

RENDA DO SÓCIO EXECUTIVO NO MOMENTO DA SUCESSÃO

EXECUTIVE PARTNER INCOME AT THE TIME OF SUCCESSION

PAULO CRISTIANO KOVALSKI

Univali – Universidade do Vale do Itajaí – Brasil
pckovalski@hotmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7288-1677>

JEFERSON LANA

Univali – Universidade do Vale do Itajaí – Brasil
jlana@univali.br
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9787-1114>

RESUMO

O processo de sucessão é complexo e requer um bom planejamento. Esta pesquisa tem como objetivo analisar como as empresas familiares lidam com a renda de seus sócios quando chega a hora da sucessão. Utilizou-se uma abordagem qualitativa, por meio de pesquisa exploratória, através de uma entrevista semiestruturada a partir de estudo de casos múltiplos. Os resultados mostraram que o planejamento financeiro através de uma renda extra foi o que possibilitou a saída de sócios que concluíram a sucessão nos últimos meses. A pesquisa demonstrou que a criação de um fundo para as pessoas físicas dos sócios ou complementação da renda através de aluguéis de imóveis, são boas opções. A alternativa que se propõe é utilizar o conhecimento e experiência deste sócio que está sendo sucedido, como principal executivo da empresa, em um conselho de administração remunerado.

PALAVRAS - CHAVE

remuneração; sucessão; empresas familiares; estratégia; governança corporativa.

ABSTRACT

The succession process is complex and requires good planning. This research aims to analyze how family businesses deal with the income of their partners when it comes time for succession. A qualitative approach was used through exploratory research through a semi-structured interview based on multiple case studies. The results showed that financial planning through extra income was what enabled the departure of partners who completed the succession in the last few months. The research showed that the creation of a fund for the partners' individuals or income supplementation through property rentals are good options. The alternative that is proposed is to use the knowledge and experience of this partner who is being succeeded, as the company's main executive, on a remunerated board of directors.

KEYWORDS

remuneration; succession; family businesses; strategy; corporate governance.

INTRODUÇÃO

A sucessão não é uma tarefa fácil, nem para quem está sendo sucedido, nem para quem sucede, mas acaba sendo um processo natural em busca da perenidade da empresa. Suceder líderes é um dos eventos mais críticos de qualquer empresa familiar (DE MASSIS; CHUA; CHRISMAN, 2008), porque determina o caminho organizacional futuro para os próximos anos ou mesmo décadas (LEE; G. H. LIM; W. S. LIM, 2003; ZAHRA; HAYTON; SALVATO, 2004). O plano de sucessão deve estar atrelado ao comprometimento de predecessores e sucessores com o negócio da família, bem como a capacidade de transmiti-lo para as futuras gerações (GILDING; GREGORY; COSSON, 2014; UMANS; LYBAERT; STEIJVERS *et al.*, 2020). Nestes casos, é necessário reconhecer e valorizar, efetivamente, a constatação de que a gestão desses empreendimentos e os processos sucessórios a eles vinculados, contemplam questões de natureza econômica e estratégica, mas também de caráter afetivo, emocional e simbólico (VOLTA; BORGES; CAPPELLE, 2020).

O impacto na renda do sucedido após sua saída da organização, do mesmo modo, a importância que a renda vinda da empresa, por meio de pró-labore, representa no total de sua remuneração, são pontos a serem considerados no momento da sucessão. Identificar possíveis rendas vindas de fora da empresa irão ajudar a entender os impactos em sua remuneração e conseguir assimilar os efeitos que podem ser gerados no processo sucessório. Alguns sócios podem

evitar serem sucedidos visando a manutenção de sua renda.

A seleção do sucessor (HANDLER, 1994; GERSICK; LANSBERG; DESJARDINS *et al.*, 1999; LE BRETON-MILLER; MILLER; STEIER, 2004; DE MASSIS; CHUA; CHRISMAN, 2008), a qualidade deste sucessor e do processo sucessório (NORDQVIST; WENNBERG; BAU' *et al.*, 2013; WIKLUND; NORDQVIST; HELLERSTEDT *et al.*, 2013; PARKER, 2016), como também a vontade e disposição do sucedido em querer transferir seu conhecimento ao sucessor (SPENDER; GRANT, 1996) e o mesmo em querer absorver este conhecimento (LE BRETON-MILLER; MILLER; STEIER, 2004), são pontos importantes e desafiadores para alcançar bons resultados no processo sucessório, porque podem afetar o resultado e a continuidade da empresa familiar, além de ser um ativo estratégico essencial no curso de geração de vantagens competitivas.

Existem estudos dentro da governança corporativa que tratam de sucessão, como os de Le Breton-Miller, Miller e Steier, (2004) que trazem um modelo interativo de sucessão, e Richards, Kammerlander e Zellweger (2019) que exploram o dilema da sucessão, mas existem poucas pesquisas voltadas à preocupação com a renda do sucedido. Quando a renda do sócio executivo da empresa familiar vem toda da empresa, seja como pró-labore ou como dividendos, pode levar a dificuldades no processo de sucessão, uma vez que o sucedido poderá ter uma queda considerável em sua renda, podendo gerar conflitos de agência. Os conflitos de agência podem

ser gerados por assimetria de interesses (MARTINEZ, 1998) entre as partes: principal e agente ou entre principal e principal. Para Jensen e Meckling (1976), uma destinação maior de capital ao controle de conflitos de agência trará menos prejuízos para a empresa. Qiu e Freel (2020) lembram que enquanto os membros da família compartilharem o desejo de manter a família nos negócios a longo prazo, esses conflitos de interesses continuarão a existir.

Com as constatações apontadas e a necessidade de avanço nesta linha de pesquisa, chega-se a seguinte problemática: como as empresas familiares lidam com a renda de seus sócios quando chega a hora da sucessão? O objetivo de pesquisa é responder o problema levantado, identificando possíveis fontes de renda dos sócios que serão sucedidos como executivos da empresa e a relevância da renda vinda da empresa para este sócio, bem como, buscar compreender qual é a importância e impactos que a manutenção de sua renda poderá trazer no processo sucessório.

Este estudo pode auxiliar organizações e profissionais que estão passando por um processo de sucessão ou estão se preparando para passar por este processo em suas empresas, mostrando caminhos a serem seguidos e preocupações que devem ser sanadas no decorrer deste processo. Também poderá auxiliar outros pesquisadores do tema, complementando ou enriquecendo suas pesquisas, mantendo a validade e o rigor científico. Os achados desta pesquisa podem ser aplicados nas mais diversas configurações de empresas familiares ou mesmo em estrutura não

familiar, por possibilitar o planejamento e implementação de sucessões de forma mais eficiente e menos conflituosa, independentemente de seu porte e segmento.

