

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
NÍVEL DOUTORADO**

RENATA BERNARDON

**A INTERDEPENDÊNCIA DA TEORIA DA AGÊNCIA E DA *STEWARDSHIP*
THEORY PARA COMPREENSÃO DO COMPORTAMENTO QUE LEVA À
LONGEVIDADE DAS EMPRESAS FAMILIARES**

São Leopoldo

2018

RENATA BERNARDON

**A INTERDEPENDÊNCIA DA TEORIA DA AGÊNCIA E DA *STEWARDSHIP*
THEORY PARA COMPREENSÃO DO COMPORTAMENTO QUE LEVA À
LONGEVIDADE DAS EMPRESAS FAMILIARES**

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Doutora em Administração, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Guilherme Trez

São Leopoldo

2018

B523i

Bernardon, Renata.

A interdependência da teoria da agência e da *stewardship theory* para compreensão do comportamento que leva à longevidade das empresas familiares / por Renata Bernardon. – São Leopoldo, 2018.

201 f. : il. (algumas color.); 30 cm.

Tese (doutorado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, São Leopoldo, RS, 2018.

Orientação: Prof. Dr. Guilherme Trez, Escola de Gestão e Negócios.

1. Empresas familiares. 2. Empresas familiares – Administração. 3. Empresas familiares – Sucessão. I. Trez, Guilherme. II. Título.

CDU 658.11

658: 316.356.2

Catálogo na publicação:
Bibliotecária Carla Maria Goulart de Moraes – CRB 10/1252

RENATA BERNARDON

A INTERDEPENDÊNCIA DA TEORIA DA AGÊNCIA E DA *STEWARDSHIP THEORY* PARA COMPREENSÃO DO COMPORTAMENTO QUE LEVA À LONGEVIDADE DAS EMPRESAS FAMILIARES

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Doutora em Administração, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Aprovada em 25 / 06 / 2018

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Guilherme Trez – UNISINOS

Prof. Dr. Jorge Renato de Souza Verschoore Filho – UNISINOS

Prof^a. Dr^a. Yeda Swirski de Sousa – UNISINOS

Prof^a. Dr^a. Claudia Cristina Bitencourt – UNISINOS

Prof^a. Dr^a. Denize Grzybovski – UPF

Dedico esta pesquisa primeiramente à minha família empresária, que me fez ver que empresas familiares de fato existem. Às empresas familiares que acreditaram e permitiram a implementação de processos de governança, podendo demonstrar que Gestão de Empresas Familiares é uma realidade. Aos meus alunos - ex, atuais e futuros -, membros de futuras gerações e que vêm sinalizando uma real intenção em dar continuidade à estas empresas.

AGRADECIMENTOS

Que alegria chegar a este momento e, ao fazer um resgate da jornada, perceber o quanto este caminho foi rico, podendo agradecer a todos por tudo! Difícil é começar e estabelecer uma ordem de prioridade quando todos são importantes.

Assim, começo agradecendo à minha família. Aos meus pais, pela vida que me deram, por serem meu porto seguro, por estarem sempre presente em todas as horas e, fundamentalmente por terem sido sempre um exemplo para mim. Meu pai, Leonildo Bernardon, além de ser “o meu pai”, é meu colega de profissão, minha inspiração para a realização do trabalho com o qual hoje me realizo. Minha mãe, Maria Alice Araujo Bernardon, minha referência de mulher, excelente mãe e esposa, sempre pronta para nos mostrar a verdade e nos deixar cada vez mais fortes. Minha irmã, Raquel Araujo Bernardon, também minha referência de mulher, mãe e profissional. Uma pessoa sempre dedicada e atenciosa com todos ao seu redor. À Raquel, um agradecimento especial, pela “herança” dos sobrinhos e afilhados, Clara e Francisco, que me permitiu ser chamada de “dinda”, e receber os abraços mais calorosos e afetuosos do mundo.

Agradeço à Patrice Gaidzinski, por ser minha caixa de ressonância em relação aos temas das empresas familiares e por ser a amiga de todas as horas! Uma verdadeira inspiração como profissional e mulher.

Agradeço de forma muito especial ao “meu professor orientador” Guilherme Trez; algo difícil de aqui expressar e sintetizar. Agradeço por ter aceito a temática das empresas familiares e ter estado disposto a discutir e rediscutir; por ter sempre tranquilidade e uma serenidade admirável e, por fim, ter me acompanhando em todos os momentos desta jornada. Saiba que és uma inspiração para mim!

Agradeço a cada um dos professores do PPGA pelas prazerosas aulas de segundas e terças-feiras os quais, normalmente em duplas, tão bem conduziram nossas reflexões em relação às leituras e seminários, sendo eles: Yeda Swirski de Souza, Jorge Renato de Souza Verschoore, Ivan Lapuente Garrido, Claudia Cristina Bitencourt, Celso Augusto de Matos, José Antônio Valle Antunes Jr. (este último cedido do Programa da Engenharia de Produção). Não posso deixar de registrar as aulas de Economia Industrial, com a Profa. Janaina Ruffoni (cedida do Programa de Economia). Confesso, que minhas expectativas com a disciplina foram totalmente

superadas pela forma apaixonante com que as discussões foram conduzidas. A todos, o meu muito obrigada!

A Ana Zilles e todo o time da secretaria do PPGA, também preciso registrar agradecimentos especiais.

Agradeço aos colegas da turma de doutorado, para os quais tenho uma palavra para cada. À Mariana da Rosa, muito obrigada por ter sido minha dupla em praticamente todos os trabalhos do primeiro semestre. Ao Sérgio Migowski, pelas contribuições calorosas às discussões. Ao Alexandre Ramires, por estar sempre disposto e contribuindo para a boa organização das questões operacionais das disciplinas. Ao Fábio Dal-Sotto pelo seu exemplo de determinação, por viajar muitos quilômetros toda semana para estar conosco nas aulas e sempre com tudo em dia. Admirável! À Juliana Suzin, minha companheira de processo doutoral no exterior, obrigada pelo apoio constante, que nos permitiu vencer cada uma das etapas juntas. Ao Marcelo Curth, pela parceria em toda jornada, principalmente nos últimos artigos das disciplinas com os quais estamos colhendo frutos ainda hoje, meu superobrigada! À Lisiane Machado, amiga de todas as horas, de todos os momentos e de todos os temas, meu muito obrigada! Também o meu muito obrigada ao colega, coautor de diversos artigos e agora também afilhado, Jefferson Marlon Monticelli.

Dedico agradecimentos especiais à Rania Labaki, minha orientadora do estágio doutoral no exterior, que demonstrou interesse pelo tema da minha pesquisa e teve a gentileza de me convidar para realizar o estágio no *Family Business Centre*, da *Edhec Business School*. Assim, também agradeço a todos os participantes do grupo de pesquisa, Fabian Bernhard, Lorraine Uhlener e Ludovic Caillu et, pelas excelentes, e até mesmo impactantes, contribuições.

Agradeço a todos os amigos que fiz neste período do estágio doutoral, Guillaume Rivet, Audrey Reyb e Sarah, os quais contribuíram para esta incrível experiência da minha vida. Além de todos os amigos dos grupos de conversação em inglês e dos queridos amigos franceses/venezuelanos Doris e Carlos.

Gostaria de um agradecimento especial aos membros familiares que, com imensa dedicação, compartilharam comigo mais do que a somatória dos seus 790 anos de história. Tiveram disponibilidade para compartilhar suas intenções e habilidades em manter os negócios nas mãos das famílias, criando, desta forma, as condições necessárias para a realização deste trabalho.

Preciso agradecer àqueles que acredito que nem perceberam o quanto contribuíram para esta jornada, no caso o Prof. Leonardo Rocha, meu orientador de Mestrado e a Profa. Miriam de Oliveira. Ambos fizeram parte de inúmeras conversas que me levaram a tomar a decisão de retornar aos estudos, após 10 anos da minha conclusão do Mestrado. Dedicção que muito agradeço, pois me permitiram ser muito feliz com a decisão tomada.

Também preciso agradecer ao André Celia, com quem dividi boa parte desta jornada e quem me apoiou em boa parte dela, inclusive revisando os primeiros textos, dos primeiros artigos. Acima de tudo, quem me perguntava: por que não escreve indo direto ao ponto? Espero ter conseguido aprender com você André.

Agradeço à Veridiana Rocha, que me cuidou e cuidou da minha casa neste período intenso em que as prioridades se chamavam tese.

Agradeço à toda minha equipe do Educon, por estarem na torcida e compreendendo alguns momentos de tensão “pontuais”. Como também agradeço à administração superior da PUCRS por compreender a importância que o estágio doutoral no exterior representaria no meu desenvolvimento acadêmico e pessoal, e por esta razão me permitir a licença pelo tempo necessário.

Agradeço ao Prof. Sérgio de Lessa Gusmão, à Profa. Magda Cunha e ao Ir. Manuir Mentges, meus pró-reitores durante o período do doutorado, os quais também souberam compreender a importância pessoal e profissional que o doutorado representava para mim, administrando horários e eventuais ausências em virtude de congressos e atividades de cunho acadêmico.

E por fim, agradeço aos amigos que surgiram no decorrer desta jornada e que contribuíram para que este trabalho chegasse ao estágio em que se encontra. São estes os “anjos”: Manuela Furtado, Rejane Gontow, Guilherme Wiedenhof, Ana Clarissa Santos, Eduardo da Silveira, Juliana Ruskowski e Victor Hugo Vaz de Brito.

Finalmente, gostaria de registrar que considero esta tese uma obra ainda inacabada. Isto porque tenho consciência de que diversos pontos ainda podem e devem ser aprimorados. Mais do que isso, porque esta jornada me permitiu confirmar um dos maiores valores da minha família, que a busca do conhecimento é contínua!

A felicidade é o momento que você não quer que acabe.

