenge of remaining competitive in the sector. At this point, the professionalization of the business through the adoption of corporate governance practices becomes part of the management repertoire. In this context (succession and governance), we must not neglect the legal personality of the enterprise, which is still a challenge for most farm businesses in Brazil. Under the scope of the fundamentals of “Corporate Governance”, “Family Succession”, and “Legal Personality”, this study proposes and discusses these three dimensions for the management of farm businesses comprehensively. It aims to investigate the relationship between the adoption of corporate governance practices, the stage in the succession process, and the legal personality of farm family businesses. It is a multi-case study with farm businesses from the state of Mato Grosso do Sul. This study was developed using in-depth interviews with a non-probabilistic sample by convenience. The sample comprised six farm businesses. Based on this study’s evidence, we identified a relationship between corporate governance, succession, and the legal personality of farm businesses. Furthermore, we underline the need for an integrative analysis, from which it is possible to propose a set of assumptions with theoretical and managerial implications.

Keywords: Farm family business. Corporate governance. Succession. Legal personality.

INTRODUÇÃO

A necessidade de mudança na visão sobre a condução dos negócios e a adoção de melhores práticas de governança é um desafio para todas as empresas, inclusive para empresas familiares, sobretudo, devido à globalização e à dinâmica da competitividade (ROCHA, 2011).

Empresa familiar é aquela na qual o controle da gestão, seja pela propriedade da maior parte do capital ou por acordo de acionistas, pertence a uma família (ALCÂNTARA, 2010). No entanto, o fato da família estar à frente da empresa não deve ser um problema, pois parentes treinados, preparados e competentes formam uma grande “força motriz” devido ao envolvimento afetivo para com o negócio (MACHADO FILHO; CALEMAN; CUNHA, 2017). Ainda, Gersick *et al.* (1997) apontam que as organizações familiares se constituem na forma predominante de empresa no mundo, exercendo expressiva influência na economia de diversas nações. Corroborando com essa assertiva, Avelar (1998) relata que as empresas familiares representam cerca de 90% do total das empresas instaladas no mundo. No Brasil, dos 300 maiores grupos privados, 265 são caracterizados como empresas familiares (ZAPAROLLI; MANAUT, 2000).



Dessa maneira, é importante para as empresas familiares a profissionalização de sua gestão, bem como sua modernização, na tentativa de melhor adaptar-se às diferentes fases do ciclo de vida, escolha essa pautada em métodos mais racionais e menos empíricos (TEIXEIRA, 2011).

No que tange às empresas rurais, a mesma necessidade de profissionalização se faz presente. Neste setor, enfrenta-se o desafio da adoção de novos modelos de gestão para ampliar as chances de sucesso do negócio rural familiar no momento em que as empresas evoluem e se tornam mais competitivas (ALCÂNTARA; MACHADO FILHO, 2014). De acordo com esses autores, além de alternativas para enfrentar a concorrência cada vez maior, esses novos modelos de gestão também podem ser opções viáveis para aumentar a chance de sobrevivência dessas empresas quando há a transição entre as gerações, ou seja, quando ocorre a sucessão familiar. No entanto, a maneira de administrar a empresa familiar, cujo hábito é marcado pela improvisação, empirismo, falta de planejamento e de metas mensuráveis, é um dos grandes desafios que se impõe no contexto econômico mundial (ROCHA, 2011).

Justifica-se nesse ponto a implementação de práticas de governança corporativa na empresa rural familiar, seja para atender a necessidade de maior profissionalização do setor, para fazer frente à questão sucessória, para apoiar a mudança no enquadramento do negócio na pessoa física para jurídica ou, até mesmo, para viabilizar a abertura de capital para listagem na Bolsa de Valores à medida que estas crescem (MACHADO FILHO, 2009).

Dessa maneira, reconhecendo que a dimensão do problema é ampla e envolve diversos temas, optou-se por, sob o escopo dos fundamentos de “Sucessão Familiar”, “Personalidade Jurídica” e “Governança Corporativa”, propor e discutir um modelo integrativo que considere a relação entre estas três dimensões para a gestão de empresas rurais no Brasil. Posto isso, a questão central de pesquisa é: qual a relação entre as práticas de governança corporativa, o estágio no processo de sucessão e a personalidade jurídica em empresas rurais familiares?

Nesse sentido, esta temática foi trabalhada por outros autores, considerando algumas dimensões, tais como: Governança Corporativa e estrutura e/ou estratégia - Jensen e Meckling (1976); Fama e Jensen (1983), Shleifer e Vishny (1997) e La Porta, Shleifer, e Lopez-de-Silanes (2000); no tocante ao tema sucessão em empresa familiar, é possível citar autores como Gersick *et al.* (1997), Stafford *et al.* (1999), Bayad e Barbot (2002), Lambrecht (2005) que discutiram sobre os ciclos de vida, crescimento, desenvolvimento



e evolução da sucessão em empresas familiares; a questão da profissionalização/formato jurídico foi trabalhada por Oliveira *et al.* (2010), Rocha (2011), Castro *et al.* (2001) e no âmbito dos negócios rurais por Zylbersztajn e Machado Filho (2003). Constata-se, porém, uma lacuna na literatura, que seria tratar estas dimensões de modo integrado.

Esta pesquisa apresenta como objetivo investigar a relação entre a adoção de práticas de governança corporativa, o estágio no processo de sucessão e a personalidade jurídica de empresas rurais. Nesse sentido, a pesquisa contribui para a gestão e o desenvolvimento regional à medida que discute a adoção de novos modelos de gestão, o que contribui para aumentar as chances de sucesso da empresa familiar, além de torná-las mais competitivas e melhores preparadas para sobrevivência quando ocorre a sucessão familiar (ALCÂNTARA; MACHADO FILHO, 2014).

A organização do artigo está estruturada por esta introdução, seguida do embasamento teórico, em que são apresentados o tema central do objeto de estudo, qual seja, empresa familiar, discutindo com as temáticas de sucessão, governança corporativa e personalidade jurídica; na sequência, têm-se os procedimentos metodológicos, seguidos da apresentação e análise dos seis casos, de forma isolada, sendo, na sequência, feita uma análise comparativa entre os casos, e, por fim, as considerações finais e referências citadas.

EMPRESA FAMILIAR E SUCESSÃO

Em regra, a empresa familiar surge como um sonho de seu fundador. Ao passar pelas fases de crescimento, expansão e solidificação, há a tendência de ser guiada pelos filhos. Conforme as gerações se sucedem, os conflitos ganham espaço, assim como, quando há antecipação da sucessão por algum motivo inesperado (FLORIANI; RODRIGUES, 1999). Aos poucos a propriedade rural deixa de ser apenas um patrimônio físico e passa a ser percebida como um negócio comercial (ALCÂNTARA, 2010).