REVISÃO TEÓRICA

Governança Corporativa

Estudos acadêmicos sobre Governança Corporativa apresentaram-se como uma alternativa para diminuir atritos e oferecer uma melhor gestão à firma, por meio de mecanismos de governança que são divididos em internos e externos (AGUILERA; DESENDER; BEDNAR *et al*, 2015). O uso de ferramentas de governança como uma abordagem é mais do que uma estratégia, porque se concentra na institucionalização da gestão de conflitos para lidar com uma variedade de conflitos potenciais e o processo de institucionalização implica o exercício do poder (QIU; FREEL, 2020).

Neste artigo, a análise de Governança Corporativa é feita sobre o prisma da teoria da agência que, segundo Eisenhardt (1989), preocupa-se em resolver dois problemas que podem ocorrer nos relacionamentos de agência: o problema da agência que surge quando os desejos ou objetivos do principal e do agente entram em conflito e é difícil ou caro para o principal verificar o que o agente está realmente fazendo, e o problema do compartilhamento de riscos que surge quando o principal e o agente têm atitudes diferentes em relação ao risco. Já para Jensen e Meckling (1976), o problema de agência ocorre quando as partes cooperantes têm objetivos e divisão de trabalho

diferentes e alertam que se deve ter muita atenção aos custos gerados em virtude dos conflitos de agência.

Sucessão

Levando em conta os requisitos que um sucessor deve suprir, a seleção de um novo sucessor é uma parte importante, além de desafiadora no processo da sucessão (HANDLER, 1994; GERSICK; LANSBERG; DESJARDINS *et al.*, 1999; LE BRETON-MILLER; MILLER; STEIER, 2004; DE MASSIS; CHUA; CHRISMAN, 2008), porque determina o futuro caminho organizacional para os próximos anos ou mesmo décadas (LEE; G. H. LIM; W. S. LIM, 2003; ZAHRA; HAYTON; SALVATO, 2004) e este processo de transferência pode durar vários anos e exigir planejamento completo (CABRERA-SUÁREZ; DE SAÁ-PEREZ; GARCÍA-ALMEIDA, 2001; KAMMERLANDER; HOLT, 2018).

Geralmente, um sucessor familiar é considerado a primeira escolha entre os titulares porque eles desejam passar o negócio para seus filhos, percebendo nesse caminho de sucessão uma oportunidade de permanecer envolvido e informado sobre a empresa e com uma promessa para o legado contínuo da família (ZELLWEGER; KELLERMANN; CHRISMAN *et al.*, 2012). Mas a qualidade dos sucessores e do processo sucessório afetam bastante os resultados do próprio processo e a continuidade da empresa familiar (NORDQVIST; WENNBERG; BAU' *et al.*, 2013; WIKLUND; NORDQVIST; HELLERSTEDT *et al.*, 2013; PARKER, 2016).

Desta forma, para a maioria dos titulares, somente a participação da família não será suficiente para qualificar um sucessor para uma posição de liderança dentro da empresa familiar (LEE; G. H. LIM; W. S. LIM, 2003; SHARMA; IRVING, 2005; DE MASSIS; CHUA; CHRISMAN, 2008). Para o titular, a capacidade do sucessor e a competência para administrar a empresa são determinantes críticos da prosperidade futura da empresa (UNGER; RAUCH; FRESE *et al.*, 2011). Assim, esta seleção passa pela avaliação de seus níveis de competência e comprometimento. Le Breton-Miller, Miller e Steier (2004) definem competência como habilidades, desempenho e experiência comprovada do sucessor em liderar a empresa. Com relação ao comprometimento, ele é visto como a motivação do sucessor em liderar a empresa familiar continuando o legado dos negócios da família.

Normalmente, o que se procura é uma pessoa altamente comprometida e expressamente competente como sucessora, mas dificilmente esse candidato estará disponível. Richards, Kammerlander e Zellweger (2019) alertam que mesmo sendo desejável um sucessor familiar com altos níveis de comprometimento e competência, é provável que os candidatos à sucessão familiar não sejam capazes de cumprir ambos os requisitos em um grau perfeito. Para os mesmos autores, altos níveis de compromisso não podem compensar a falta de competência e vice-versa.

O conhecimento específico de uma empresa, assim como a capacidade e vontade de transferi-lo, é considerado um

ativo estratégico essencial no curso de geração de vantagens competitivas (SPENDER; GRANT, 1996). Mas, o compartilhamento de conhecimento por parte dos patriarcas com outros membros da família pode ser visto como compartilhamento de poder e, para Gilding, Gregory e Cosson (2014), há relutância dos titulares em dividir seu poder, independentemente da harmonia existente na família e, nestas circunstâncias, pode ser difícil distinguir harmonia de conformidade.

Remuneração

A partir da década de 1990, empresas de todo o mundo passaram de uma estrutura de remuneração fixa para esquemas de rendimento relacionados ao desempenho e incluem um componente substancial de incentivos baseados em ações e, como resultado, a pesquisa sobre os efeitos econômicos da remuneração de executivos tornou-se um dos tópicos mais debatidos no estudo de governança corporativa (FILATOTCHEV; ALLCOCK, 2010).

A teoria da agência prevê que a política de remuneração vinculará a utilidade esperada do agente ao objetivo do diretor (JENSEN; MURPHY, 1990). Para os mesmos autores, o objetivo dos acionistas é maximizar a riqueza, portanto, a teoria da agência antevê que as políticas de remuneração dos CEOs dependerão de mudanças na riqueza dos acionistas. A principal métrica para obter resultados organizacionais positivos é a sensibilidade ao desempenho salarial (BRUCE; BUCK; MAIN, 2005).

Através das teorias abordadas, verificou-se que a remuneração estratégica para executivos das empresas, por meio de renda fixa e variável, é um importante instrumento que já faz parte do ambiente organizacional de empresas familiares. O que não se encontrou é que ela também pode facilitar o processo de sucessão, se aplicada ao sócio que será sucedido. O mecanismo de governança que pode facilitar a sucessão das empresas é justamente a remuneração, como uma forma de renda para o sócio executivo após sua sucessão. A partir do momento que o sócio executivo tem a tranquilidade de remuneração estratégica, ele vai passar a pensar menos em seu interesse próprio, porque seu rendimento após a saída da empresa não lhe preocupará mais, e poderá pensar melhor na ideia de sair da companhia, se assim achar necessário e relevante.