(Clóvis de Barros Filho)

RESUMO

Definir longevidade e compreendê-la no mundo empresarial tem sido um desafio. Tamanho, idade e rentabilidade são elementos comumente utilizados como medida de mensuração, porém pouco representativos. É a habilidade de sobrevivência que as definem como organizações longevas. Nesse contexto, quando adicionado o elemento família, a intenção dos atuais e futuros membros familiares precisa ser considerada. Assim, com o entendimento de que habilidade e intenções resultam no comportamento particularista^[1] orientado pela família, e que, abordagens teóricas como a Teoria da Agência e a *Stewardship Theory* são adequadas para compreendê-lo, esta pesquisa tem como objetivo, a partir dos pressupostos destas, compreender como a Teoria da Agência e da *Stewardship Theory*, explicam as habilidades e intenções que levam à longevidade das empresas familiares. Para tanto foi desenvolvido um estudo qualitativo exploratório através do estudo múltiplo de casos de empresas familiares centenárias e bicentenárias espanholas. Estas foram selecionadas por meio da *snowball technique*, e atenderam aos requisitos de terem no mínimo 100 anos e de disponibilizar pelo menos dois membros familiares para as entrevistas, preferencialmente, sendo um o atual executivo principal e o outro pertencente à próxima geração. A definição das categorias de análise ocorreu de forma dedutiva, tendo como a literatura a fonte das mesmas. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas, com apoio de materiais referentes à história das empresas familiares, os quais otimizaram o tempo das entrevistas e o roteiro semiestruturado de entrevista pode ser cumprido. A técnica de análise de dados adotada foi a análise de conteúdo. No processamento e preparação dos dados para análise, fez-se uso do software de análises qualitativas NVivo. Com isso foi possível realizar a análise dos elementos que caracterizam as habilidades e intenções, que por sua vez, evidenciam os resultados desse trabalho. Com esta análise é possível evidenciar o papel de cada uma das abordagens teóricas adotadas. Sendo que a *Stewardship Theory*, com a sua abordagem sociológica e psicológica da governança, o papel de manutenção de cada um dos elementos que caracterizam às intenções e as habilidades do comportamento que leva à longevidade das empresas familiares. A Teoria da Agência, por sua vez, é necessária nas situações de limite da *Stewardship Theory*, na qual sua característica tendência é assumir

alguma forma de *Homo economicus*, que retrata os subordinados (neste contexto – membros familiares) como individualistas, oportunistas e egoístas. Assim, a *Stewardship Theory* e a Teoria da Agência, de forma interdependente, explicam as características do comportamento que leva à longevidade das empresas familiares.

Palavras-chave: Longevidade. Empresa Familiar. Habilidades. Intenções. Comportamento. Teoria da Agência. *Stewardship Theory*.

ABSTRACT

To define a firm's longevity and to understand it in the "corporate" world has been a challenge. Size, age and profitability are elements commonly used as measurement variable, although being less representative. It is the ability to survive that define them as long-living. In this context, when the family element is added, the intention of the current and future family members needs to be considered. Thus, with the understanding that the ability and intentions cause the particularistic behavior [1] oriented by the family, and that theoretical approaches and the Agency Theory and Stewardship Theory are adequate to understand it, this research has the objective of understanding the family members' behavior characteristics of family which allow the firm's longevity. A qualitative exploratory study was conducted based on four cases of centennial and bi-centennial Spanish family-companies. These were selected using the snowball technique and fulfilled the requirement of being at least 100 years old and to provide at least two members for interviews, preferably, one being the current CEO and one belonging to following generation. Data collection was made through interviews with the support of historical archives of such families, which optimized the interview time, allowing the semi-structured scripts to be covered. The adopted data analysis technique was content analysis. The definition of the analysis categories was done in deductive form, having as literature their sources. In the process of data preparation, the software package NVivo was used. This allowed the analysis of elements that characterize the abilities and intentions, which in turn, made evident the results of this research. With this analysis it is evident the role of each of the adopted theoretical approaches. Stewardship Theory, with its sociological and psychological approach of governance, has the role of maintenance of each of the elements which characterize the intentions and abilities of the behavior of family members which lead the firm to longevity. Agency Theory is necessary in limit situations of the Stewardship Theory, whose main tendency is to take the shape of homo economicus, which portrays subordinates (in this context - family members) as individualistic, opportunistic and selfish. Thus, the combination of Stewardship Theory and Agency Theory explain the behavioral characteristics of family members which take the firm to longevity.

Keywords: Longevity. Family Business. Ability. Willingness. Behavior. Agency Theory. Stewardship Theory.

RESUMEN

Definir longevidad y comprenderla en el mundo empresarial ha sido un desafío. Tamaño, edad y rentabilidad son los elementos comúnmente utilizados como medida de mensuración, si bien poco representativos. Es la habilidad de sobrevivir que las definen como organizaciones longevas. En este contexto, cuando sumado el elemento familia, la intención de los actuales y futuros miembros familiares necesita ser considerada. Así, con el entendimiento de que habilidad e intenciones resultan en el comportamiento particularista orientado por la familia, y que, abordajes teóricos como el de la Teoría de la Agencia y de la *Stewardship Theory* son adecuados para comprenderlo, esta investigación tiene por objetivo, a partir de los presupuestos de esas teorías, comprender las características del comportamiento de los miembros familiares que llevan sus empresas a la longevidad. Para estos fines fue desarrollado un estudio cualitativo exploratorio a través del estudio de cuatro casos de empresas familiares centenarias y bicentenarias españolas. Se han seleccionado las empresas por medio de la *snowball technique*, que cumplieron los requisitos de tener como mínimo 100 años e de poner a disposición por lo menos dos miembros familiares para las entrevistas, preferencialmente, siendo uno actual ejecutivo principal y el otro perteneciente a la próxima generación. La recogida de datos se dio por medio de entrevistas, con el apoyo de materiales referentes a la historia de las empresas familiares, los cuales optimizaron el tiempo de las entrevistas y así se pudo hacer cumplir el guion semiestructurado de las mismas. La técnica de análisis de los datos adoptada fue la del análisis del contenido. La definición de las categorías de análisis se dio de manera deductiva, teniendo como literatura la fuente de las mismas. En el procesamiento y preparación de los datos para el análisis, se ha utilizado el software de análisis cualitativos NVivo. Con ello se hizo posible realizar el análisis de los elementos que caracterizan las habilidades e intenciones, que, a su vez, evidencian los resultados de este trabajo. Con este análisis es posible evidenciar el rol de cada uno de los abordajes teóricos adoptados. Siendo que la *Stewardship Theory*, con su abordaje sociológico y psicológico de la gobernanza, ejerce el rol de manutención de cada uno de los elementos que caracterizan a las intenciones y las habilidades del comportamiento de los miembros familiares que llevan sus empresas a la longevidad. La Teoría de la Agencia, se hace necesaria en situaciones límite de la

Stewardship Theory, en la cual su característica tendencia es asumir alguna forma de *Homo economicus*, que retrata los subordinados (en este contexto – miembros familiares) como individualistas, oportunistas y egoístas. Así, la *Stewardship Theory* y la Teoría de la Agencia explican las características del comportamiento de los miembros familiares que llevan sus empresas a la longevidad de manera conjunta.

Palabras-clave: Longevidad. Empresa Familiar. Habilidad. Intención. Comportamiento. Teoría de la Agencia. *Stewardship Theory*.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura da pesquisa	27
Figura 2 – Modelo de Três Círculos e Tridimensional de Desenvolvimento da Empresa Familiar	37
Figura 3 – Modelo de Definição da Empresa Familiar baseado na Intenção dos Membros Familiares e na Estrutura da Propriedade e Gestão	39
Figura 4 – Modelo do comportamento particularista orientado pela família	42
Figura 5 – Desafios oriundos das relações dos subsistemas família – propriedade – empresa em relação à longevidade das empresas familiares	45
Figura 6 – Pressupostos da Teoria da Agência.....	63
Figura 7 – Síntese Teórica	80
Figura 8 – Cadeia de Referências de contatos da <i>snowball technique</i>	90
Figura 9 – Estrutura de identificação dos respondentes	93
Figura 10 – Materiais desenvolvidos na Etapa 1.....	95
Figura 11 – Relação da estrutura do roteiro de entrevista com os elementos que compõem as habilidades e intenções que levam à longevidade das empresas familiares	101
Figura 12 – Agenda das entrevistas	102
Figura 13 – Árvore de categorização.....	105
Figura 14 – Processo utilizado para análise dos dados no software NVivo	106
Figura 15 – A Interdependência da Teoria da Agência e da <i>Stewardship Theory</i> para Compreensão da Longevidade das Empresas Familiares	168

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Fatores que influenciam a longevidade abordados pela literatura no campo de pesquisa das empresas familiares.....	31
Quadro 2 – Elementos característicos do comportamento dos membros familiares que levam suas empresas à longevidade.....	51
Quadro 3 – Habilidades e intenções características do comportamento longo das empresas familiares	53
Quadro 4 – Pressuposto da <i>Stewardship Theory</i>	65
Quadro 5 – Pressupostos da Teoria da Agência e da <i>Stewardship Theory</i>	67
Quadro 6 – Aplicabilidade da Teoria da Agência e da <i>Stewardship Theory</i>	71
Quadro 7 – Contribuições da abordagem conjunta da Teoria da Agência e da <i>Stewardship Theory</i> no Campo de Pesquisa das Empresas Familiares	78
Quadro 8 – Fundação e geração da atual gestão dos quatro casos em estudo.....	91
Quadro 9 – Perfil dos respondentes	92
Quadro 10 – Etapas da coleta de dados.....	104
Quadro 11 – Ações adotadas para evidenciar a confiabilidade dos resultados.....	108
Quadro 12 – Quadro comparativo dos processos sucessórios.....	110
Quadro 13 – Estágios de desenvolvimentos dos subsistemas.....	112
Quadro 14 – Estruturas de Governança	115
Quadro 15 – Integração e informação entre os membros familiares, e facilitação dos processos sucessórios patrimoniais e gerenciais	119
Quadro 16 – Alinhamento entre gestores e proprietários	120
Quadro 17 – Mecanismos de resolução de conflitos	128
Quadro 18 – Quadro comparativo dos fatos históricos.	136
Quadro 19 – Síntese dos elementos referente à dimensão habilidades	143
Quadro 20 – Processos sucessórios e práticas adotadas	145