Alguns autores conceituam empresa familiar como aquela pertencente a uma família por mais de duas gerações, associando políticas da empresa e interesses e objetivos da família (DONNELEY, 1964). Além disso, a sucessão está relacionada à questão hereditária, e os valores institucionais da firma podem ser identificados no sobrenome da família ou por meio da figura do fundador (LODI, 1987).



Cerca de 90% do total das empresas instaladas no mundo são familiares (OLIVEIRA, 1999; AVELAR, 1998), sendo que no Brasil, dos 300 maiores grupos privados, 265 são caracterizados como empresas familiares (ZAPAROLLI; MANAUT, 2000). Pesquisa realizada pelo Pricewaterhousecoopers (2014) mostrou que houve um crescimento de empresas familiares no Brasil, que passaram de 77% no ano de 2012, enquanto mundialmente esse percentual foi de 65%.

Mintzberg *et al.* (2006) apontam que a evolução das organizações não se dá em uma sequência lógica ou linear, e que os vários tipos de modelos de gestão aparecem como forma de resposta das organizações para as mudanças, prioridades ou problemas vivenciados pelas empresas em determinado período.

Assim, à medida que a empresa rural familiar se expande, o proprietário depara-se com um tema que aflige a família, senão em todo o percurso, mas em algum momento deste: a sucessão familiar. A sucessão é o maior desafio de uma empresa familiar, pois isso envolve a habilidade do sucessor de adquirir os conhecimentos-chaves e principais de seu predecessor, para assim manter e/ou aumentar a performance da empresa (CABRERA-SUÁREZ; SAÁ-PÉREZ; GARCIA-ALMEIDA, 2001). A mudança aparece como requisito inevitável e essencial para que as empresas possam sobreviver no cenário concorrencial, e modelos que trabalhem com o ciclo de vida são importantes para compreender o passado e como uma empresa evolui nas diferentes épocas (PIMENTA; BORGES, 2006).

O modelo proposto por Gersick *et al.* (1997) considera as dimensões “Propriedade”, “Gestão/Empresa” e “Família”. Essas dimensões são consideradas como eixos, configurando um modelo tridimensional. Os eixos podem ser analisados de modo independente (análise de cada fase), assim como sob uma perspectiva interdependente, o que lhe confere um caráter dinâmico do momento de transição no qual a empresa se encontra. Importante perceber que existe uma diferença entre ser herdeiro e ser sucessor (BELDI *et al.*, 2010). Ser um herdeiro está diretamente ligado ao patrimônio, já que adquire bens e direitos por meio de um antecessor, sendo um direito legal. Em contrapartida, para ser um sucessor são necessárias determinadas competências, habilidades, méritos, conquistas pessoais, além de ser alguém ligado ao negócio, pois recebe indicação para substituir um cargo executivo, passa a ser o responsável por coordenar a empresa, podendo pertencer ou não à família.



Para Sharma, Chrisman e Chua (2003), a propensão de um sucessor mais confiável aumenta consideravelmente o sucesso de todas as atividades de planejamento de sucessão, ou seja, este sucesso tem mais influência das ações ativas deste sucessor escolhido do que das ocorrências que possam indicar a necessidade desta futura sucessão. Para Handler (1994), esta sucessão tem que ser vista como um processo com fases antes desta troca de poderes, no momento desta alteração e depois desta mudança realizada, ou seja, tem que ser acompanhada e monitorada nestas três etapas para que o seu sucesso seja possível.

Para que isso seja realizado Churchill e Hatten (1987) propõe um “ciclo de vida” em empresas familiares. Estes autores sugerem quatro fases, sendo estas: a) gerenciamento do dono, em que somente um membro da família está engajado diariamente no negócio; b) treinamento e desenvolvimento, em que os futuros sucessores começam a tomar contato e conhecimento com o negócio; c) parceria, estágio em que a empresa fica sob esta atuação conjunta entre o pai e filho/sucessor; e d) transferência de poder, em que as responsabilidades passam em sua totalidade para o filho/sucessor.

Neste sentido Handler (1994) afirma que a qualidade da experiência de sucessão depende de dois fatores: a) as influências individuais do sucessor, tais como interesse de carreira externa ou não, a personalidade, estágio de vida e influências pessoais; e b) influências relacionais, tais como mútuo respeito e entendimento entre as gerações, envolvimento familiar e compromisso para a perpetuação do negócio familiar.

A depender do momento em que ocorre a sucessão, observa-se um considerável impacto financeiro na empresa. Nota-se que uma sucessão entre a primeira e a segunda geração do negócio pode normalmente indicar uma influência negativa, principalmente devido ao aumento de seus débitos. Isto não acontece ou é até mesmo revertido quando a sucessão acontece nas gerações posteriores. No entanto, é importante notar que não há indícios que mesmo isso acontecendo o lucro não possa ser afetado nesta troca de poderes (MOLLY; LAVEREN; DELOOF, 2010).

A importância da geração em que ocorre a sucessão é um elemento importante, porém tem uma influência moderada. O sucesso da sucessão familiar decorre também do perfil individual do sucessor, das características da família, do nível de organização e do nível de recursos presentes



nesta organização (DAVIS; HAVERSTON, 1998). Drucker (2011) realça a importância de se ter um planejamento sucessório, caso contrário, seria tarde demais para buscar alguém de fora depois que os problemas já estiverem acentuados. Ainda se deve ater a um adequado planejamento e também à sua integração às questões financeiras e fiscais, o que não ocorre da noite para o dia. Sendo assim, as empresas cada vez mais buscam um árbitro externo com uma atuação anterior à tomada de decisão ou até mesmo antes que os demais membros da família possam ter iniciado os conflitos por discordarem sobre a sucessão.

EMPRESA FAMILIAR E GOVERNANÇA CORPORATIVA

A expansão das empresas e a transferência da gestão para terceiros que não eram ligados ao fundador por laços sanguíneos gerou um ambiente de desconfiança dos proprietários com relação aos gestores. Esta é a essência do problema de separação entre propriedade e controle (BERLE; MEANS, 1932). Neste aspecto, custos de agência emergem (JENSEN; MECKLING, 1976).