MÉTODO

Visando cumprir o objetivo proposto, utilizou-se uma abordagem qualitativa por meio de pesquisa exploratória, a partir de estudo de casos múltiplos. O estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que se concentra na compreensão da dinâmica presente dentro de uma única configuração (EISENHARDT, 1989). Segundo Creswell (2003), uma pesquisa utilizando o estudo de casos pode ser apontada como uma das escolhas para a pesquisa qualitativa. A pesquisa exploratória enfatiza a descoberta de práticas que venham ao encontro de escolhas que possam formular e gerar novas ideias para a compreensão do conjunto do

problema (CERVO; BERVIAN; DA SILVA, 2006), enquanto o método qualitativo fornece ferramentas para que o pesquisador realize sua análise exploratória, aferindo aspectos mais amplos do objeto e de forma mais aprofundada (GARNICA, 1997).

Buscando entender melhor esse momento importante na vida das empresas, que é a sucessão e como o sucedido lida com a possível perda de renda após sua sucessão, utilizou-se o método dedutivo, que parte de uma generalização para

uma questão particularizada e permite ao pesquisador caminhar do conhecido para o desconhecido com uma margem pequena de erro. Segundo Mezzaroba e Monteiro (2003), o método dedutivo pode nos levar à construção de novas teorias e novas leis.

Para a realização do trabalho, foram selecionadas empresas familiares de diferentes segmentos e com maturidade de governança distintas, pertencentes à região do Vale do Itajaí, estado de Santa Catarina, demonstradas na Tabela I.

Tabela I - Empresas pesquisadas e suas características

Emp. ⁽¹⁾	Faturamento Anual (R\$)	Segmento	Qtde. Func. ⁽²⁾	Sócios PJ ⁽³⁾	Sócios PF ⁽⁴⁾	Imp. ⁽⁵⁾	Exp. ⁽⁶⁾
1	150.000.000	Distribuição	160	1	5	sim	não
2	50.000.000	Distribuição	95	1	4	não	não
3	25.000.000	Embalagem	70	1	1	não	não
4	60.000.000	Embalagem	175	1	2	não	não
5	115.000.000	Alimentício	260	0	2	sim	sim

⁽¹⁾EMPRESAS SELECIONADAS; ⁽²⁾QUANTIDADE DE FUNCIONÁRIOS; ⁽³⁾QUANTIDADE DE SÓCIOS PESSOA JURÍDICA; ⁽⁴⁾QUANTIDADE DE SÓCIOS PESSOA FÍSICA; ⁽⁵⁾IMPORTAÇÃO; ⁽⁶⁾EXPORTAÇÃO.

FONTE: ELABORADO PELO AUTOR (2022).

Analisando a Tabela I, percebe-se que duas empresas são do segmento de distribuição, outras duas de embalagens e a quinta empresa é do segmento alimentício. Também pode-se verificar seu faturamento anual, a quantidade de funcionários e de sócios PF e PJ de cada uma das empresas, bem como se elas são importadoras e exportadoras.

O estudo e coleta de dados foi realizado em forma de entrevista semiestruturada, no qual o entrevistador possui prévio

conhecimento do tema abordado e, dessa forma, conduz o entrevistado para determinados pontos e aspectos que ele deseja esclarecer (RICHARDSON, 1985) e colabora para que os entrevistados não sejam induzidos em suas respostas (FLICK, 2005).

Foram entrevistados cinco sócios de empresas no período de 18 de dezembro de 2020 a 23 de fevereiro de 2021. Falou-se em aspectos relacionados à sucessão, seus herdeiros e regras para que um herdeiro

ou outro profissional do mercado possa vir a ser o sucessor. Também foram abordados aspectos relacionados à preocupação de ser sucedido e sua renda pós-sucessão. Por escolha do entrevistado, uma das entrevistas foi feita por meio de vídeo conferência pela plataforma *Zoom Meeting* e as

demais foram feitas de forma presencial. Os nomes das empresas e dos entrevistados foram modificados a fim de preservar suas identidades. Todas as empresas analisadas neste processo têm mais de vinte anos de fundação e vivem momentos distintos de sucessão.

Tabela 2 - Perfil dos sócios entrevistados

Empresa	Entrevistado	Idade (anos)	Formação Acadêmica	Gênero	Geração atual	Tempo da entrevista
1	S1	56	Administradora	Feminino	2 ^a geração	20 minutos
2	S2	52	Ensino Médio	Masculino	2 ^a geração	60 minutos
3	S3	65	Ensino Médio	Masculino	1 ^a geração	30 minutos
4	S4	72	Administrador	Masculino	1 ^a geração	60 minutos
5	S5	57	Administrador	Masculino	1 ^a geração	20 minutos

FONTE: ELABORADO PELO AUTOR (2022).

A Tabela 2 demonstra o perfil dos sócios entrevistados. Nela, verifica-se que a idade deles fica entre cinquenta e dois anos e setenta e dois anos. Com relação à formação acadêmica, três são administradores e dois concluíram o ensino médio. Quanto ao gênero, um dos entrevistados é feminino e quatro são masculinos. Com relação à geração, dois são da segunda linhagem, enquanto três são da primeira e, quanto à duração das entrevistas, foram entre vinte e sessenta minutos.

Com relação ao momento que cada uma das empresas vive em termos de sucessão, as duas primeiras estão se preparando para a entrada da terceira geração. As empresas três e quatro acabam de passar a sucessão para a segunda geração, enquanto a quinta

empresa está vivendo o processo de sucessão para a segunda geração.

Para auxiliar a análise dos dados em busca dos melhores resultados, utilizou-se o *software Atlas.ti* e, com base nas entrevistas realizadas e auxílio deste *software*, realizou-se o processo de codificação. Este processo ajuda a fazer uma relação entre os temas importantes identificados e a fala dos entrevistados. Em uma análise qualitativa, é essencial que se faça esta codificação para que alcancemos os melhores resultados.

A codificação compreende a separação das pequenas categorias identificadas nas falas dos entrevistados, buscando evidências e atribuindo rótulos a esses dados (CRESWELL, 2014).

As respostas das entrevistas foram classificadas em dez códigos e separados em três categorias de análise, conforme demonstrado na Tabela 3. Os sócios entrevistados foram enumerados como S1, S2, S3, S4 e S5

e, desta forma, é possível visualizarmos a incidência dos códigos por entrevista, bem como o total de incidência de cada um dos códigos e em quantas entrevistas cada um dos códigos esteve presente.