Quadro 21 – Processos Sucessórios Situacionais e evidências da capacidade de adaptabilidade	146
Quadro 22 – Valores declarados.....	152
Quadro 23 – Evidências dos fatores que influenciam os valores transgeracionais.	153
Quadro 24 – Síntese dos elementos referente à dimensão intenções	166
Quadro 25 – Contribuições da abordagem interdependente da Teoria da Agência e da <i>Stewardship Theory</i> no Campo de Pesquisa das Empresas Familiares	171

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	18
1.1 JUSTIFICATIVA E DELIMITAÇÃO DA PROBLEMÁTICA DE PESQUISA	21
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	24
1.2.1 Objetivo Geral	24
1.2.2 Objetivos Específicos	24
1.3 ESTRUTURA DA TESE E CONTRIBUIÇÕES PARA A TEORIA E PRÁTICA	24
2 REFERENCIAL TEÓRICO	27
2.1 A LONGEVIDADE COMO TEMÁTICA NO CAMPO DE PESQUISA DAS EMPRESAS FAMILIARES.....	28
2.2 EMPRESA FAMILIAR LONGEVA.....	33
2.3 EMPRESAS FAMILIARES LONGEVAS E SEU COMPORTAMENTO	44
2.4 TEORIA DA AGÊNCIA E <i>STEWARDSHIP THEORY</i>	54
2.4.1 Origens da Teoria da Agência e da <i>Stewardship Theory</i>	57
2.4.2 Pressupostos da Teoria da Agência e da <i>Stewardship Theory</i>	60
2.4.3 Aplicabilidade da Teoria da Agência e da <i>Stewardship Theory</i>	68
2.4.4 Empresas Familiares e a Teoria da Agência e a <i>Stewardship Theory</i>	72
2.5 SINTESE TEÓRICA.....	78
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	84
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	84
3.2 CRITÉRIOS E TÉCNICA PARA IDENTIFICAÇÃO DOS CASOS DE ESTUDO .	86
3.2.1 Técnica para Identificação dos Casos	86
3.2.2 Perfil das Empresas e dos Respondentes dos Estudos de Casos	90
3.3 PROCESSO DE COLETA DE DADOS	93
3.4 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS	104
4 ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	109
4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DOS CASOS	109
4.2 HABILIDADES	114
4.2.1 Estruturas e Processos de Governança	115
4.2.2 Resolução de Conflitos	125
4.2.3 Negócio em Primeiro Lugar	130
4.2.4 Conexão com o Ambiente Socioeconômico	132

4.2.5 Flexibilidade para Adaptação À Mudança e Inovação	135
4.2.6 Reconhecimento da Longevidade como Ativo Intangível	138
4.3 INTENÇÃO	144
4.3.1 Sucessão	144
4.3.2 Valores Transgeracionais	151
4.3.3 Empreendedorismo Transgeracional	156
4.3.4 Coesão	159
4.3.5 Orgulho de Pertencer À Empresa Familiar	161
4.4 A INTERDEPENDÊNCIA DA TEORIA DA AGÊNCIA E DA STEWARDSHIP THEORY PARA COMPREENSÃO DA LONGEVIDADE DAS EMPRESAS FAMILIARES	167
5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	174
5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	176
5.2 SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS	177
REFERÊNCIAS	178
APÊNDICE A – HISTÓRICO DA FORMAÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA DAS EMPRESAS FAMILIARES E PRINCIPAIS TEMÁTICAS E PRINCIPAIS TEMAS	191
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA	195
APÊNDICE C – PROTOCOLO PARA ESTUDO DE CASO	197
APÊNDICE D – CITAÇÕES EQUIVOCADAS DE MADISON et al. (2016)	199
APÊNDICE E – COMENTÁRIOS EM RELAÇÃO ÀS OBRAS DE MITNICK (1975) E HARRIS E RAVIV (1978)	201

1 INTRODUÇÃO

Empresas longevas, independente de serem familiares ou não, são instituições que despertam a curiosidade de pesquisadores, consultores e gestores, os quais reivindicam pela identificação dos segredos que às levam ao *status* de empresas longevas (FORSTER, 2010). Panza, Ville e Merrett (2018, p.1) afirmam que “*surpreendentemente, não há consenso sobre por que algumas empresas sobrevivem mais que outras*”. Por sua vez, Napolitano, Marino e Ojala (2015) contrapõem: será que a longevidade é um objetivo em todos os casos das organizações?

Questionamentos específicos desta ordem também são feitos em relação às empresas familiares. Em recente informe do *Family Firm Institute* (FFI), Asher Noor (2018) trouxe outro questionamento: a busca da longevidade pelas empresas familiares é uma meta falha? Questionamento esse igualmente sem resposta, porém o autor reconhece que a longevidade é considerada uma forma de honra para os empreendimentos familiares.

Napolitano, Marino e Ojala (2015) destacam que a literatura sobre a longevidade das empresas familiares trata de saber se a sobreposição entre a família e a empresa pode fomentar ou dificultar o seu sucesso a longo prazo. A este respeito, os autores afirmam ter surgido duas perspectivas principais nos últimos anos, geralmente reconhecidas como a (i) perspectiva da continuidade e a (ii) perspectiva da estagnação. A primeira inclui contribuições que consideram o negócio familiar como uma forma organizacional que promove a longevidade corporativa devido às fortes interconexões entre família e empresa, com as subsequentes responsabilidades econômicas e vínculos socioemocionais. Nesta linha de pensamento, os autores complementam a importância da atenção significativa à investigação e categorização de valores únicos enraizados na família e transmitidos através das gerações, devido ao seu crucial aporte para o aprimoramento de uma visão de longo prazo (NAPOLITANO, MARINO e OJALA, 2015).

Em contraste aos argumentos sobre a perspectiva da continuidade, Napolitano, Marino e Ojala (2015) comentam que a segunda perspectiva, a de estagnação, considera a família como um obstáculo ao crescimento, devido a comportamentos conservadores e problemas de agência que não favorecem os objetivos de longo prazo e de preservação. Os mesmos autores trazem o argumento de Alfred DuPont

Chandler¹, segundo o qual apenas as grandes corporações podem adotar as complexas estruturas organizacionais necessárias na economia moderna, enquanto as empresas herdadas criam complacência e conservadorismo. O crescimento sustentável da empresa, com base na integração de todos os interesses expressos pelas partes envolvidas, e com o objetivo de criar valor para todos, (Freeman *et al.* 2001, *apud* NAPOLITANO, MARINO e OJALA, 2015), é um pré-requisito de fundamental importância para aumentar suas probabilidades de sobrevivência no longo prazo (NAPOLITANO, MARINO e OJALA, 2015).

Ser bem-sucedido ao longo do tempo significa enfrentar os desafios presentes e futuros, não só explorando o patrimônio do passado como também explorando novas oportunidades continuamente. Nas empresas familiares, negócios significam muito mais que dinheiro; as empresas têm um valor intrínseco para os membros familiares e para a sociedade, segundo Aronoff (2004). Lucky, Minai e Isaiah (2011) apresentam ainda ideias de legado e perpetuidade, o que fortalece e contribui ainda mais para sua permanência e longevidade. Assim, longevidade está relacionada à continuidade da empresa familiar além da carreira do fundador (SHARMA e SALVATO, 2010) e é complementada com dois requisitos: (i) a preservação do nome da empresa e (ii) o envolvimento contínuo da família no negócio (FERNÁNDEZ-ROCA, LOPEZ-MANJON e GUTIERREZ-HIDALGO, 2015).

Além disso, conforme Bonilla, Sepulveda e Carvajal (2010), ao contrário do que muitos pensam, a empresa familiar é flexível, ágil e mais rentável que as não familiares, permitindo que em momentos de crises econômicas, contribuam para a retomada da sua estabilidade principalmente quando são empresas de primeira geração (MAZZI, 2011). Neste sentido, o campo de pesquisas das empresas familiares tem se preocupado em compreender por que a expressiva contribuição das empresas familiares de primeira geração não se dá no decorrer das próximas, dando espaço à jargões como “pai rico, filho nobre e neto pobre”.

De acordo com Ward (1987) as taxas de sobrevivência das empresas familiares, retratam que somente 25% passam para a 2ª geração, 10% chegam à 3ª e que realizar três processos sucessórios de sucesso, colocando a 4ª geração na direção do empreendimento iniciado pelo bisavô, é um privilégio para pouco mais de

¹ Chandler Jr., Alfred O. *Strategy and structure, chapters in the history of industrial enterprise*. Cambridge, Mass, The MIT Press, 1966. p. 396, *apud* Napolitano, Marino e Ojala (2015).

4% das empresas familiares. Estes dados estatísticos comumente referenciados, resultam de um estudo realizado nos Estados Unidos na década de 80 por Ward (1987), os quais mostraram que apenas 15% das empresas utilizadas na amostra conservaram a configuração de empresa familiar e dois terços das empresas sobreviventes ficaram estagnadas durante décadas.

Na Europa, em um estudo similar, realizado na década de 90 em Londres pela *Horwarth Group*, os autores Benson, Crego e Drucker citados em Ward (1987), afirmaram ter sido encontrados resultados semelhantes. Subsiste um consenso, portanto, de que as empresas familiares não sobrevivem no longo prazo e que a empresa familiar tem uma maior taxa de mortalidade a partir da terceira geração (Ward, 1997). De Massis *et al.* (2014) por sua vez, comentam que estas conhecidas e clássicas taxas de 25%, 10% e 4%, propostas por Ward (1987), foram interpretadas como um indicador de habilidade e, a suposição implícita, é de que a sucessão intrafamiliar é uma habilidade suficiente por si só, ou ainda, que 100% das empresas familiares objetivam a sucessão intrafamiliar (DE MASSIS *et al.*, 2014).