Na concepção de Jensen e Meckling (1976, p. 308), o relacionamento de agência é conceituado como “contrato onde uma ou mais pessoas – o principal – engajam outra pessoa – o agente – para desempenhar alguma tarefa em seu favor, envolvendo a delegação de autoridade para tomada de decisão pelo agente”. Outrossim, Saes (2000, p. 180) afirma que “principal é aquele que delega tarefas ou seu poder de autoridade, no todo ou em parte, para o agente, que passaria a atuar segundo os interesses do principal”, sendo o problema decorrente da assimetria de informações. Para o alinhamento de interesses das partes, têm-se a aplicação de mecanismos de incentivos e controle (SAES, 2000).

Nesse sentido, tem-se o conceito de governança corporativa, que é o conjunto de mecanismos que corroboram para o aumento da probabilidade de fornecedores de recursos terem retorno dos investimentos realizados, bem como de incentivo, controles internos e externos para reduzir custos oriundos do problema de agência. Esse conceito é importante na medida em que é bem difundido o entendimento de que práticas de governança influenciam o desempenho das empresas (SILVEIRA, 2002).

Em empresas familiares geralmente acontece uma sobreposição de papéis e funções, o que corrobora com a importância da inserção de práticas de governança que contribuam com a



formação de regras e acordos para evitar que sejam transferidas as responsabilidades da família para a empresa e vice-versa (NÓBREGA, 2012).

Portanto, uma efetiva governança corporativa em empresas familiares deve estabelecer políticas familiares que possam prevenir decisões que possam ser julgadas como arbitrárias e/ou prejudicial para a empresa por algum membro da família (WARD; ARONOFF, 2011). Nesse sentido, Silveira (2002, p. 10-11) dispõe que “um sistema de governança é considerado eficiente quando combina diferentes mecanismos internos e externos a fim de assegurar decisões no melhor interesse de longo prazo dos acionistas”.

Como exemplos de mecanismos internos e externos para alinhamento de interesses, Silveira (2002) destaca o Conselho de Administração, remuneração dos gestores, posse de ações por parte dos executivos, obrigatoriedade de divulgar informações periódicas referentes à empresa (maior transparência) e mercado de trabalho competitivo. Nessa linha, também é possível citar a estrutura de propriedade e controle da empresa; o compromisso com a disponibilização periódica de informações detalhadas para o público externo; e a própria estrutura de capital do negócio (seu nível de endividamento).

Em negócios familiares uma boa governança faz diferença, pois nota-se que firmas familiares que tenham práticas de governança efetivas tem maior probabilidade de implantar um processo tranquilo de sucessão familiar (NEUBAUER; LANK, 2016; MACHADO FILHO; CALEMAN; CUNHA, 2017).

EMPRESA FAMILIAR E PERSONALIDADE JURÍDICA

Segundo Santos e Eisenhardt (2009) observa-se que as bordas organizacionais podem ser vistas por diversos ângulos, sendo estes: a) o poder, em que se enfatiza a influência da organização; b) a competência, em que se observa o portfólio da empresa e suas alocações; c) a identidade, em que se analisa o conjunto de pensamentos da organização e; d) a eficiência, que considera mais a explicação de direito legal de propriedade desta organização, sendo esta última tendo a discussão mais ampliada neste tópico.

Apenas sujeitos de direito, pessoa natural ou pessoa jurídica, possuem personalidade jurídica, ou seja, conforme diz Gagliano e Pamplona (2014, p. 286) a personalidade jurídica “é a aptidão genérica para titularizar direitos e contrair obrigações, ou, em outras palavras, é o atributo necessário para ser sujeito de direito”. Nesse sentido, após adquirir personalidade, “o ente passa



a atuar, na qualidade de sujeito de direito (pessoa natural ou jurídica), praticando atos e negócios jurídicos dos mais diferentes matizes” (GAGLIANO; PAMPLONA, 2014, p. 286). Para o autor, “a pessoa natural, para o direito, é, portanto, o ser humano, enquanto sujeito/destinatário de direitos e obrigações”.

Para Rodrigues (2002, p. 169), “pessoas jurídicas são entidades a que a lei empresta personalidade, isto é, são seres que atuam na vida jurídica, com personalidade diversa da dos indivíduos que os compõem, capazes de serem sujeitos de direitos e obrigações na ordem civil”.

O empresário rural é aquele que, segundo o art. 971 do Código Civil, exerce uma atividade de natureza rural, pode escolher sujeitar-se ou não ao regime empresarial, e caso opte por isso, faz-se necessário seu registro na Junta Comercial de sua sede, tornando-se, a partir do registro um empresário. Isso decorre do artigo 970 que estabelece que a lei assegurará tratamento favorecido, diferenciado e simplificado ao empresário rural e ao pequeno empresário, quanto à inscrição e os efeitos daí decorrentes.

Desse modo, o produtor rural (pessoa física) que exerce atividade agrícola, pecuária, extrativa entre outras atividades conexas passará a ser empresário rural quando inscrito no Registro Público de Empresas Mercantis da respectiva sede, cuja função é das Juntas Comerciais sob fiscalização e supervisão do Departamento Nacional de Registro do Comércio – DNRC, sujeitando-se ao regime falimentar e de recuperação judicial.

O que caracteriza o empresário como tal, não é o seu registro ou não na Junta Comercial, já que este mesmo que não possua o registro continuará sendo empresário quando preenchidos os requisitos de organização dos fatores de produção e finalidade alhures citados. Assim, o registro tem natureza declaratória e não constitutiva, visando dar publicidade aos atos que forem nele registrados. A ausência do registro caracteriza-o como empresário irregular ou de fato, sujeitando-se ainda nesse caso à falência, porém sem poder usufruir de recuperação judicial ou requerer a falência de seus devedores. Já no caso do empresário rural, a natureza do registro passa a ser constitutiva.

No quadro 1 são apresentadas algumas diferenças entre constituir uma propriedade rural no formato pessoa física e pessoa jurídica.



Quadro 1 | Principais Diferenças entre Pessoa Física e Jurídica

Pessoa Física	Autor/ Ano	Pessoa Jurídica	Autor/ Ano
Escrituração contábil simplificada.	Marion (2005); Crepaldi (1998)	Contabilidade complexa; Maior acesso aos financiamentos e os empréstimos bancários; Separação do patrimônio dos sócios e da empresa; Responsabilidade criminal por infrações ambientais recai na PJ; Maior burocracia; Maior fiscalização; Custos administrativos maiores – necessidade de contratar escritórios especializados.	Costa (2001)
Com a morte do fundador, patrimônio vira espólio e há divisão do patrimônio em partes iguais entre herdeiros, que podem fazer o que quiser com ele.	Zafanelli (2006)	É possível manter a unidade, sem a necessidade de divisão no momento da sucessão; Registro na junta mercantil; Regida por contrato social; Maior chance de perenidade.	Zafanelli (2006)

Fonte: Elaborado pelos autores.