Tabela 3 - Incidência de códigos

Categorias de Análise	Códigos	S1	S2	S3	S4	S5	Total	Entrevistas(1)
Remuneração	Manter o Padrão de Renda	0	1	5	2	4	12	4
Remuneração	Planejamento	2	4	9	6	3	24	5
Remuneração	Renda Extra	2	8	6	6	2	24	5
Empresa Familiar	Continuidade do Negócio	11	4	3	3	12	33	5
Empresa Familiar	Motivação para Sucessão	2	0	5	3	1	11	4
Empresa Familiar	Profissional do Mercado	2	2	2	1	2	9	5
Empresa Familiar	Qualificação	10	0	4	4	0	18	3
Empresa Familiar	Sucessão	4	4	4	5	8	25	5
Governança Corporativa	Conflitos	1	1	8	3	1	14	5
Governança Corporativa	Conselho de Administração	4	4	5	4	3	20	5
Total		38	28	51	37	36	190	

(1) ENTREVISTAS: EM QUANTAS DAS ENTREVISTA ESTE CÓDIGO ESTÁ PRESENTE.

FONTE: ELABORADO PELO AUTOR, COM BASE NOS DADOS DE PESQUISA (2022).

Analisando a Tabela 3, percebe-se que os códigos com maior presença nas entrevistas foram continuidade do negócio (trinta e três incidências), sucessão (vinte e cinco incidências), planejamento (vinte e quatro incidências), renda extra (vinte e quatro incidências) e conselho de administração (vinte incidências). Já os códigos

com menor presença nas entrevistas foram profissional do mercado (nove incidências), motivação para sucessão (onze incidências), manter o padrão de renda (doze incidências), conflitos (quatorze incidências) e qualificação (dezoito incidências). No total foram cento e noventa codificações.

RESULTADOS

Categoria de Análise de Códigos: Remuneração

A categoria de análise de códigos remuneração é formada por manter o padrão de renda, planejamento e renda extra. Segundo Chrisman, Chua e Litz (2004), políticas de remuneração podem ser difíceis de implementar em empresas familiares que buscam objetivos não-econômicos, além de objetivos econômicos. Todos os entrevistados mostraram preocupação com sua renda após a sucessão, conforme pode ser observado no decorrer desta seção. Os códigos planejamento e renda extra apareceram ao menos uma vez em cada uma das entrevistas, enquanto o código manter o padrão de renda apareceu em quatro das cinco entrevistas, conforme pode ser visualizado na Tabela 3, Incidência de Códigos.

O entrevistado identificado como S4 comentou que “foi criado este fundo para as Pessoas Físicas (sócios) com recursos gerados pela venda de ativos em 2012 e 2013. Deste fundo sai os recursos para os sócios”. Em outro momento, o entrevistado S4 complementa dizendo que “este planejamento criando este fundo facilitou minha saída e foi essencial para que eu não perdesse renda, o que seria um dificultador na minha saída”. Já o entrevistado S3 comenta “[...] eu acho que a questão de ter dinheiro e ter me estruturado para isso, foi um facilitador”, referindo-se a ter criado uma estrutura de renda possibilitando sua saída sem que tenha diminuição de sua renda, mesmo deixando de receber o pró-labore da empresa.

O entrevistado S2 quando indagado sobre sua renda, comentou que “os quatro proprietários, sem o salário operacional, não sobreviveríamos”, dando a entender que há uma preocupação e necessidade de um planejamento de renda pós-sucessão para os sócios, para que o sucedido possa manter o padrão de renda após sua saída. Quando questionado sobre a necessidade de manter a renda após a sucessão, o entrevistado S2 fala: “sim, porque senão ele não sai. Ele acaba dizendo não, não vou sair porque senão cai totalmente a minha renda”. O entrevistado S2 também foi abordado sobre ter um conselho de administração remunerado e, se os sócios estivessem neste conselho, poderia facilitar a saída deles caso esta fosse a intenção deles e da empresa. Sua resposta sobre este questionamento foi: “é imprescindível montar isso daí. Não tem como não ir para este tipo de alinhamento. Tem que ser”.

O entrevistado S5 demonstra a preocupação em manter o padrão de renda quando comenta que “a ideia é sacar um valor que eu viva bem [...] trabalho desde os quinze anos e não vou na velhice viver mal”, deixando claro que se não houver um planejamento que lhe permita manter sua renda, dificultaria a sucessão para que não houvesse uma perda de renda.

A necessidade de manter o padrão de renda, codificado nas entrevistas, muitas vezes veio associada a um planejamento para manter uma renda extra. Fazendo uma análise de coocorrência entre estes códigos, chegamos ao exposto na Tabela 4.

Tabela 4 - Incidência de coocorrência: categoria de análise remuneração

Códigos	Total(I)	Padrão de Renda	Planejamento	Renda Extra
Padrão de Renda	12		10	9
Planejamento	24	10		17
Renda Extra	24	9	17	

(I) TOTAL DE INCIDÊNCIA QUE O CÓDIGO APARECEU NAS ENTREVISTAS.

FONTE: ELABORADO PELO AUTOR, COM BASE NOS DADOS DE PESQUISA (2022).

Analisando a Tabela 4, nota-se que das doze vezes que o código manter o padrão de renda apareceu, dez vezes ele foi associado a planejamento e nove vezes à renda extra. Algo semelhante aconteceu com o código planejamento que, das vinte e quatro vezes que apareceu, dezessete vezes foi associado à renda extra. Com isso, constata-se que a necessidade de manter o padrão de renda após a sucessão, e deixar de ter o rendimento de pró-labore que recebia como executivo da empresa, passa por um planejamento em busca de uma renda extra. Caso isso não acontecer, há a possibilidade deste sócio executivo dificultar a sua saída.

Em geral, todos demonstram preocupações em manter o padrão de renda após a sucessão. Alguns já tomaram medidas para que isso aconteça, como os entrevistados S3 e S4, o que possibilitou a sucessão para que a segunda geração assumisse a empresa. Também é mencionado que se não tivesse criado esta renda extra que possibilitou manter seu padrão de renda, “[...] seria um dificultador na minha saída” (S4), o que é um ponto importante a considerar. E isso vem a complementar a fala do entrevistado S3, que menciona “que a

questão de ter dinheiro e ter me estruturado para isso, foi um facilitador”.