Dados da pesquisa, intitulada "*The 2003 American Family Business Survey*", da *Mass Mutual Financial Group/Raymond Institute* (2003), sugerem que somente 55% dos fundadores desejam manter o negócio sob controle da família e que 42% dos membros das futuras gerações apresentam o mesmo nível de intenção. Esses dados corroboram a seguinte reflexão: se apenas 50% das empresas controladas por famílias desejam a sucessão intrafamiliar, o fato de que 30% das empresas familiares atinjam este objetivo na 1ª geração, sugere uma taxa de "sucesso" de 60%. Em outras palavras, ignorando a intenção, o número de 30% sugere que menos de um terço das empresas familiares conseguem seu objetivo de sucessão intrafamiliar, mas, depois de considerar a intenção, o mesmo número sugere que quase dois terços conseguem seu objetivo (DE MASSIS *et al.*, 2014).

Assim, percebe-se que o desejo pela continuidade e o desenvolvimento de habilidades para tanto, são fatores relevantes para assegurar a longevidade da família empresária (SHARMA e SALVATO, 2010). Torna-se relevante, portanto, compreender as características do comportamento que leva à longevidade das empresas familiares consideradas. Para tanto, esta pesquisa explora a temática da longevidade no contexto de pesquisa da empresa familiar e propõem a adoção da Teoria da Agência e da *Stewardship Theory* de forma interdependente para o entendimento das referidas características. Neste capítulo introdutório ainda se encontra a discussão que

identifica e justifica a oportunidade de pesquisa, delimitando assim a sua respectiva problemática e definição de objetivos a serem alcançados. Como também são descritas como esta pesquisa está estruturada e as contribuições que a mesma traz tanto para o campo de pesquisa como para prática.

1.1 JUSTIFICATIVA E DELIMITAÇÃO DA PROBLEMÁTICA DE PESQUISA

A respeito das pesquisas sobre longevidade dos negócios, Riviezzo, Skippari e Garofano (2015) afirmam que há convergência entre os campos do *business history* e o da gestão e que estes desenvolveram debates distintos ao longo dos últimos trinta anos de pesquisas. No entanto, segundo os autores, há pontos de sobreposição, principalmente quando relacionados ao papel da propriedade, tamanho da empresa e estratégias de crescimento. Além disso, alguns pontos têm sido contestados, se os acadêmicos têm, ou não, uma atenção desproporcional voltada aos estudos que focam no sucesso dos negócios, ou seja, àqueles que, de fato, conseguem sobreviver ao longo do tempo, e sobre a atenção dada ao fracasso das empresas, àquelas que não conseguem permanecer ativas.

Os estudos relacionados à longevidade, no campo de pesquisa das empresas familiares, ainda segundo Riviezzo, Skippari e Garofano (2015), buscaram identificar, principalmente, quais fatores contribuem para a sua longevidade. A complexidade da longevidade dos negócios como campo de estudo, também é determinada pelos múltiplos níveis de interação entre empresários, empresas, mercados e ambientes que podem afetar, de diferentes maneiras, a capacidade de sobrevivência de uma empresa ao longo do tempo. Os mesmos autores, concluíram que os referidos estudos, realizados nos últimos trinta anos, detiveram-se a observar os quatro principais fatores que afetam a longevidade, os quais foram definidos: (i) características do ambiente, (ii) características organizacionais, (iii) características pessoais do empreendedor e (iv) processo de sucessão das empresas familiares.

As conclusões anteriormente apresentadas referente ao campo de pesquisa do *business history*, complementam os estudos no campo das empresas familiares em relação à longevidade, conectando-a justamente com questões relacionadas à sucessão e às questões de crescimento e desempenho. Importante trazer para este resgate sobre a longevidade no contexto dos negócios, que os estudos específicos sobre longevidade das empresas familiares, a identificaram como um fator

fundamental para a transgeracionalidade, sendo um dos elementos de maior influência para o empreendedorismo transgeracional (ZELLWEGER, NASON e NORDQVIST, 2012). Já, De Falco e Vollero (2015) consideraram a longevidade como um elemento relevante para a criação de valores transgeracionais, Tàpies e Fernández-Moya (2012) como um ativo e Kim e Gao (2013) como objetivo não financeiro da empresa familiar. Importante destacar que ainda há estudos que analisaram a longevidade como medida de desempenho da empresa familiar (COLLI, 2011 e ŠKUDIENĖ e ŠTANGEJ; 2013).

São diversas as facetas pelas quais a longevidade vem sendo investigada no contexto dos negócios, bem como as razões que podem influenciar os diferentes movimentos que uma empresa familiar pode realizar ao longo do seu crescimento e desenvolvimento e, assim, interferir na sua longevidade. Contexto que justifica a relevância da temática e representa oportunidades de problemáticas a serem investigadas, tendo como desafio encontrar uma forma em que se possa delimitar e racionalizar os estudos para que estes, de fato, contribuam para o campo de pesquisa das empresas familiares. Neste sentido, a compreensão das características do comportamento que leva à longevidade das empresas familiares, representa uma relevante oportunidade de pesquisa. Para Astrachan (2010), inclusive, fica evidente a necessidade de compreensão da longevidade para as organizações familiares, bem como os condutores que as levam a este comportamento, que ainda não são bem compreendidos pelo seu campo de pesquisa.

Em relação ao comportamento no contexto de pesquisa das empresas familiares, De Massis *et al.*, (2014) chamam a atenção para o fato de que as empresas familiares apresentam um comportamento peculiar, que as tornam diferentes não só das organizações que não sofrem a influência da família, como também se tornam diferentes entre si. Este comportamento peculiar, que tão bem caracteriza a empresa familiar, é fruto da influência recíproca existente entre família e negócio (GARCÍA-ÁLVAREZ e LÓPEZ-SINTAS 2001 e SHARMA e NORDQVIST 2008).

De Massis *et al.* (2014) buscando compreender este comportamento peculiar oriundo da influência recíproca – família e empresa - propõem que este é resultado das habilidades e das intenções que estas apresentam em relação aos diferentes temas que se possa investigar. Os autores destacam que o desenvolvimento de estudos que abordem, de forma conjunta, as habilidades e as intenções irão, de fato, contribuir para o avanço e desenvolvimento no campo de pesquisa das empresas

familiares. Levar em consideração, tanto as habilidades quanto às intenções, permitirá acessar, de forma mais acurada, as características peculiares do comportamento e do desempenho das empresas que estão expostas à influência do envolvimento da família, ao longo do tempo.

A compreensão da existência desta influência recíproca - família e empresa -, exigem que os estudos relacionados ao campo da empresa familiar incluam a perspectiva da família. Zellweger, Nason e Nordqvist, (2012) comentam que olhar sob a ótica dos membros familiares, deverá revelar facetas do comportamento da empresa familiar que costumam passar despercebidas quando observadas unicamente sob a ótica da empresa. Antheaume, Robic e Barbelivien (2013) destacam que esta mudança de foco, poderá levar à uma melhor compreensão do sucesso dos empreendimentos familiares e, por consequência, ao entendimento da sua longevidade.

Assim, além do que já foi evidenciado em relação à necessidade de se trazer para a discussão da longevidade, reflexões que permitam compreender as características do comportamento peculiar das empresas familiares, sendo esse capaz de contribuir para sua sobrevivência ao longo do tempo, igualmente relevante é a necessidade de realizar esta discussão com lentes teóricas que o possa sustentar de forma adequada. Neste sentido, Madison *et al.* (2015) sugerem as lentes da Teoria da Agência e da *Stewardship Theory*. De Massis *et al.* (2014) corroboram esta sugestão e enfatizam que são adequadas para explicar o comportamento particularista da empresa familiar e recomendam estas teorias uma vez que contemplam questões que dizem respeito ao relacionamento da família com a empresa, e vice-versa, não sendo restritas somente às questões da organização. Cabe ainda comentar que, segundo Riviezzo, Skippari e Garofano (2015), estas duas teorias são igualmente indicadas como relevantes para a compreensão da longevidade no contexto dos negócios, em geral.

Importante comentar que, a *Stewardship Theory* é apresentada, pelo campo de pesquisa das empresas familiares, como uma perspectiva alternativa e complementar à Teoria da Agência. De acordo com Davis, Schoorman e Donaldson (1997) a *Stewardship Theory* traz como argumento chave a possibilidade de, também, considerar os interesses dos gestores alinhados aos dos proprietários, diferente dos princípios da Teoria da Agência que parte da premissa de que o conflito entre os agentes é iminente à relação de acionistas e gestores. Madison, Kellermanns e

Munyon (2017), reforçam a abordagem complementar de ambas as teorias e, de forma específica em relação ao campo de pesquisa das empresas familiares, afirmam que estas são abordagens teóricas amplamente utilizadas para compreender o fenômeno empresa familiar.

Desta forma, percebe-se que trazer as lentes teóricas da Teoria da Agência e da *Stewardship Theory*, para compreender as características do comportamento dos membros familiares que levam suas empresas à longevidade, deverá contribuir para o campo de pesquisa das empresas familiares e para sua consolidação. Neste sentido, este estudo busca responder a seguinte questão de pesquisa: como a Teoria da Agência e da *Stewardship Theory* explicam as características do comportamento particularista orientado pela família que levam suas empresas à longevidade? Para auxiliar na construção das respostas ao questionamento central deste estudo, na seção 1.2 são definidos o objetivo geral bem como os específicos.

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1 Objetivo Geral

Compreender como a Teoria da Agência e da *Stewardship Theory*, explicam as habilidades e intenções que levam à longevidade das empresas familiares.

1.2.2 Objetivos Específicos

1. Identificar como os processos e estruturas de governança são compreendidos a partir dos pressupostos Teoria da Agência e da *Stewardship Theory* nas empresas familiares longevas;
2. Analisar como a Teoria da Agência e a *Stewardship Theory* explicam a intenção dos membros familiares em relação à longevidade de suas empresas; e
3. Compreender como o comportamento de agente e de *steward* influenciam nas habilidades dos membros familiares das empresas longevas.