Conforme se observa no quadro 1, a questão contábil é o ponto principal que diferencia uma pessoa física de uma pessoa jurídica proprietária de uma empresa rural; enquanto a pessoa física tem maior simplificação, a pessoa jurídica tem uma série de regramentos a serem atendidos, tornando sua escrituração contábil mais complexa. Por outro lado, na questão da sucessão em face da morte do fundador, se pessoa física, a questão empresarial não é considerada, sendo o patrimônio, ainda que empresarial, em nome do proprietário, disponibilizado em igualdade com os demais bens a todos os herdeiros, podendo, inclusive, ser descontinuada. Por outro lado, em se tratando de uma empresa “pessoa jurídica” tem-se maior proteção, em caso de sucessão, mantendo a unidade do negócio.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa, de natureza exploratória, adotou o método indutivo e uma abordagem qualitativa com corte transversal, que de acordo com Richardson (1999), é aquela cujos dados são coletados em um ponto no tempo, tomando-se por base uma amostra selecionada para descrever uma população naquele momento.

Em termos de procedimento metodológico, utilizou-se uma revisão narrativa para o embasamento teórico. Em se tratando de uma revisão narrativa, não se utilizou critérios específicos e sistemáticos, adotando-se como ponto de partida autores seminais e referências nos eixos teóricos fundamentadores da pesquisa. Para o alcance do objetivo proposto, valeu-se de um estudo multicase, uma abordagem em que há investigação de múltiplos sistemas delimitados ao longo de determinado período de tempo, com uma estratégia de pesquisa que foca em entender as dinâmicas existentes num mesmo contexto (CRESWELL, 2014) e o delineamento de pesquisa comparativo entre os casos estudados. Observa-se que o uso de estudo de multicase tem algumas vantagens em relação ao caso único, sendo estas: a) pode ser indutivo (EISENHARDT, 1989); b) podem ser tratados como experimentos, com uma replicação lógica (YIN, 2017); c) podem gerar teorias mais robustas (EISENHARTS; GRAEBNER, 2007).

A amostra foi não probabilística e por conveniência, sendo constituída de seis (06) casos, tendo como recorte territorial o estado de Mato Grosso do Sul. A escolha por este recorte decorre da importância do agronegócio para a economia sul-mato-grossense. A população do presente estudo foi composta por proprietários rurais com poder de decisão no âmbito da propriedade rural familiar, sendo a coleta de dados realizada por meio de entrevistas com roteiros semiestruturados.

Para especificar quais as principais variáveis a serem consideradas observou-se uma revisão das principais variáveis dependentes usadas na literatura e as quais foram agrupadas em sete tipos (YU *et al.*, 2012), sendo estas: a) regras do negócio familiar; b) a dinâmica da família; c) governança; d) sucessão; e) impacto social e econômico; f) estratégia; e g) performance da empresa.

A análise dos dados foi do tipo análise de conteúdo, sendo que se pautou, em cada propriedade, no grau de sua evolução, com base no modelo de eixos de desenvolvimento proposto por Gersick *et al.* (1997), bem como nas estruturas de governança e personalidade jurídica das empresas.



APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS CASOS

O quadro 2 apresenta a caracterização dos casos investigados quanto à área total das propriedades rurais, sua principal atividade produtiva, a geração da família que administra o empreendimento e a personalidade jurídica adotada pela empresa. Posteriormente, os casos investigados são descritos.

Quadro 2 | Caracterização dos casos

Caso	Área Total	Principal Atividade	Geração Familiar	Personalidade Jurídica
1	4.100 ha (2 propriedades)	Pecuária de corte (Brangus) Agricultura (soja, milho e cana de açúcar)	4ª	Pessoa Jurídica
2	4.865 ha (2 propriedades)	Pecuária de Corte	1ª	Pessoa Física
3	2.995 ha (4 propriedades, sendo 3 acopladas em 1 e a outra separada)	Criação de Gado; Cavalos; Ovelha; Horta para consumo dos próprios funcionários; Inseminação artificial	1ª e 2ª	Pessoa Jurídica e Pessoa Física
4	14.028 ha (3 propriedades)	Soja	1ª e 2ª	Pessoa Jurídica e Pessoa Física
5	304 ha (1 propriedade)	Criação de Gado Nelore; Criação de Leiteiras (cruzados) e plantio de frutas e verduras para consumo próprio	1ª	Pessoa Física
6	4.500 ha (1 propriedade)	Pecuária, agricultura, cana de açúcar	3ª e 4ª	Pessoa Jurídica

Fonte: Dados da Pesquisa.

É possível observar no quadro 2 a variedade da amostra, tanto em termos de estágio do ciclo de vida (geração) quanto em termos de tamanho da propriedade, atividades principais e personalidade jurídica adotada.

CASO 1

Considerando o “*Eixo Família*”, entende-se que a empresa está no estágio “Trabalho em Conjunto”, ou seja, há o envolvimento de duas ou mais gerações (mãe, pai e filhos) no negócio. Nessa empresa, os filhos são representantes da quarta geração familiar. No que tange ao processo de sucessão, não houve conflito, pois estava tudo bem delineado, pois todos foram preparados para o processo sucessório ao longo dos anos. No “*Eixo Propriedade*”, o estágio da empresa pode ser classificado como “Sociedade entre irmãos”. A sucessão familiar, uma constante entre as variadas gerações da família, não foi capaz de dispersar o controle da propriedade entre membros da família, além do que se poderia chamar de linhagem principal (bisavôs, avôs, pais, filhos). Os sócios têm a definição clara dos papéis assumidos por cada um deles. Considerando o “*Eixo Empresa/ Gestão*”, o marco na mudança da gestão da propriedade ocorreu em 1994, quando o avô do entrevistado adoeceu e decidiu sair do comando da fazenda. A mudança para pessoa jurídica, realizada há aproximadamente 30 anos, foi idealizada pelo avô, quando vislumbrou a possibilidade de redução de carga tributária e proteção do patrimônio para sua única herdeira (a mãe do entrevistado).