Os outros três entrevistados (S1, S2 e S5), que estão preparando o processo de sucessão para a nova geração entrar, demonstram preocupação com a manutenção da renda pós-sucessão, embora ainda não tenham tudo estruturado de como farão para não ter perda de renda após o processo. Esta preocupação pode ser sintetizada pela afirmação do entrevistado S5: “[...] não vou na velhice viver mal. Quero viver dez vezes melhor do que eu vivo hoje”.

Todos sabem o que querem e o que precisam para que a sucessão se torne mais fácil. Um dos principais pontos para isso é que o sucedido possa manter seu padrão de renda mesmo sem os rendimentos de principal executivo da empresa.

Categoria de Análise de Códigos: Empresa Familiar

A categoria de análise de códigos empresa familiar é formada por continuidade do negócio, motivação para a suces-

são, profissional do mercado, qualificação e sucessão. Dois destes códigos são os que mais aparecem nas entrevistas: Continuidade do negócio e Sucessão, conforme pode ser visualizado na Tabela 3, Incidência de Códigos. As empresas familiares continuam sendo uma forma organizacional dominante globalmente (NELSON; CONSTANTINIDIS, 2017), e seu campo de pesquisa tem apresentado importante evolução ao longo das últimas décadas (HOLT; PEARSON; PAYNE, *et al.*, 2018; PAYNE, 2020; SHARMA; CHRISMAN; GERSICK, 2012).

A primeira pergunta da entrevista perguntava se sucessão era um assunto presente e discutido entre os sócios da empresa. Mesmo o entrevistado S5 que responde “não, sucessão nunca foi discutido entre eu e meu irmão”, complementa na sequência que este assunto sempre esteve presente: “[...] a sucessão nunca foi um assunto discutido em sociedade, mas sim um assunto presente no meu dia a dia”. Todos os demais entrevistados admitem que a sucessão é um assunto discutido, como o entrevistado S2 que fala: “sim, nós conversamos e inicialmente a preocupação era nossa, porque nós éramos os sucessores”.

Zellweger, Kellermanns e Chrisman *et al.*, (2012) lembram que, geralmente, um sucessor familiar é considerado a primeira escolha entre os titulares e, para o entrevistado S4 “a sucessão já aconteceu e não tem planos para que um sucessor não familiar possa ser o principal executivo do grupo”. Desta forma o entrevistado S4 já comenta sobre um outro código: profissional do mercado. Zellweger, Kellermanns,

Chrisman *et al.*, (2012) comentam também que o sucedido tem o desejo de passar o negócio para seus filhos, percebendo nesse caminho de sucessão uma oportunidade de permanecer envolvido e informado sobre a empresa e com uma promessa para o legado contínuo da família.

O código profissional do mercado foi o que menos apareceu nas entrevistas. Notou-se que nenhum dos entrevistados tem tendência para contratar um profissional do mercado para ser o CEO da empresa, mas sim, deixar o controle da organização em mãos familiares, como responde o entrevistado S1, “não, isso eu acho que não tem”, quando questionado a respeito. Anderson e Reeb (2003), Villalonga e Amit (2006) e Minichilli, Corbetta e MacMillan (2010) lembram que um CEO da família pode alinhar interesses de gerentes e proprietários, além de mitigar conflitos de agência. O entrevistado S3 comenta que “a gente se preparou contratando alguns profissionais também para algumas determinadas áreas e daí, neste formato, a gente foi montando este processo de sucessão”, deixando claro a busca da profissionalização da empresa, mas que o cargo de CEO já está sendo ocupado por seu filho e não cogitam a ideia de um profissional do mercado ocupar este cargo, quando comenta “a gente não deixaria na mão de um executivo”, referindo-se à empresa.

Com relação ao código continuidade do negócio, que foi o mais presente nas entrevistas, Combs, Shanine, Burrows *et al.*, (2020) comentam que a presença da família na empresa é o que, geralmente, alimenta o desejo de continuidade do

negócio. Nas entrevistas, todos os entrevistados comentaram que o sucessor ou sucessor em potencial teria passado por vários setores da empresa buscando qualificação (código com dezoito presenças nas entrevistas) para o cargo de principal executivo da empresa. O entrevistado S5 comenta que “[...] eu fiz isso com meu filho [...] eu coloquei ele em todos os setores da Indústria”. Na mesma linha, o entrevistado S3 fala que “[...] talvez tenha trabalhado em 90% dos locais de trabalho”, referindo ao seu filho e sucessor. Enquanto o entrevistado S4, referindo-se ao seu filho, comenta que “[...] iniciou na empresa há mais de quinze anos e passou por vários setores da empresa até chegar à gerência comercial e, hoje, está como CEO a menos de um ano” e, ainda referindo-se à qualificação, o entrevistado S4 comenta que “acordamos entre os sócios que o sucessor teria que

ser uma pessoa preparada para assumir, mas não poderia ganhar a oportunidade somente por ser da família”. Esta afirmação, vem ao encontro com o que é defendido por Lee, G. H. Lim e W. S. Lim (2003), Sharma e Irving (2005) e De Massis, Chua e Chrisman (2008), que dizem que para a maioria dos titulares, somente a participação da família não será suficiente para qualificar um sucessor para uma posição de liderança dentro da empresa familiar.

O código motivação para sucessão foi mais usado pensando em ter uma segurança financeira após ser sucedido, como “[...] eu acho que a questão de ter dinheiro e ter se estruturado para isso, foi um facilitador” (S3) e “este planejamento criando este fundo facilitou minha saída e foi essencial para que eu não perdesse renda, o que seria um dificultador na minha saída” (S4).

Tabela 5 - Incidência de coocorrência: categoria de análise empresa familiar

Códigos	Total	Continuidade do Negócio	Motivação para Sucessão	Profissional do Mercado	Qualificação	Sucessão
Continuidade do Negócio	33		2	2	7	9
Motivação para Sucessão	11	2		n/a	2	2
Profissional do Mercado	9	2	n/a		n/a	4
Qualificação	18	7	2	n/a		2
Sucessão	25	9	2	4	2	

FONTE: ELABORADO PELO AUTOR, COM BASE NOS DADOS DE PESQUISA (2022).

Analisando as coocorrências dos códigos desta categoria de análise, chegamos à Tabela 5. Nela pode-se observar que, das trinta e três vezes que o código continuidade do negócio apareceu, sete vezes ele foi associado com qualificação, sugerindo que a continuidade do negócio está associada à qualificação dos profissionais familiares e não familiares que estão envolvidos no negócio. Outra forte associação do código continuidade do negócio foi com sucessão, onde foi agregado nove vezes. O código motivação para sucessão não teve grandes associações com os demais códigos, enquanto o código profissional do mercado está fortemente relacionado com sucessão (quatro das nove aparições).