1.3 ESTRUTURA DA TESE E CONTRIBUIÇÕES PARA A TEORIA E PRÁTICA

Para atingir o objeto deste estudo, ou seja, compreender como a Teoria da Agência e da *Stewardship Theory*, explicam as habilidades e intensões que levam à longevidade das empresas familiares, faz-se necessário contextualizá-la no campo de pesquisa das empresas familiares. Para tanto, o referencial teórico desenvolvido neste trabalho encontra-se na segunda seção. Esse, primeiramente apresenta o campo de pesquisa das empresas familiares de forma a possibilitar a compreensão do mesmo bem como as principais temáticas. Na sequência são estruturadas seções que apresentam: (i) contexto da temática da longevidade no campo de pesquisas das empresas familiares, revelando suas origens, relações e similaridades, (ii) alinhamento conceitual em relação ao entendimento do fenômeno empresa familiar longeva, procurando explicar sua singularidade e (iii) características do comportamento que leva à longevidade das empresas familiares. Por fim, a última seção apresenta as abordagens teóricas escolhidas para compreender os atributos característicos deste comportamento que foram a Teoria da Agência e a *Stewardship Theory*.

No capítulo 3, apresenta-se os procedimentos metodológicos adotados neste trabalho que foram desenvolvidos observando a questão de pesquisa, os objetivos geral e específicos desta, bem como as recomendações do próprio campo. Assim, neste capítulo está descrita a estratégia metodológica escolhida, que é a qualitativa exploratória através de *estudo de caso múltiplo*, bem como a descrição dos quatro casos de empresas familiares centenárias e bicentenárias espanholas, objetos de estudo desta pesquisa, e por fim, todos os procedimentos para coleta e análise dos dados.

No capítulo 4, trata-se da análise e discussão dos resultados, realizada com os dados obtidos através de fontes secundárias e entrevistas gravadas, transcritas e codificadas. De posse das informações geradas na etapa de análise de dados e da discussão dos resultados, foi possível conduzir as conclusões, indicar as implicações práticas, limitações desta pesquisa e indicações de estudos futuros, que se encontram no capítulo 5.

Com os resultados deste trabalho busca-se apresentar contribuições para o campo de pesquisa que se dará de três formas. A primeira é o fato de que, para a formulação do problema, foi considerada a interação dos fenômenos empresa e família, o que poderá contribuir para a redução do viés apontado por Stewart e Miner (2011) sobre a necessidade de um maior número de questionamentos e investigações que contemplem esta interação. Segundo os autores, o que vem ocorrendo ao longo

dos últimos anos, são pesquisas com enfoque apenas no empreendimento. Neste sentido, a questão de pesquisa bem como os objetivos deste estudo incluem aspectos relacionados à ótica dos membros familiares e familiares gestores, temas que contemplam a influência da família no negócio e vice-versa, tal qual elementos como habilidades e intenções, cada vez mais apontados como adequados para a condução de trabalhos referentes ao comportamento das empresas familiares (De Massis *et al.*, 2014).

A segunda contribuição para o campo de pesquisa refere-se à condução deste trabalho através das lentes da Teoria da Agência e da *Stewardship Theory*. Discutir seus principais argumentos, proposições, pressupostos e limites e utilizá-los de forma conjunta para compreender os atributos característicos do comportamento que leva à longevidade das empresas familiares, corroborando a indicação do próprio campo que tem entendido como adequado utilizá-las em conjunto (Chrisman *et al.* 2007; Madison, 2014; Madison *et al.* 2016; Madison, Kellermanns e Munyon, 2017). O uso de lentes teóricas por si só representa contribuições, uma vez que há críticas de que as discussões no campo de pesquisa das empresas familiares são conduzidas de forma livre, sem considerar que a teoria deve impulsionar o desenvolvimento dos argumentos e a compreensão dos mecanismos causais subjacentes, além de permear o estudo como um todo, auxiliando na definição da escolha da estratégia de pesquisa, bem como ser adequada a sua questão e objetivo (ZAHRA, 2015).

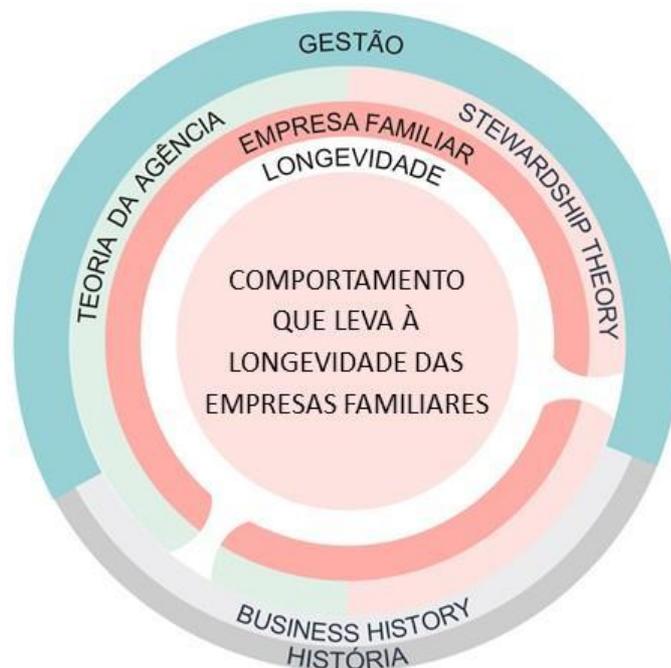
E a terceira, refere-se à estratégia metodológica escolhida para este estudo, sendo exploratória qualitativa através de estudo de caso múltiplo, o que vai ao encontro da recomendação dos autores do campo que afirmam que abordagens exploratórias qualitativas abrem oportunidades para contribuições teóricas e para geração de novos *insights* (SCOTLAND, 2010; ZELLWEGER, NASON e NORDQVIST, 2012; HELLERSTEDT, BIRD e WENNBERG, 2013, WILSON *et al.*, 2014 e DE MASSIS e KOTLAR, 2014), além de ser uma abordagem adequada para a compreensão de questões relacionadas ao comportamento das empresas familiares (NORDQVIST, HALL e MELIN, 2009), especialmente quando conduzidos por meio de estudos de caso (DYER e SANCHEZ, 1998).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A temática da longevidade tem despertado o interesse não somente dos pesquisadores no campo das empresas familiares como também o interesse dos autores dedicados ao *business history* (NAPOLITANO, MARINO e OJALA, 2015), à economia e à sociologia (RIVIEZZO, SKIPPARI e GAROFANO, 2015). Com o resultado destes estudos é possível apontar uma série de fatores que explicam a sobrevivência dos negócios ao longo do tempo (NAPOLITANO, MARINO e OJALA, 2015), muito embora não exista consenso (PANZA, VILLE e MERRETT, 2018).

Assim, esta revisão da literatura buscou (i) proporcionar aprendizado sobre o tema pesquisado, (ii) conhecer em profundidade os trabalhos já realizados e (iii) principalmente, obter subsídios consistentes para responder a questão a qual esta pesquisa se propõem. Neste sentido, a busca das referências que pautaram o desenvolvimento deste referencial teórico concentrou-se em fontes da gestão e específicas sobre empresa familiar, bem como em fontes com origem no campo do *business history*. A Figura 1, apresenta a organização do que é abordado neste capítulo, bem como a relação de cada um dos temas.

Figura 1 – Estrutura da pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora.

Neste sentido, este referencial teórico primeiramente apresenta como a temática da longevidade vem sendo abordada no contexto do campo de pesquisas das empresas familiares, revelando suas origens, relações e similaridades. Com isso, percebeu-se a necessidade de realizar o alinhamento conceitual em relação às definições do que é empresa familiar longa, o que exigiu realizar discussão sobre o conceito de empresa familiar procurando explicar sua singularidade. Nesta sequência, procurou-se destacar as características do comportamento dos membros familiares pertencentes às empresas familiares longas, apresentando (i) os principais desafios oriundos da interação dos subsistemas das empresas familiares – família, empresa e propriedade – e (ii) as características propriamente ditas do comportamento destes. E por fim, são exploradas as abordagens teóricas escolhidas para compreender essas características deste comportamento, que foram a Teoria da Agência e a *Stewardship Theory*.

2.1 A LONGEVIDADE COMO TEMÁTICA NO CAMPO DE PESQUISA DAS EMPRESAS FAMILIARES

“... somos duas famílias diferentes, mas unidos por uma empresa, ok?” (R259_F11)

Para compreender a evolução do campo de pesquisa das empresas familiares e compreender como a temática da longevidade se encontra neste contexto de pesquisa, torna-se relevante observar a evolução do mesmo desde os trabalhos seminais da década de 60. Sharma *et al.* (2007) acreditam que foram os primeiros trabalhos provenientes das Escolas de Negócios, como a Universidade de Indiana e Harvard, nos Estados Unidos, na década de 50 e 60, que trouxeram um incentivo inicial para o estudo do tema da empresa familiar. Nesta época, destacam-se alguns “pioneiros” como Trow (1961) e Donnelley (1964) que, em seus artigos sobre a empresa familiar refutaram a tendência inicial de negativismo que prevalecia na época sobre estas organizações. Trow (1961) abordou o tema da sucessão e dos fatores que influenciam o processo sucessório enquanto, Donnelley (1964) publicou um dos primeiros artigos acadêmicos sobre a empresa familiar – *The Family Business* – publicado pela *Harvard Business Review*, destacando as características, vantagens e desvantagens destas empresas. Esses movimentos foram os primeiros sinais de que o campo precisava ser observado sob uma ótica própria, além de um mero contexto

para enfoques como gestão empresarial, gestão estratégica, teoria das organizações, economia das organizações e empreendedorismo (BASCO, 2006).