No eixo da gestão, a empresa está classificada no estágio “Maturidade”, caracterizado pela maior estabilidade da estrutura organizacional. Entre todos os casos estudados na presente pesquisa, a empresa 1 é a que se encontra em um grau mais avançado de profissionalização, adotando, inclusive, práticas de governança corporativa. As estruturas de governança envolvem conselho de administração, conselho de família, auditoria independente, diretoria executiva, realização de assembleia geral dos sócios e a criação de um código formal de conduta. Entende-se que a alteração da personalidade jurídica decorreu da questão sucessória, no intuito de evitar o fatiamento da propriedade. Por sua vez, a alteração da personalidade jurídica facilitou a adoção de práticas de Governança Corporativa.

CASO 2

Considerando o “*Eixo Família*”, a empresa 2 conta com dois sócios, o entrevistado e a ex-esposa. Entende-se que neste eixo, o caso 2 enquadra-se na situação de “Jovem Família Empresária”, quando o membro fundador atua sozinho na empresa. E também no estágio “Entrada na Empresa”, na qual o casal já está mais velho, na faixa dos 60 anos, e os filhos já são adolescentes ou jovens, que estão tomando a



decisão sobre entrar ou não no negócio familiar. A propriedade é administrada pela 1ª geração familiar.

Considerando o “**Eixo Propriedade**”, a empresa pode ser caracterizada como no estágio “Proprietário Controlador”. O capital dos sócios ainda é reinvestido na fazenda e a estrutura da propriedade é vinculada ao casal que deu início aos negócios, conseqüentemente, o processo de decisão sobre a empresa ainda está concentrado nos sócios-proprietários.

Considerando o “**Eixo Empresa/Gestão**”, a gestão da empresa é realizada pela família, sendo classificada neste eixo no estágio “Início”. As estruturas organizacionais são pouco formalizadas e os processos centralizados na figura dos sócios-proprietário. Em geral, a empresa, também está focada em apenas um produto e tem pouca diversificação de linha de produtos e serviços. Entre outros desafios está a sobrevivência da empresa. Possuem práticas de Governança em estágio inicial (não possui conselho de administração, fiscal, de família, diretoria executiva, auditoria independente, conselho fiscal, Assembleia Geral e código de conduta formalizados). Entretanto, adotam práticas voltadas a profissionalizar o negócio, como a separação entre contas da propriedade e dos sócios.

CASO 3

Considerando o “**Eixo Família**”, além do sócio fundador, também possuem participação na sociedade da empresa, a esposa e os dois filhos. A família é formada ainda por mais dois netos. Classifica-se a empresa 3 como “Trabalho em Conjunto”, ou seja, percebeu-se que duas ou mais gerações estão envolvidas no negócio familiar. A geração mais velha tem mais de setenta anos e a geração mais nova tem idade entre quarenta e cinquenta anos. Os indivíduos já tomaram a decisão sobre sua participação na empresa e a definição de seu papel em relação à família e os negócios. A empresa é administrada pela primeira geração, com participação concomitante da segunda geração. Além desse estágio, a empresa também se enquadra na fase “Passagem do Bastão”, já que a geração mais velha já está em vias de se aposentar e inclusive já está tudo preparado em termos de partilha para o momento da sucessão familiar.

Considerando o “**Eixo Propriedade**”, esta empresa foi classificada em um estágio híbrido: “Proprietário Controlador” e também de “Sociedade de Irmãos”. O patrimônio está dividido entre duas gerações, entretanto a gestão do negócio ainda está centrada na figura do proprietário controlador, já que é quem controla e autoriza a realização das despesas ou investimento. No entanto, para a realização de



novos investimentos, há discussão entre os membros da família e as decisões são tomadas por maioria

Considerando o “**Eixo Empresa/Gestão**”, a empresa foi caracterizada no estágio “Início”. As estruturas organizacionais ainda são pouco formalizadas e os processos centralizados na figura do gestor proprietário. A empresa está focada em apenas um produto e tem pouca diversificação de linha de produtos e serviços. Também se percebeu traços da fase expansão e formalização, caracterizado por um aumento de complexidade dos processos e da estrutura organizacional da empresa, como por exemplo, a alteração da personalidade jurídica. Entre os motivos elencados para alteração do formato da personalidade jurídica está a manutenção da empresa dentro do grupo familiar, bem como a questão tributária, no intuito de buscar maneiras lícitas para redução da carga tributária. O entrevistado demonstrou desconhecimento sobre os termos técnicos referentes à temática Governança Corporativa. Entretanto, foi possível verificar que existe (mesmo que haja desconhecimento dos termos) o conselho de administração, conselho de família e uma gerência executiva. Não existe auditoria independente, Conselho Fiscal e um código de conduta formalizado. Há separação entre contas da propriedade e dos sócios. Os cargos são preenchidos por profissionais com competência para a função. As práticas de Governança Corporativa aumentaram com a alteração realizada na personalidade jurídica.

CASO 4

Considerando o “**Eixo Família**”, o estágio no qual a empresa 4 se enquadra é o de “Trabalho em Conjunto”, ou seja, quando outros membros da família iniciam a atividade profissional na empresa. Nesse estágio, duas ou mais gerações estão envolvidas no negócio familiar. A geração mais velha tem entre 55 e 65 anos e a geração mais nova varia entre 20 e 40 anos. Nessa etapa, esses indivíduos já tomaram a decisão sobre sua participação na empresa e a definição de seu papel em relação à família e os negócios. Os pais e todos os filhos atuam diretamente nas propriedades.

Considerando o “**Eixo Propriedade**”, a empresa da família é constituída por duas fazendas no estado de Mato Grosso do Sul e uma localizada no estado de Mato Grosso. A empresa (pessoa jurídica) beneficia o grão que vem da fazenda, embalo e vende a semente de soja para outros agricultores. Quem produz o grão para a pessoa jurídica é a fazenda que está em nome do pai e dos irmãos, constituída sob a forma de pessoa física, ou seja, são cooperados da empresa. Tem-se, assim, no âmbito do negócio da



família um modelo híbrido, constituído por empresas no formato de pessoa jurídica e de pessoa física.

Nesse estágio, a empresa pode ser classificada nas fases “Proprietário Controlador” (quando a propriedade pertence ao fundador e, em alguns casos, à esposa), estando a caminho da fase “Sociedade de irmãos”. A estrutura de propriedade ainda está vinculada ao casal que deu início à empresa, porém a gestão já está descentralizada entre os filhos. O processo de decisão é democrático, pois observa a opinião de todos os membros da família, porém é concentrado no sócio fundador que tem a palavra final.