Desta forma, com base nas entrevistas, pode-se afirmar que a sucessão é um assunto presente e discutido entre os sócios e possíveis sucessores na empresa. E, a ideia de um profissional do mercado vir a assumir o cargo de principal executivo da empresa, não agrada e é provável que isso não aconteça. Também pode-se ressaltar que a busca pela continuidade do negócio passa pela qualificação de um sucessor familiar e a melhor forma de se fazer é treinando-o dentro da empresa. Fazer com que ele passe pelo maior número de setores possíveis para adquirir conhecimento e qualificação na prática é tido com uma boa opção. Com relação à motivação para a sucessão, ela passa por manter o padrão de renda após a sucessão, o que geraria uma segurança financeira para o sócio executivo após deixar a empresa.

Categoria de Análise de Códigos: Governança Corporativa

Conflitos e conselho de administração formam a categoria de análise de códigos governança corporativa. Ambos apareceram ao menos uma vez em cada uma das entrevistas, como pode ser visualizado na Tabela 3, Incidência de Código. Para Kubícek e Machek (2020), os conflitos de agência intrafamiliares podem ser mitigados usando mecanismos tradicionais de governança corporativa. Blanco-Mazagatos, De Quevedo-Puente e Delgado-García (2016) lembram que o conselho de administração é um destes mecanismos, mas que ele não melhora necessariamente o desempenho, porque muitas empresas familiares têm um conselho de administração apenas para cumprir obrigações legais.

Sobre o conselho de administração, o entrevistado S4 é o único deles que afirma já ter um conselho formado: “hoje temos um conselho de administração que é formado somente por membros da família”. O entrevistado S4 complementa dizendo que “hoje, o conselho de administração não é remunerado, mas estamos pensando em trazer alguém de fora que seria remunerado”. E, quando questionado se ter um conselho remunerado poderia facilitar o processo de sucessão, onde o sócio executivo deixaria a operação indo para este conselho, o entrevistado S4 responde “acho que a saída do fundo foi mais inteligente, mas um conselho remunerado poderia ser uma boa saída também”, dando

a entender que, se não tivessem formado este fundo das pessoas físicas dos sócios da empresa, um conselho de administração remunerado com a participação do sócio sucedido, seria um facilitador do processo de sucessão.

Outros três entrevistados (S1, S2 e S3) não tem conselhos de administração, familiar ou consultivos em suas empresas, mas falam de sua importância e demonstram vontade de tê-los. O entrevistado S1 deixa claro o desejo de montar um conselho de administração, quando comenta “agora a gente contratou uma consultoria um pouco mais na nossa realidade, que talvez a gente consiga vislumbrar melhor este conselho e como a gente poderia começar”. Quando questionado como seria este conselho, o entrevistado S1 se posiciona afirmando que seria “um conselho sem conselheiros externos [...], porque o conselheiro normalmente é um valor significativo”.

O entrevistado S2 também considera importante a criação de um conselho de administração e comenta: “a gente vai montar um conselho. Não sabemos se vai ficar somente interno ou se vai ter participantes de fora, mas vai ter que ser modificado todo esse formato de remuneração dos sócios, isso aí sem dúvida nenhuma”. Neste caso, o formato de remuneração dos sócios terá que ser alterado para que seja facilitada a sucessão, porque não será possível simplesmente o sócio deixar de receber seu pró-labore mensal. Uma saída para isso seria a criação de um conselho de administração remunerado. Já o entrevistado S5 foi o único dos entrevistados que

diz não se importar com conselhos. Ele deixa claro quando questionado a respeito, dizendo “não, não tem nada e nunca teve”.

De acordo com os entrevistados, quatro deles são favoráveis a implantação de conselho de administração (S1, S2, S3 e S4), inclusive um deles já está com o conselho de administração implantado (S4). Também vale destacar o posicionamento do entrevistado S4 quando fala “[...], mas um conselho remunerado poderia ser uma boa saída também”, referindo-se a uma possível fonte de renda para o sócio após a sucessão e deixar de receber o pró-labore. O entrevistado S2 também vai nesta linha quando comenta “[...] sem o salário operacional, não sobreviveríamos”, deixando em aberto que a participação em um conselho de administração remunerado pode ser um facilitador para sua saída da empresa como executivo.

O código conflito foi mais citado na entrevista do S3. Em um dos trechos da entrevista, o entrevistado S3 fala “então se ele esperar para sair daqui a um ano, ele vai estar melhor financeiramente do que ele estaria o ano passado, e o ano que vem ele vai estar melhor ainda”, referindo-se aos sócios que não se preparam financeiramente para pós-sucessão, gerando conflitos de agência, porque não terá condições de manter o padrão de renda se deixar de ter seu pró-labore vindo da empresa. O entrevistado S3 complementa falando que “eu imagino que isso deva ser um problema em várias empresas familiares, porque ninguém quer abrir mão de renda. Como a partir de amanhã você ganha menos?”.

Analisando as coocorrências entre os códigos da categoria de análise governança corporativa, nota-se que não há coocorrência entre eles. O conselho de administração mostra-se importante para quatro dos cinco entrevistados, e um conselho remunerado foi mencionado como possível facilitador do processo de sucessão. A opção por participação somente de membros da família no conselho de administração parece ser a mais óbvia neste primeiro momento, mas é possível ver que consideram importante a questão de ter um membro externo participando do conselho também. O que pode dificultar sua entrada neste momento é sua remuneração elevada para participação do conselho de administração. Já o conflito mostra-se mais presente na entrevista de S3, deixando claro que se não tivermos uma forma de remunerar os sócios ou do sócio sucedido de manter seu padrão de renda pós-sucessão, serão gerados conflitos que deverão afetar a empresa de alguma forma.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo geral analisar como as empresas familiares lidam com a renda de seus sócios quando chega a hora de sua sucessão. Todos os entrevistados demonstram preocupações com manter o padrão de renda após a sucessão, e alguns já tomaram medidas para que isso aconteça. O certo é que nenhum sócio vai querer deixar o cargo de principal executivo da empresa e reduzir o seu padrão de vida. As entrevistas deixam claro que o planejamento financeiro através de uma

renda extra foi o que possibilitou a saída de dois sócios que concluíram a sucessão nestes últimos doze meses. Neste ponto, a fala do entrevistado S4 resume bem: “este planejamento criando este fundo facilitou minha saída e foi essencial para que eu não perdesse renda, o que seria um dificultador na minha saída”.