Após 1980, o fenômeno empresas familiares começou a ser compreendido como campo de pesquisa (BIRD *et al.*, 2002) e encontrou espaço, nos meios tradicionais da pesquisa, se convertendo em uma problemática pertinente e recorrente em publicações acadêmicas (BASCO, 2006). Mudanças significativas ao longo das últimas décadas apontam para a sua legitimidade como um campo acadêmico independente e indícios do seu crescente prestígio e da sua aceitação como campo estabelecido são o incremento do número de estudos publicados e o impacto destes estudos sobre a comunidade acadêmica, bem como o número de congressos, conferências, workshops, assim como revistas de excelência, dedicados a dar destaque aos empreendimentos familiares como fenômeno de pesquisa (SHARMA, CHRISMAN e GERSICK, 2012; STEWART e MINER, 2011; WILSON *et al.*, 2014).

Com a compreensão da evolução do campo de pesquisa das empresas familiares, que sem dúvida parte dos trabalhos seminais da década de 60, e que se tornam mais intensos a partir da década de 90, é importante destacar a descentralização das temáticas em relação à sucessão (BASCO, 2006). O que permite também compreender que o campo de pesquisa das empresas familiares é amplo e vai além dos temas relacionados à sucessão, à liderança e aos conflitos oriundos da relação entre família e empresa. O campo de pesquisa das empresas familiares busca, na verdade, compreender o que é de fato esse fenômeno empresa familiar nas suas mais diversas configurações e níveis de complexidade (LITZ, PEARSON e LITCHFIELD, 2011; XI *et al.*, 2013; EVERT *et al.*, 2015)².

É neste contexto que a temática da longevidade é indicada como oportunidade de pesquisa. BASCO (2006) e SHARMA (2004) comentam que os estudos sobre empresas familiares têm avançado no reconhecimento dos fatores relacionados à avaliação do sucesso, porém, o campo ainda necessita de estudos com o objetivo de depurar seus componentes e definir como utilizar os termos adequados para o entendimento da longevidade no contexto das empresas familiares. Neste sentido, ao explorar em profundidade os estudos relacionados à longevidade no campo de pesquisa das empresas familiares é possível afirmar que, a longevidade é reconhecida como relevante para o contexto das empresas

² Apêndice A - Histórico da formação do campo de pesquisa das empresas familiares e principais temáticas

familiares, porém os trabalhos atuais são tímidos e dispersos, permitindo que muitas das suas facetas ainda sejam desconhecidas, gerando oportunidades de pesquisa.

Porém, buscando sistematizar os estudos, percebe-se que é possível categorizá-los em três abordagens distintas, porém complementares, que são: (i) sua relação com a transgeracionalidade, (ii) papel da longevidade no contexto da empresa familiar e (iii) fatores que influenciam a longevidade. O primeiro estudo identificado sobre longevidade no campo de pesquisa das empresas familiares é o trabalho de Bhattacharya e Ravikumar (1996). Nesse estudo, a visão dos autores em relação à longevidade dos empreendimentos familiares é de legado, e que este pode ser (i) tecnológico – deixar para a família o “saber”; (ii) capital – deixar a receita originada de uma possível venda; ou o mais comum, (iii) o negócio em si.

Ainda sobre o papel da longevidade, Colli (2012) e Škudienė e Štangej (2013), também desenvolveram seus estudos, e ambos atrelaram à longevidade o papel de medida de desempenho das empresas familiares. Estes observaram que, para aferir o sucesso da empresa familiar, as medidas de seu desempenho devem considerar tanto os aspectos financeiros quanto os não financeiros. A razão disso é o fato de o empreendimento familiar apresentar uma peculiaridade: a existência e a influência de uma família. E ainda complementam que, como as empresas familiares frequentemente buscam múltiplos objetivos que mudam ao longo do tempo, desempenho definido como criação e transmissão de valores, torna-se um conceito que também varia no tempo e no espaço (COLLI, 2012). Por essa razão, medidas de desempenho para empresas familiares precisam incluir variáveis não convencionais, tais como: (i) sobrevivência, (ii) longevidade, (iii) laços, (iv) reputação e (v) sustentabilidade (ŠKUDIENĖ e ŠTANGEJ, 2013). Porém, Fahed-Sreih e Djoundourian (2006) afirmam que longevidade pode ser uma medida de desempenho frágil para aferir o sucesso das empresas familiares. E, para tanto, é preciso definir longevidade de forma ampla, e não somente relacionada ao tempo de vida de uma empresa familiar.

Também foram realizados trabalhos cujos objetivos consistem em observar fatores que influenciam a longevidade das empresas familiares. Estes, embora representem uma pequena concentração dos estudos, igualmente contribuem para evidenciar a dispersão do enfoque dos temas relacionados à longevidade. Assim, com o objetivo de apresentar os fatores que influenciam a longevidade das empresas

familiares já abordados pela literatura, o Quadro 1 foi elaborado, no qual também é possível identificar os respectivos período e autores.

Quadro 1 – Fatores que influenciam a longevidade abordados pela literatura no campo de pesquisa das empresas familiares

Ano	Autores	Fatores
2005	Lee, Masuo e Malrou	Necessidade de sobrevivência
2006	Fahed-Sreih e Djoundourian	Planejamento sucessório
	Goto	Desenvolvimento econômico; habilidade de gestão; organização; separação da propriedade e da gestão; contabilidade/finanças em dia; gestão de pessoas; gestão de risco; educação e <i>background</i> filosófico
2007	Pérez e Raposo	Espírito de sobrevivência e adaptabilidade
2009	Ondracek, Kim, Dias e Saeed	Comunicação
	Ibrahim, McGuire e Soufani	Envolvimento e comprometimento dos membros familiares, planejamento da sucessão e vantagem competitiva única da empresa familiar
2010	Williams e Jones	Plano de sucessão, tamanho da empresa e ambiente em que está inserida
	Scotland	Planejamento da sucessão
	Sharma e Salvato	Tradição e inovação
2012	Tàpies e Fernández Moya	Valores
2013	King e Peng	Características do setor
	Bonti e Cori	Sucessão
	Antheaume, Robic e Barbelivien	Desenvolvimento sustentável
	Gupta e Kirwan	Cultura
	Hellerstedt, Bird e Wennberg	CEO não familiar
	Goto	<i>Network</i> e valores
2014	Więcek-Janka	Valores
	Carney, Gedajlovic e Strike	Legislação sucessória
2015	Fernández-Roca, Lopez-Manjon e Gutierrez-Hidalgo	Coesão
2017	Joose e Grubbström	Sucessão
2018	Murphy, McCarthy e Carrol	Sucessão

Fonte: Elaborado pela autora.

Observando a questão cronológica dos estudos, apresentada no Quadro 1, não é possível perceber uma tendência em relação aos fatores que influenciam a longevidade das empresas familiares. Somente pode-se observar que os estudos que relacionam longevidade e sucessão, representam o enfoque de maior incidência,

seguido pelos trabalhos que abordam a influência dos valores na continuidade das empresas familiares.

Com o passar do tempo, outros temas passaram a ser investigados para explicar a questão da longevidade em relação ao fenômeno empresa familiar. Zellweger, Nason e Nordqvist (2012) e De Falco e Vollero (2015), buscaram relacionar a longevidade às questões transgeracionais, tendo os primeiros o objetivo de compreender como a longevidade exerce influência no empreendedorismo transgeracional, e o segundo, na criação de valores transgeracionais. Já Tàpies e Fernández Moya (2012), Kim e Gao (2013) desenvolveram seus estudos com o objetivo de compreender o papel da longevidade no contexto das empresas familiares, sendo que o primeiro identificou como papel de ativo, e o segundo propõe como sendo um objetivo não financeiro da empresa familiar.

Importante, comentar sobre o recente trabalho desenvolvido por Kuruppuge e Gregar (2017), o qual teve como objetivo entender o comportamento de gestores familiares sem participação societária, bem como suas percepções em relação à sobrevivência dos seus empreendimentos. Estes chegaram a conclusões tais como: (i) que os gestores familiares herdeiros (sem propriedade de ações) atuam de forma profissional, contrariando percepções anteriores da literatura; (ii) assumem um comportamento de líder benevolente, coordenando os objetivos de gestão e familiares; como também (iii) desempenha papel de mediador entre os colaboradores e a alta administração. Porém, não foi clara a relação deste com a longevidade da empresa familiar.

Desta forma, compreendendo o contexto da temática da longevidade em relação ao campo de pesquisa das empresas familiares, evidencia-se a existência de oportunidades para problemáticas relacionadas à compreensão das características do comportamento que leva à longevidade das empresas familiares. Porém é preciso desenvolvê-la, compreendendo as características e necessidades de investigação do fenômeno à luz do rigor acadêmico, uma vez que, conforme Bird *et al.* (2002), o campo de pesquisa das empresas familiares precisa se diferenciar das disciplinas que a ele emprestaram conceitos e teorias. Para tanto, é necessário refletir sobre o que o distingue dos demais, o que o torna único e independente. Assim, é relevante compreender o que significa empresa familiar longeva. Neste sentido, a seção seguinte deste capítulo tem como objetivo alinhar conceitos referente à empresa familiar, longevidade e por consequência empresa familiar longeva.

2.2 EMPRESA FAMILIAR LONGEVA

“A melhor classificação é aquela que permite as investigações comparativas mais úteis (Bock, 1973, pg.379)”

Napolitano, Marino e Ojala (2015) comentam que a expressão empresa longeva por si só, independentemente de ser familiar, já é um termo relativo. Em um contexto de evolução constante, onde a sobrevivência do negócio por si só já é um desafio diário, qual a idade do empreendimento para ser classificada como “longeva”? Outra reflexão pertinente diz respeito ao que deve permanecer: o nome da empresa, a marca, a propriedade ou outro elemento? Os mesmos autores também provocam a reflexão comentando que as competências geradas pela empresa podem sobreviver mesmo que a empresa, como entidade jurídica, desapareça, pois o conhecimento e a tecnologia podem ser transferidos para outras organizações.

Panza, Ville e Merret (2018) refletem sobre variáveis como tamanho, idade, rentabilidade e sobrevivência como elementos que podem contribuir para a definição da longevidade empresarial. Os mesmos concluem que tamanho não é relevante, indo de encontro ao sucesso de *bestsellers* que narram histórias de grandes corporações, e que a combinação de rentabilidade e idade, as quais em conjunto, remetem a ideia de sobrevivência, são elementos adequados para a definição de longevidade.