Considerando o “**Eixo Empresa/Gestão**”, o estágio no qual se enquadra a gestão da empresa é “expansão e formalização”, caracterizado por um aumento constante de complexidade dos processos e da estrutura organizacional da empresa e diversificação dos negócios. Há ainda o desafio de evoluir da centralização de poder do fundador com relação à tomada de decisões mais relevantes para a profissionalização da gestão da empresa. Essa profissionalização é marcada, inicialmente, pela delimitação das funções dentro da empresa. Há separação das contas da família com as da empresa. A governança Corporativa na propriedade foi classificada como intermediária-baixa. Há conselho de administração, conselho de família, diretoria executiva e um código de conduta formalizado, entretanto os cargos principais de gestão ainda são preenchidos por pessoas da família.

CASO 5

Considerando o “**Eixo Família**”, o estágio da propriedade é o de “Entrada na Empresa”. A sociedade é composta por três irmãos. Não ocorreu conflito entre os sócios, tampouco entre gestores e herdeiros, pois sempre há reuniões nas quais se ouvem as sugestões e se definem as metas e objetivos, que podem ser revistos quando necessário. Há dificuldade em convencer os filhos a assumir os negócios rurais da família por causa dos compromissos que eles já possuem no dia a dia, pois teriam que mudar completamente suas rotinas. Constata-se que ainda estão vivenciando a dificuldade de administrar as expectativas dos sócios com as expectativas dos filhos. Não há conflito entre os irmãos para assumir o negócio familiar.

Considerando o “**Eixo Propriedade**”, o estágio no qual a propriedade se enquadra é “Sociedade entre irmãos”. Iniciou-se a empresa com o investimento de capital próprio dos sócios, porém, à medida que foi se expandindo os novos investimentos foram realizados por meio da aplicação do lucro do negócio. Ainda não há um papel claro para a atuação de cada sócio. Adota-se o formato pessoa física. Não houve



ainda vontade de alterar a personalidade jurídica da propriedade e nem pretendem, sendo que a mudança poderia ocorrer se um dia for apresentado um projeto de lei que exija que a propriedade rural no país adote um formato específico, bem como se a mudança pudesse ser realizada de modo simplificado.

Considerando o “**Eixo Empresa/Gestão**”, a propriedade é ainda pouco profissionalizada. Os sócios elaboram metas de três em três anos. Apenas os membros da família participam da tomada de decisões e cuidam das atividades principais da propriedade. A fase “Início”, na qual a propriedade se encaixa no momento, envolve os anos iniciais de uma firma, com estruturas organizacionais ainda pouco formalizadas e os processos centralizados na figura dos sócios-proprietários. O foco é apenas um produto e não há diversificação de linha de produtos e serviços. Desafio enfrentado é a própria sobrevivência da empresa e a iminente entrada do filho na gestão da propriedade. Há desconhecimento sobre o tema de governança corporativa.

CASO 6

Considerando o “**Eixo Família**”, a empresa é atualmente formada pelos componentes da terceira e quarta gerações, uma sociedade composta por três irmãos e os pais. Sua origem remonta à geração dos bisavós que chegaram à região do Mato Grosso em 1845. Entende-se que o empreendimento se encontra no estágio “Trabalho em Conjunto” no qual a empresa encaixa duas ou mais gerações envolvidas no negócio familiar. Considerando o “**Eixo Propriedade**”, a empresa é classificada como “Sociedade entre irmãos”. O pai foi essencial para a formação da empresa. Aos 82 anos de idade, apoiou a alteração da personalidade jurídica da empresa, que sendo de pessoa física passou a ser de pessoa jurídica, mudança essa que ocorreu em 2016. A preservação da unidade familiar foi elencada como um motivo para alteração da personalidade jurídica, já que na medida em que há mudança de geração, pode ocorrer a diluição da propriedade. Isso pode representar um risco para a competitividade dos negócios. O principal motivo elencado para a alteração da personalidade jurídica da empresa foi a questão sucessória, seguida pela tentativa de redução da carga tributária. O entrevistado informou que quando se adotava o formato “Pessoa Física”, havia mistura nas contas da família com as da propriedade, gerando muitos conflitos.

Considerando o “**Eixo Empresa/Gestão**”, a empresa foi classificada na fase “Formalização e Expansão”, cujo desafio é evoluir da centralização de poder do fundador para a profissionalização da



gestão da empresa, que ainda é comandada apenas por membros da família. As práticas de Governança Corporativa da empresa foram classificadas em nível intermediário-baixo. Há uma diretoria executiva e assembleia geral, formada pelas pessoas ligadas por laços consanguíneos e há separação entre contas e código de conduta formalizado.

ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS

Analisando-se todos os casos, foi possível notar que de maneira direta, porém não de forma consciente, a escolha pela alteração da personalidade jurídica leva os proprietários rurais a adotarem melhores práticas de Governança Corporativa. Os proprietários demonstraram que por vontade própria, a mudança da personalidade jurídica ocorreu em razão de dois fatores: i) fins sucessórios, visando à manutenção da unidade e menor dispersão do negócio e ii) redução da carga tributária. A adoção de práticas de governança corporativa estaria relacionada com a profissionalização da gestão.

As empresas que tiveram sua personalidade jurídica alterada demonstraram possuir mais práticas de governança do que as propriedades que permaneceram sob o comando Pessoa Física. Por exemplo, no tocante às estruturas de governança, as duas propriedades que adotam o formato pessoa física, não possuíam Conselho de Administração, Assembleia Geral, Conselho de Família, Conselho Fiscal, Diretoria Executiva ou código de conduta formal. Entre as características citadas como prejudiciais à alteração da personalidade jurídica, prevaleceu a alta burocracia.

Os casos 2 e 5, cujo formato é o de Pessoa Física, apresentaram práticas de governança em estágio inicial, sendo que essas se confundiam com as práticas necessárias para profissionalizar o negócio (por exemplo, separação entre contas da pessoa física e da propriedade, contratação de terceirizados).

Os casos 3 e 4, que adotam o formato híbrido (Pessoa Física e Jurídica), apresentaram práticas de governança em estágio intermediário-baixo (havia Conselho de Administração, Conselho de Família, Diretoria Executiva e Assembleia Geral). Entretanto, na composição dos diferentes órgãos, os membros eram os mesmos para todas as reuniões.

O único caso que demonstrou possuir uma governança corporativa bem delineada e mais avançada que as demais foi o da empresa 1, que já está na quarta geração familiar e possui uma história de mais de 130 anos.