Desta forma, é imprescindível que a empresa se preocupe com a renda do sucedido após a sucessão. A sucessão deve ocorrer no momento que for melhor para a empresa e para os demais envolvidos no processo. Não há uma data certa, embora algumas empresas estabeleçam no acordo de acionista que o principal executivo da empresa não pode ultrapassar uma certa idade. Por isso tem que se criar o melhor momento com planejamento. A assessoria de uma empresa especializada em governança corporativa e em sucessão familiar poderá ajudar, principalmente para a empresa que estiver vivendo este processo pela primeira vez. A preocupação em não perder o melhor momento da sucessão vem ao encontro da fala do entrevistado S2: “[...] porque senão ele não sai. Ele acaba dizendo não, não vou sair porque senão cai totalmente a minha renda. Ele fica adiando, ele fica enrolando [...]. Não tem jeito, não vai sair”. E esta fala vem do mesmo entrevistado que diz “os quatro proprietários, sem o salário operacional, não sobreviveríamos”, dando a entender que não existe ainda um planejamento para ele, nem para os demais sócios executivos da empresa, em manter seu rendimento após a sucessão. Este sócio já deixa claro que vai dificultar sua saída se tiver que reduzir o seu ganho.

Nem todos têm condições da criação de um fundo para pessoas físicas dos sócios, com valor suficientemente elevado para completar as retiradas de dividendos da empresa e não ter queda em sua remuneração, como foi o caso do entrevistado S4. Ou do entrevistado S3 que complementa a queda de rendimento vindo da empresa com aluguéis de imóveis. Mas, sem dúvidas, são ótimas opções porque estão se mostrando eficientes.

Mas a alternativa que se propõe é utilizar o conhecimento e as experiências deste sócio que está sendo sucedido, como principal executivo da empresa, em um conselho de administração remunerado. Desta forma, ele poderá ser de grande utilidade para a empresa e ajudará a complementar sua renda. Isso vem em direção à fala do entrevistado S4, quando se refere a uma possível fonte de renda para o sócio sucedido: “[..], mas um conselho remunerado poderia ser uma boa saída também”. A remuneração dos sócios que farão parte do conselho de administração poderá ser com base na remuneração do membro independente do conselho. Pode ser estabelecido que o sócio que estiver no conselho ganhe metade da remuneração do membro externo, assim, além de ele ter um rendimento extra, suas experiências e conhecimentos ainda estarão à disposição da empresa e demonstra que a empresa não seria onerada com um salário elevado de um membro do conselho que pertence à família, porque receberia menos que o membro independente.

A sucessão é inevitável para a continuidade do negócio, desta forma, este

assunto deve estar presente em todas as empresas familiares. A continuidade do negócio foi o código mais presente nas entrevistas, mostrando a preocupação que o sócio tem em deixar um legado à família. Todos os entrevistados demonstram também a preferência de deixar a administração da empresa nas mãos dos familiares. Mais especificamente, nas mãos de um filho ou de uma filha e não entregar para um profissional do mercado sem ligação com a família. Zellweger, Kellermanns, Chrisman *et al.*, (2012) falam do desejo que o sucedido tem em passar seus negócios para seus filhos, porque percebe nisso uma oportunidade de permanecer envolvido e informado sobre a empresa e com uma promessa para o legado contínuo da família.

Mas a busca pelo sucessor ideal que vai ajudar na continuidade do negócio passa por sua qualificação. Somente o fato de pertencer a família não o qualifica à vaga de principal executivo da empresa. Este processo de qualificação pode ser adquirido com formação acadêmica, vivência em outras empresas, de preferência em cargos de gestão, e passagem por vários setores da empresa da família, buscando um maior conhecimento de seus negócios.

Para pesquisas futuras, sugere-se dar continuidade aos estudos em empresas familiares para analisar as percepções da alta gestão, envolvendo níveis de diretoria e gerência, sendo o executivo familiar ou não, bem como, o sucessor em potencial. Desta forma, complementaria esta pesquisa, realizada com os principais sócios executivos de empresas familiares.

REFERÊNCIAS

- AGUILERA, R. V.; DESENDER, C.; BEDNAR, M. K.; LEE, J. H. Connecting the Dots: Bringing External Corporate Governance into the Corporate Governance Puzzle. *Academy of Management Annals*, v. 9, n. 1, p. 483–573, 2015. <https://doi.org/10.1080/19416520.2015.1024503>
- Anderson, R. C.; Reeb, D. M. Family funding ownership and firm performance: Evidence from S&P 500, 2003. <https://doi.org/10.1111/1540-6261.00567>
- Blanco-Mazagatos, V.; De Quevedo-Puente, E.; Delgado-García, J. B. How agency conflict between family managers and family owners affects performance in wholly family-owned firms: A generational perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 7(3), 167-177, 2016. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2016.07.003>
- Bruce, A.; Buck, T.; Main, B. Top executive remuneration: A view from Europe. *Journal of Management Studies*, 42(7), 1493–1506, 2005.
- Cabrera-Suarez, K.; De Saaperez, P.; Garcia-Almeida, D. The succession process from a resource-and knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review*, 14, 37-46, 2001. <https://doi.org/DOI:10.1111/j.1741-6248.2001.00037.x>
- CERVO, A.; BERVIAN, P. A.; DA SILVA, R. *Metodologia Científica*. 6 ed. São Paulo: Pearson, 2006.
- Chrisman, J. J.; Chua, J. H.; Litz, R. A. Comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28, 335-354, 2004. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00049.x>
- Combs, J. G.; Shanine, K. K.; Burrows, S.; Allen, J. S.; Pounds, T. W. What do we know about business families? Setting the stage for leveraging family science theory. *Family Business Review*, 33(1), 38-63, 2020. <https://doi.org/10.1177/0894486519863508>
- CRESWELL, J. W. *Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens*. 3. ed. Edição digital, 2014. ISBN 978-85-65848-89-9.
- CRESSWELL, J. W. **Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. 2 ed. Thousand Oaks: Sage, 2002. ISBN: 0761924418.
- De Massis, A.; Chua, J. H.; Chrisman, J. J. Factors preventing intra-family succession. *Family Business Review*, 21, 183-199, 2008. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2008.00118.x>
- EISENHARDT, K. M. Agency Theory: an assessment and review. *The Academy of Management Review*, v. 14, n. 1, p. 57–74, 1989. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279003>
- FILATOTCHEV, I.; ALLCOCK, D. Corporate Governance and Executive Remuneration: A Contingency Framework. *Academy of Management Perspectives*, p. 1–15, 2010.
- FLICK, U. *Métodos qualitativos na investigação científica*. Lisboa: Monitor, 2005.
- GARNICA, A. V. M. **Some notes on qualitative research and phenomenology**. *Interface-Comunicação, Saúde, Educação*, v. 1.1, 1997. DOI:10.1590/S1414-32831997000200008
- Gersick, K. E.; Lansberg, I.; Desjardins, M.; Dunn, B. Stages and transitions: Managing change in the family business. *Family Business Review*, 12, 287-297, 1999. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00287.x>
- Gilding, M.; Gregory, S.; Cosson, B. Motives and outcomes in family business succession planning. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(2), 299-312, 2014. <https://doi.org/10.1111/etap.12040>
- Handler, W. C. Succession in family business: A review of the research. *Family Business Review*, 7, 133-157; 1994. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00133.x>
- Holt, D. T.; Pearson, A. W.; Payne, G. T.; Sharma, P. Family business research as a boundary-spanning platform. *Family Business Review*, 31(1), 14-31, 2018. <https://doi.org/10.1177/0894486518758712>
- JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, p. 305–360, 1976. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Jensen, M.; Murphy, K. Performance pay and top-management incentives. *Journal of Political Economy*, 98(2), 225–264, 1990.
- Kammerlander, N.; Holt, D. T. Introductory comment on “The succession process from a resource-and knowledge-based view of the family firm.” *Family Business Review*, 31, 176-177, 2018. <https://doi.org/10.1177/0894486518772639>
- Kubíček, A.; Machek, O. Intrafamily conflicts in Family businesses: a systematic review of the literature and agenda for future research. *Family Business Review*, 33(2), 194-227; 2020. <https://doi.org/10.1177/0894486519899573>