Neste mesmo sentido, Tàpies e Fernández Moya (2012) afirmam que longevidade para a empresa familiar é algo mais amplo do que a consequência de uma visão de longo prazo. Para os autores, longevidade inclusive pode ser compreendida como um ativo que fortalece a imagem, reputação e credibilidade dos empreendimentos familiares. Porém, cabe ressaltar que ter conquistado a longevidade pode não ser suficiente. Ter ultrapassado séculos de história, superando guerras, crises econômicas, políticas de governo e globalização, tirando proveito destas experiências da forma mais positiva possível e, sobretudo, trabalhando sucessivos processos de sucessão, que se terá a garantia da manutenção deste ativo conquistado por gerações e gerações e chamado de longevidade.

Evidência deste contexto é o emblemático caso da organização familiar mais antiga do mundo, a japonesa Kongo Gumi, fundada em 578. A empresa atuou por 40 gerações, ao longo de 1.428 anos, principalmente no ramo de construção e restauração de templos religiosos, porém, em 2009, a empresa foi vendida e a família retirou-se do controle acionário e da gestão. Na verdade, ser bem-sucedido, ao longo

do tempo, significa assumir um comportamento capaz de enfrentar os desafios presentes e futuros, explorando o patrimônio do passado e continuamente explorando novas oportunidades. O crescimento sustentável da empresa, com base na integração de todos os interesses expressos pelas partes interessadas, e com o objetivo de criar valor para todos eles são, na verdade, um pré-requisito essencial para potencializar suas probabilidades de sobrevivência no longo prazo, afirmam Napolitano, Marino e Ojala (2015). Neste sentido, os mesmos autores definem longevidade, no contexto empresarial, como sendo *a habilidade das organizações sobreviverem ao longo do tempo*.

Buscando compreender como este conceito de longevidade se desdobra para o contexto das empresas familiares, percebe-se a necessidade de, conjuntamente, realizar discussão sobre o conceito de empresa familiar, o que segundo King e Peng (2013), tem sido um dos desafios enfrentados pelos pesquisadores no campo, uma vez que é possível identificar na literatura diferentes definições para empresa familiar. Neubauer e Lank (2016) comentam ser compreensível o fato de não existir uma definição única para o conceito deste tema, uma vez que os estudos acerca de empresas familiares são recentes.

Arrègle e Mari (2010) ressaltam que a heterogeneidade das definições de empresa familiar reflete os diferentes pontos de vista e interesses dos autores no campo, o que não se constitui em um problema desde que os objetivos da investigação e as definições utilizadas sejam claramente explicitados. Assim, para este estudo, antes de iniciar qualquer discussão sobre o que é empresa familiar, é preciso ressaltar que não se deve confundir com empreendedorismo e tampouco resumir a pequenos negócios (LITZ, 1995). E em relação à longevidade no contexto da empresa familiar, descartar-se definições de empresas familiares longevas como as de Lee, Masuo, Malrou (2005) que afirmam ser as empresas que sobrevivem a mais de 3 (três) anos ou de King e Peng (2013) que fazem referência simplesmente ao tempo de vida da organização. Como já dito anteriormente, longevidade, no contexto da empresa familiar, é um tema relevante e transcende à questão cronológica.

Assim, Hernández-Linaresa, Sarkarb e López-Fernández (2017) encorajam os pesquisadores a, primeiramente, estabelecer uma definição clara da empresa familiar. Já que a falta de clareza da definição acaba por conduzir a resultados pouco esclarecedores de uma realidade empresarial, também dificulta a sua generalização

bem como a sua simples comparação. Porém, buscando chegar ao consenso sobre o conceito de empresa familiar, BIRD *et al.* (2002) afirmam que é preciso estabelecer quais elementos a compõem.

Hernández-Linares, Sarkarb e López-Fernández (2017) e Cano-Rubio, Fuentes-Lombardo, Vallejo-Martos (2017) em recentes estudos afirmam que a literatura sobre empresa familiar tem compreendido a heterogeneidade das mesmas e a necessidade de identificar os critérios mais adequados para classificá-las em tipologias ou até mesmo definir sua taxonomia, porém os mesmos não chegam a uma proposição de definição para as Empresas Familiares, e sim, realizaram inventários das mais diversas definições e destacam os elementos comuns presentes nestas. Este contexto faz com que, para o alinhamento conceitual necessário acerca do conceito de empresa familiar, seja feito um resgate dos estudos seminais que identificaram os elementos que compõem a empresa familiar.

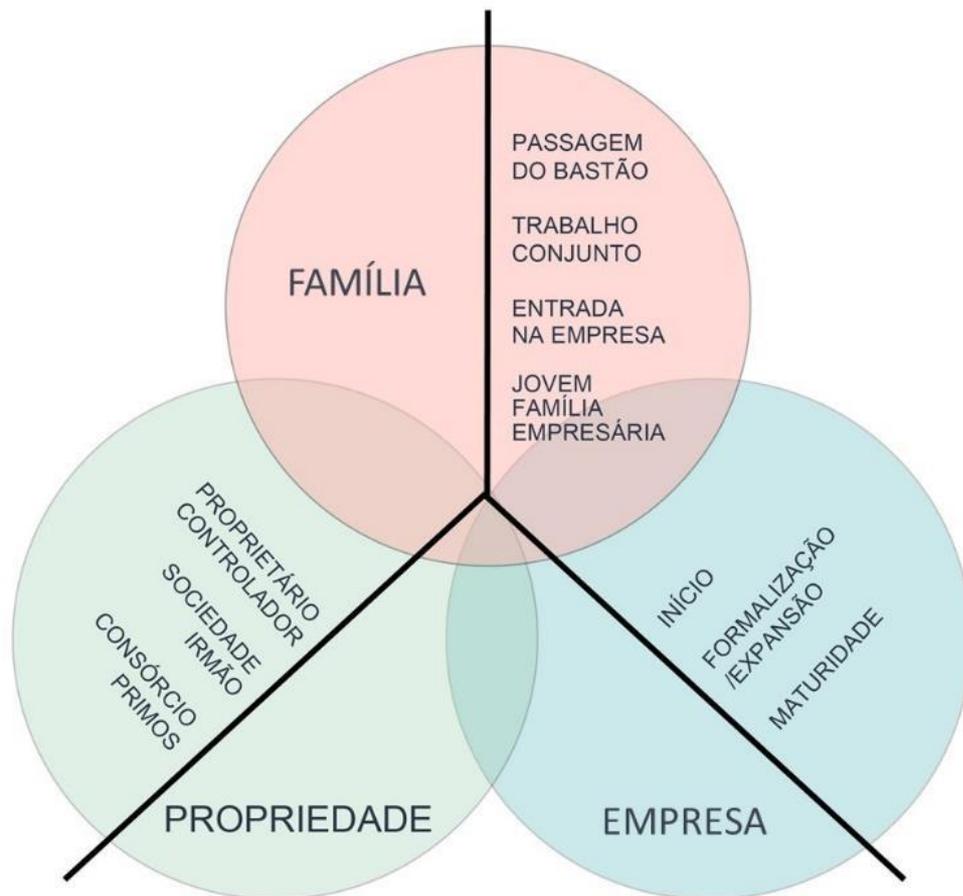
Neste sentido, é importante comentar que os primeiros estudos acerca das empresas familiares afirmavam que estas eram compostas por apenas dois subsistemas, a família e a gestão, compondo assim o “Modelo dos dois círculos” elaborado por Tagiuri e Davis no início dos anos 80 (GERSICK *et al.*, 2006). Neste modelo, os autores representavam a especificidade da empresa familiar pelo fato de ocorrer uma combinação entre uma empresa e uma família, tratando-se de dois universos que compreendem, cada um deles, as suas próprias necessidades, objetivos, crenças e vida.

Porém, o modelo dos dois círculos expunha uma percepção estereotipada dos dois subsistemas, exagerando na noção de fronteira e na sobreposição da família e da empresa, não permitindo capturar a realidade tridimensional da empresa familiar - família, propriedade e gestão (WHITESIDE e BROWN, 1991). Tendo ciência deste contexto, Tagiuri e Davis (1996) conduziram uma análise em empresas de diferentes tamanhos e identificaram que era necessário fazer uma distinção entre a propriedade e a gestão da empresa e assim, definiram que o sistema Empresa Familiar é composto por três subsistemas, sendo eles: família (*family*), propriedade (*ownership*) e empresa (*business*). Na sequência deste estudo, GERSICK *et al.* (2006), também compreenderam que os limites internos do sistema empresa familiar não são estanques, e sim dinâmicos, devido ao desenvolvimento de cada subsistema ao longo do tempo (GERSICK *et al.*, 2006). Neste sentido, os mesmos autores afirmam que é preciso incluir a dimensão de desenvolvimento, que ocorre ao longo do tempo, e isso

fará com que cada um dos subsistemas possua uma sequência de estágios, dando dinamicidade a cada um dos subsistemas - família, propriedade e empresa.

Estas progressões podem influenciar umas às outras, mas não necessariamente de forma direta, permitindo que apresentem desenvolvimentos independentes. Cada subsistema evolui em ritmo próprio e de acordo com as habilidades e intenções dos elementos que compõem este sistema chamado empresa familiar. Assim, com o desenvolvimento destes estudos, são consolidados os dois modelos clássicos da empresa familiar: (i) “Modelo dos Três Círculos”, o qual aborda a inter-relação existente entre família, propriedade e empresa (TAGIURI e DAVIS, 1996) e o “Modelo Tridimensional de Desenvolvimento”, o qual descreve um espaço tridimensional para cada um dos subsistemas (GERSICK *et al.*, 2006). Assim, a Figura 2 apresenta os dois modelos clássicos da empresa familiar de forma unificada, uma vez que se entende que estes dois modelos quando compreendidos de forma conjunta, contribuem para uma adequada compreensão da empresa familiar.