Ademais, constatou-se que nos casos em que representantes da 1ª geração familiar estão no comando do negócio, o formato adotado é o de Pessoa Física (casos 2 e 5). Os casos nos quais existem representantes da 1ª e da 2ª geração concomitantemente atuando no negócio, o formato adotado é o de Pessoa Física e Jurídica (casos 3 e 4). Os casos em que a geração familiar responsável por comandar o negócio já ultrapassou a 3ª geração, os formatos adotados foram o de pessoa jurídica apenas (casos 1 e 6). Esta observação sinaliza a importância de estudos que investiguem a relação entre os aspectos sucessórios e a personalidade jurídica das empresas rurais.

Constatou-se que a alteração da personalidade ocorreu principalmente para manter o negócio sob o comando da família, entretanto, em sua maioria, os entrevistados conheciam muito pouco sobre as práticas de governança. O conhecimento demonstrado foi com relação às práticas voltadas à necessidade de profissionalização do negócio. A avaliação do grau de adoção das práticas de governança corporativa foi realizada a partir do relato do entrevistado sobre as rotinas gerenciais da empresa.

O quadro 3 apresenta a síntese dos estágios de desenvolvimento das empresas dos casos analisados e descritos nos tópicos anteriores, assim como o estágio de sucessão, natureza jurídica das empresas e o nível de governança corporativa.

Quadro 3 | Estágios de desenvolvimento, estágio de sucessão, natureza jurídica e governança das empresas

Caso	Estágios			Sucessão	Natureza Jurídica	Governança
	Eixo Família	Eixo Gestão	Eixo Propriedade			
1	Trabalho em Conjunto	Maturidade	Sociedade entre Irmãos	4ª geração	Pessoa Jurídica	Avançada
2	Jovem Família Empresária e Entrada na Empresa	Início	Proprietário Controlador	1ª geração	Pessoa Física	Inicial
3	Trabalho em Conjunto e Passagem do Bastão	Início	Proprietário Controlador e Sociedade entre Irmãos	1ª e 2ª geração	Pessoa Física e Pessoa Jurídica	Intermediário-Baixo
4	Trabalho em Conjunto	Expansão e Formalização	Proprietário Controlador e Sociedade entre Irmãos	1ª e 2ª geração	Pessoa Física e Pessoa Jurídica	Intermediário-Baixo
5	Entrada na Empresa	Início	Sociedade entre Irmãos	1ª geração	Pessoa Física	Inicial
6	Trabalho em Conjunto	Expansão e Formalização	Sociedade entre Irmãos	3ª e 4ª geração	Pessoa Jurídica	Intermediário-Baixo

Fonte: Dados da pesquisa.



Com base no quadro 3, observa-se que as empresas rurais se encontram em estágios iniciais em termos de gestão, caracterizam-se pelo início do negócio familiar e predomina a personalidade jurídica “pessoa física” e um estágio inicial em termos de governança. Por outro lado, têm-se evidências de que na medida em que caminham na sucessão de gerações, as empresas apresentam nível mais avançado em termos de governança e caracterizam-se como “pessoa jurídica”.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou investigar a relação integrada entre governança corporativa, sucessão e personalidade jurídica de empresas rurais. Constatou-se que a adoção de práticas de governança corporativa mais sofisticadas apresenta relação com a escolha da personalidade jurídica da empresa rural, sendo esta, nos casos analisados, relacionada com fins sucessório e tributários.

Em se tratando de uma pesquisa exploratória e qualitativa, não é possível estabelecer com clareza uma relação de causalidade entre as dimensões analisadas – governança corporativa, sucessão e personalidade jurídica – restando, no entanto, evidências de um relacionamento entre tais dimensões. Observa-se, a partir da análise integrativa das dimensões, que a adoção de práticas de governança está associada com o processo sucessório das empresas, assim como, as empresas tendem a assumir personalidade jurídica à medida que avançam em seu processo de passagem de bastão entre as gerações à frente do negócio rural.

Assim, entende-se que alguns pressupostos podem ser endereçados a partir das evidências desta pesquisa: i) empresas rurais que assumem o formato pessoa jurídica estão mais predispostas a adotar práticas de governança corporativa; ii) empresas rurais em processo de sucessão estão mais predispostas a adotar práticas de governança corporativa e; iii) empresas rurais em processo de sucessão estão mais dispostas a assumir o formato de pessoa jurídica.

Nota-se que os três pressupostos aqui elencados não podem ser rejeitados *à priori*, pois foram exatamente observados como previsto nos seis casos aqui estudados, com um maior ou menor grau de intensidade em cada um destes. Posto isto, uma agenda futura de pesquisa envolve a validação empírica destes pressupostos com abordagem quantitativa e um necessário aumento da amostra.



A identificação da necessidade de uma abordagem integrada entre governança corporativa, sucessão e personalidade jurídica de empresas rurais se constitui na contribuição desta pesquisa, lançando luz para um problema de cunho teórico e empírico a ser explorado em pesquisas futuras.

REFERÊNCIAS

- ALCÂNTARA, N. B. *O processo de sucessão no controle de empresas rurais brasileiras: um estudo multicaseos*. Dissertação (Mestrado em Administração). 2010. 112f. Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.
- ALCÂNTARA, N. B.; MACHADO FILHO, C. A. P. O processo de sucessão no controle de empresas rurais brasileiras: um estudo multicaseos. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, 16 (1), 139-151, 2014.
- AVELAR, A. *Os desafios da empresa familiar*. Estado de Minas, Belo Horizonte, 16 ago. 1998. Caderno de Economia, p. 5.
- BAYAD, M.; BARBOT, M. C. *Proposition d'un modèle de succession dans les PME familiales: étude de cas exploratoire de relation père-fille*. In: CONGRÈS INTERNATIONAL 11 FRANCOPHONE EN ENTREPRENEURIE ET PME, AIREPME, 6., 2002, Montréal. Anais... Montreal: AIREPME, 2002. (CD-ROM).
- BELDI, C.; NIGRO, H.; KINOSHITA, P.; ZANNI, P. *De herdeiro para herdeiro: Como se preparar para perpetuar e ampliar os negócios de sua família*. São Paulo: Gente, 2010.
- BERLE, A.; MEANS, G. *Private property and the modern corporation*. New York: Mac-millan, 1932.
- CABRERA-SUÁREZ, K.; DE SAÁ-PÉREZ, P.; GARCÍA-ALMEIDA, D. The succession process from a resource-and knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review*, 14 (1), 37-48, 2001.
- CASTRO, L. C.; MORAIS, M. R.; CRUBELLATE, J. M. *Atitudes e Comportamentos da Cúpula e os Processos de Profissionalização, Formalização Estrutural e Sucessão em Empresas Familiares: um estudo exploratório*. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 25, Campinas. Anais... Campinas: ANPAD, 2001. (CD-ROM)
- CHURCHILL, N. C.; HATTEN, K. J. Non-market-based transfers of wealth and power: A research framework for family businesses. *American Journal of small business*, 11 (3), 51-64, 1987.
- CREPALDI, S. A. *Contabilidade gerencial*. São Paulo: Atlas, 1998.
- CRESWELL, J. W. *Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Artmed, 2014.
- DAVIS, P. S.; HARVESTON, P. D. The influence of family on the family business succession process: a multi-generational perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22 (3), 31-53, 1998.
- DRUCKER, P. F. *O melhor de Peter Drucker: a administração*. São Paulo: Nobel, 2011.
- EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14 (4), 532-550, 1989.
- FAMA, E.; JENSEN, M. Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics*, 26, 301-326, 1983.
- FLORIANI, O. P.; RODRIGUES, L.C. Sucessão empresarial: um estudo crítico das empresas familiares na região de Blumenau. *Revista de Negócios*, 4 (3), 1-12, 1999.