- Le Breton-Miller, I.; Miller, D.; Steier, L. P. Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28, 305-328, 2004. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00047.x>
- Lee, K. S.; Lim, G. H.; Lim, W. S. Family business succession: Appropriation risk and choice of successor. *Academy of Management Review*, 28, 657-666, 2003. <https://doi.org/10.5465/AMR.2003.10899446>
- MARTINEZ, A. L. **Agency Theory na Pesquisa Contábil**. [S.l.: s.n.], 1998. Disponível em: <https://anpad.org.br/admin/pdf/enanpad1998-ccg-12.pdf>. Acesso em: 24 jun. 2020.
- MEZZAROBÀ, O.; MONTEIRO, C. S. **Manual de Metodologia da Pesquisa no Direito**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- Minichilli, A.; Corbetta, G.; MacMillan, I. Top management teams in family-controlled companies: “Familianness,” “Faultiness” and the impact on Financial performance. *Journal of Managerial Studies*, 47, 205-222, 2010. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00888.x>
- NELSON, T.; CONSTANTINIDIS, C. Sex and Gender in Family Business Succession Research: A Review and Forward Agenda from a Social Construction Perspective. *Family Business Review*, 2017. <https://doi.org/10.1177/0894486517715390>
- Nordqvist, M.; Wennberg, K.; Bau, M.; Hellerstedt, K. An entrepreneurial process perspective on succession in family firms. *Small Business Economics*, 40, 1087-1122, 2013. <https://doi.org/10.1007/s11187-012-9466-4>
- Parker, S. C. Family firms and the “willing successor” problem. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40, 1241-1259, 2016. <https://doi.org/10.1111/etap.12242>
- Payne, G. T. Family Business Review in 2020: Focus on the family. *Family Business Review*, 33(1), 6-9, 2020. <https://doi.org/10.1177/0894486520904460>
- QIU, H.; FREEL, M. Managing Family-Related Conflicts in Family Businesses: A Review and Research Agenda. *Family Business Review*, v. 33, n. 1, p. 90-113, 2020. <https://doi.org/10.1177/0894486519893223>
- RICHARDS, M.; KAMMERLANDER, N.; ZELLWEGER, T. Listening to the Heart or the Head? Exploring the “Willingness Versus Ability” Succession Dilemma. *Family Business Review*, 2019. <https://doi.org/10.1177/0894486519833511>
- RICHARDSON, R. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.
- Sharma, P.; Chrisman, J. J.; Gersick, K. E. 25 years of Family Business Review: Reflections on the past and perspectives for the future. *Family Business Review*, 25(1), 5-15, 2012. <https://doi.org/10.1177/0894486512437626>
- Sharma, P.; Irving, P. G. Four bases of Family business successor commitment: Antecedents and consequences. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, 13-33, 2005. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00067.x>
- Spender, J. C.; Grant, R. M. Knowledge, and the firm: Overview. *Strategic Management Journal*, 17 (Winter Special Issue), 5-10, 1996. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171103>
- Umans, I.; Lybaert, N.; Steijvers, T.; Voordeckers, W. Succession planning in family firms: Family governance practices, board of directors, and emotions. *Small Business Economics*, 54(1), 189-207, 2020. <https://doi.org/10.1007/s11187-018-0078-5>
- Unger, J. M.; Rauch, A.; Frese, M.; Rosenbusch, N. Human capital and entrepreneurial success: A meta-analytical review. *Journal of Business Venturing*, 26, 341-358, 2011.
- Villalonga, B.; Amit, R. How do family ownership, control and management affect firm value? *Journal of Financial Economics*, 80, 385-417, 2006. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2004.12.005>
- Volta, C. L. de C. C.; Borges, A. F.; Cappelle, M. C. A. Sucessão em Empresas Familiares: Um Olhar a partir do Conceito de Conatus. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, 51 4-531, 2020. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2021200021.por>
- Wiklund, J.; Nordqvist, M.; Hellerstedt, K.; Bird, M. Internal versus external ownership transition in Family firms: An embeddedness perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37, 1319-1340, 2013. <https://doi.org/10.1111/etap.12068>
- Zahra, S. A.; Hayton, J. C.; Salvato, C. Entrepreneurship in family vs. non-family firms: A resource-based analysis of the effect of organizational culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28, 363-381, 2004. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00051.x>
- Zellweger, T.; Kellermanns, F. W.; Chrisman, J. J.; Chua, J. H. Family control and family firm valuation by family CEOs: The importance of intentions for transgenerational control. *Organization Science*, 23, 851-868, 2012. <https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0665>