- GAGLIANO, P. S.; PAMPLONA, R. *Novo Curso de Direito Civil - Parte Geral*. 16. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.
- GERSICK, K. E.; DAVIS, J.; HAMPTON, M. M.; LANSBERG, I. *Generation to Generation - Life Cycles of the Family Business*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1997.
- HANDLER, W. C. Succession in family business: a review of the research. *Family Business Review*, 7 (2), 133-157, 1994.
- JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3 (4), 305-360, 1976.
- LAMBRECHT, J. Multigenerational transition in family businesses: a new explanatory model. *Family Business Review*, 18 (4), 267-282, 2005.
- LA PORTA, R.; SHLEIFER, A.; LOPEZ-DE-SILANES, F.; VISHNY, R. Investor protection and corporate governance. *Journal of Financial Economics*, 58, 3-27, 2000.
- LODI, J. B. *A Empresa familiar*. São Paulo: Pioneira, 1987.
- MACHADO FILHO, C. A. P. Governança em Organizações do Agronegócio. In: FONTES FILHO, J. R.; LANCELLOTTI, R. W. (Orgs.). *Governança Corporativa em Tempos de Crise*. São Paulo: Saint Paul Editora, 2009, p. 111-125.
- MACHADO FILHO, C. P.; CALEMAN, S. M. Q.; CUNHA, C. F. Governance in agribusiness organizations: challenges in the management of rural family firms. *Revista de Administração (São Paulo)*, 52 (1), 81-92, 2017.
- MARION, J. C. *Contabilidade Rural: contabilidade agrícola, contabilidade da pecuária, imposto de renda pessoa jurídica*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- MINTZBERG, H.; GHOSHAL, S.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B. *O processo da estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MOLLY, V.; LAVEREN, E.; DELOOF, M. Family business succession and its impact on financial structure and performance. *Family Business Review*, 23 (2), 131-147, 2010.
- NEUBAUER, F.; LANK, A. G. *The family business: its governance for sustainability*. New York: Springer, 2016.
- OLIVEIRA, D. P. R. *Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório*. São Paulo: Atlas, 1999.
- OLIVEIRA, J. L.; ALBUQUERQUE, A. L.; PEREIRA, R. D.; BORGES, A. F. *Governança, Sucessão e Profissionalização em uma Empresa Familiar: (re)arranjando o lugar da família multigeracional*. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, 34, Rio de Janeiro, 2010.
- PIMENTA, D. P.; BORGES, J. F. *A Relevância do Processo Sucessório para o Ciclo de Vida da Pequena Empresa Familiar: o caso da CODEPE*. In: IX SEMEAD, FEA-USP, São Paulo, 2006.
- PRICEWATERHOUSECOOPERS (PWC). *Empresa Familiar: o desafio da governança*. 2014. Disponível em: <http://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/setores-atividade/assets/pcs/pesq-emp-fam-14.pdf>. Acesso em: 6 abr. 2018.
- RICHARDSON, R. J. *Pesquisa Social: Métodos e Técnicas*. São Paulo, Atlas, 1999.
- ROCHA, C. H. M. A profissionalização da gestão das empresas familiares num contexto de mudança: um estudo de caso no setor têxtil. *Revista Múltipla*, 7 (11), 2011.
- RODRIGUES, S. *Direito Civil - v. 1*. São Paulo: Saraiva, 2002.
- SAES, M. S. M. *Estratégias de diferenciação e apropriação da quase-renda na agricultura: a produção de pequena esca-*



la. São Paulo: Annablume, 2000.

SANTOS, F. M.; EISENHARDT, K. M. Constructing markets and shaping boundaries: Entrepreneurial power in nascent fields. *Academy of Management Journal*, 52 (4), 643-671, 2009.

SHARMA, P.; CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H. Succession planning as planned behavior: Some empirical results. *Family Business Review*, 16 (1), 1-15, 2003.

SHLEIFER, A.; VISHNY, R.W. A Survey of Corporate Governance. *The Journal of Finance*, 2 (52), 737-783, 1997.

SILVEIRA, A. M. *Governança Corporativa, Desempenho e Valor da Empresa no Brasil*. Dissertação (Mestrado em Administração). 2002. 165f. Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

STAFFORD, K.; DUNCAN, K. A.; DANE, S.; WINTER, M. A Research Model of Sustainable Family Businesses. *Family Business Review*, 12 (3), 197-208, 1999.

TEIXEIRA, L. H. G. *A profissionalização na gestão de uma empresa familiar: estudo de caso de uma propriedade rural*. 2011. Disponível em: <http://www.ibgen.com.br/novo/mundodagestao/ed01/artigo3.pdf>. Acesso em: 6 abr. 2018.

WARD, J. L.; ARONOFF, C. E. *Family business governance: maximizing family and business potential*. New York: Macmillan, 2011.

YIN, R. K. *Case study research and applications: design and methods*. New York: Sage publications, 2017.

YU, A. *et al.* The landscape of family business outcomes: a summary and numerical taxonomy of dependent variables. *Family Business Review*, 25 (1), 33-57, 2012.

ZAFANELLI, A. Sucessão familiar no agronegócio. *Revista Cesumar - Ciências Humanas e Sociais Aplicadas*, 2 (11), 185-207, 2006.

ZAPAROLLI, D.; MANAUT, S. Empresas traçam estratégia de comando. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 18 dez. 2000, Edição Latino-Americana, p. 1.

ZYLBERSZTAJN, D.; MACHADO FILHO, C. A. P. Competitiveness of meat agri-food chain in Brazil. *Supply Chain Management: An International Journal*, 8 (2), 155-165, 2003.