Figura 2 – Modelo de Três Círculos e Tridimensional de Desenvolvimento da Empresa Familiar



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

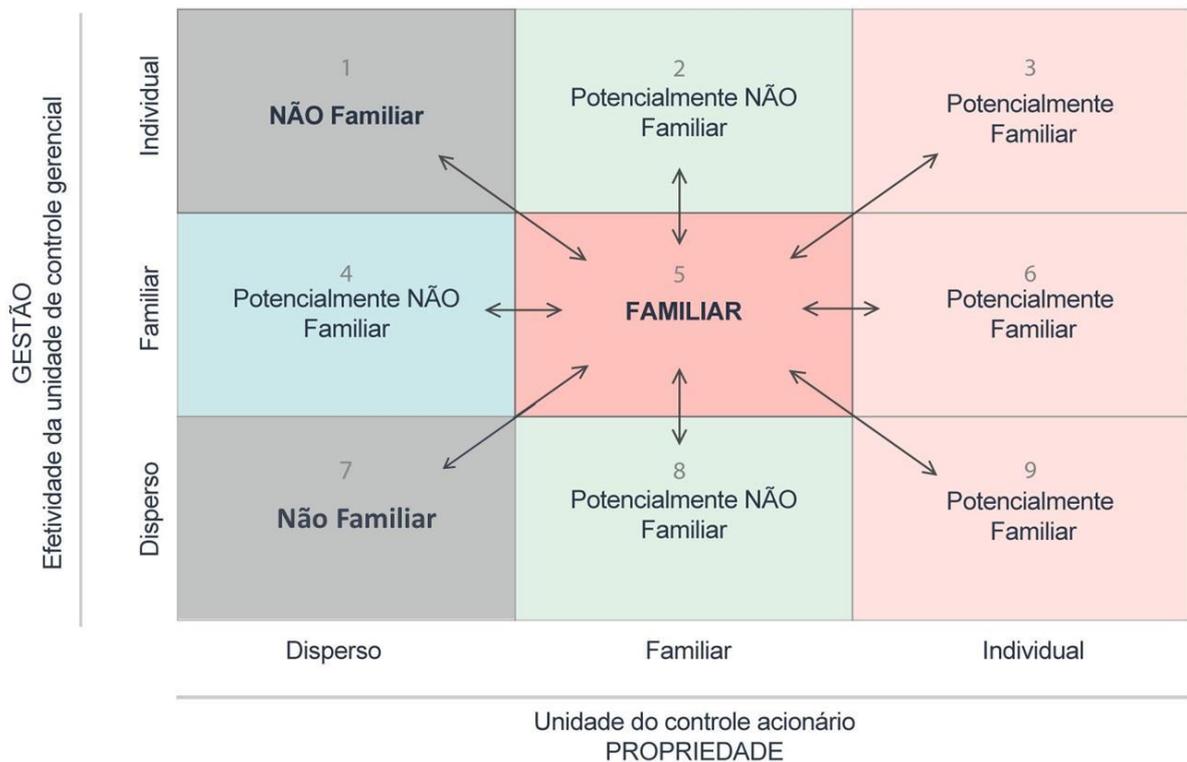
Em estudo recente, Cano-Rubio, Fuentes-Lombardo e Vallejo-Martos (2017) encontraram resultados que corroboram a definição de um conceito de empresa familiar que contemple (i) os subsistemas que fazem parte de sua composição e (ii) o seu desenvolvimento ao longo do tempo; bem como inclua aspectos como (i) o envolvimento na gestão e (ii) a intenção de continuidade do negócio por parte dos membros familiares. Assim, os autores evidenciam cinco elementos como sendo os utilizados com maior frequência para definição da empresa familiar de forma conceitual, sendo eles: (i) percepção de gestão, (ii) propriedade familiar, (iii) desejo de continuidade, (iv) governança familiar e (v) envolvimento familiar no negócio, bem como a combinação entre estes.

Para auxiliar a compreensão das diferentes combinações destes elementos, é interessante relacioná-los com a abordagem de sistematização proposta por Litz (1995). Este propõe uma lógica tipológica para categorizar os diferentes graus do

envolvimento familiar em relação às estruturas de propriedade e gestão, bem como com a intenção de continuidade. Neste sentido, Litz (1995), comenta que a estrutura gerencial e de controle podem ser classificadas em três tipologias, sendo elas: (i) individual - concentrada nas mãos de uma única pessoa, (ii) familiar - nas mãos de familiares sócios, ou (iii) dispersa - nas mãos de diversas pessoas sem relação de parentesco. Unindo estas tipologias à intenção de tornar-se/continuar familiar, é possível derivar uma gama de composições que caracterizam a empresa como familiar, não familiar e com tendência para uma situação ou outra, as quais são evidenciadas na Figura 3.

Para compreender a Figura 3, ainda é preciso esclarecer alguns pontos. Importante salientar que a empresa familiar será aquela em que o controle e a gestão estão sob o comando de uma família, ou seja, célula 5 - central. As células 1 e 7 correspondem às empresas não familiares, que ocorrem quando a unidade de controle é dispersa e a gestão é igualmente dispersa, ou individual. As demais células referem-se às empresas em transição, isto é, quando a questão tempo interfere no potencial das empresas se tornarem ou deixarem de ser familiares, uma vez que a gestão ou o controle individual podem migrar para familiar, posicionando, portanto, a empresa familiar na célula 5. Para que isso aconteça, é preciso que ocorra a intenção e a estruturação da propriedade e da gestão para a manutenção de familiares em uma ou outra, ou em ambas as células. Caso contrário, a empresa poderá ser vendida para outra empresa individual, familiar ou dispersa (células 2, 4 e 8) ou até mesmo desaparecer (LITZ, 1995).

Figura 3 – Modelo de Definição da Empresa Familiar baseado na Intenção dos Membros Familiares e na Estrutura da Propriedade e Gestão



Fonte: Adaptada de Litz (1995).

Buscando subsídios para o posicionamento da autora em relação aos conceitos de empresa familiar e empresa familiar longeva a serem adotados para este estudo, é relevante trazer para a discussão outro resultado dos estudos de Cano-Rubio *et al.* (2017). Estes além de encontrarem os já referidos 5 (cinco) elementos comumente presentes nos conceitos de empresas familiares, encontram variações no desempenho das empresas familiares quando relacionadas à um tipo ou outro de conceito de empresa familiar. Quando o conceito se deu pela autopercepção dicotômica de ser ou não familiar, os grupos apresentaram desempenho semelhante, ou seja, a visão dicotômica da empresa familiar pouco explica a singularidade da empresa familiar. Quando o conceito de empresa familiar foi restrito, inclusive definindo diferentes níveis de envolvimento dos membros familiares na gestão das organizações, percebeu-se queda no desempenho de algumas organizações quando comparadas com as que não apresentam membros familiares envolvidos na gestão.

Porém, quando o conceito de empresa familiar foi ampliado, contemplando critérios relacionados à concentração da propriedade e intenção de continuidade, e

que, além disso, existisse o desejo de continuidade, com pelo menos 51% da propriedade nas mãos de membros familiares, as empresas que entendiam atender estes requisitos, apresentaram desempenho superior em relação às que não. Estes resultados encontrados por Cano-Rubio *et al.* (2017) reforçam a afirmação de Massis *et al.* (2014), que dizem que a pesquisa de empresas familiares passou de um foco em empresas familiares como entidades homogêneas para serem comparadas às não-familiares, a um reconhecimento de que são heterogêneas e também precisam ser comparadas entre si.

Buscando qualificar a discussão em relação ao alinhamento conceitual da empresa familiar, cabe destacar estudo recente conduzido por Hernández-Linares, Sarkar e López-Fernández (2017), que corrobora justamente os três elementos identificado por Litz (1995), como sendo essenciais para a conceituação da empresa familiar, sendo eles: (i) propriedade; (ii) gestão e (iii) continuidade, embora os autores afirmem que o campo tem utilizado a combinação de oito principais elementos³. Com isso, percebe-se que a visão sobre o conceito de empresa familiar precisa ser ampla, visto que é um fenômeno dinâmico, heterogêneo e que o legado e a intenção de continuidade de uma família empresária também precisam ser considerados. Portanto, para conceituar empresa familiar, é prudente considerar elementos como: (i) os subsistemas que fazem parte de sua composição, (ii) o seu desenvolvimento ao longo do tempo, (iii) a participação dos membros na governança e propriedade dos negócios, bem como (iv) o legado deixado e a intenção de continuidade. Assim, com o que foi exposto percebe-se como adequado para o contexto deste trabalho o conceito de empresa familiar apresentando por Litz (1995, p. 78), o qual a define como sendo: *“A empresa pode ser considerada familiar na medida em que sua propriedade e gestão estão concentradas em uma unidade familiar, e na medida em que seus membros se esforçam para alcançar, manter e/ou aumentar as relações de vínculo familiar com a organização”*.

Percebe-se que incluir aspectos relacionados à continuidade é pertinente para o conceito da empresa familiar longa, ou seja, é adequado relacioná-la à sua continuidade como empresa familiar ao longo do tempo, ou seja, à sua capacidade de ser longa. Napolitano, Marino e Ojala (2015) reforçam que a capacidade de uma empresa se ajustar às mudanças em seu ambiente operacional é elemento relevante

³ Governança; cultura; continuidade; propriedade; gestão; empregabilidade; estratégia; autodefinição.

para o alcance e manutenção da longevidade. Assim, percebe-se a relevância do comentário de Sharma e Salvato (2010) em relação à necessidade das empresas familiares e as famílias empresárias compreenderem os limites entre família e negócio, e de serem flexíveis, uma vez que com estas atitudes apresentam melhores chances de sobreviver ao longo do tempo, contribuindo assim para a sua longevidade. Inclusive, a flexibilidade é apontada como a principal razão para assegurar a longevidade das famílias empresárias, ainda mais quando compreendida como a capacidade de adaptação frente às mudanças internas e externas do ambiente, (FERNÁNDEZ-ROCA, LOPEZ-MANJON e GUTIERREZ-HIDALGO, 2015).

Como já visto, a empresa familiar é dinâmica, inclusive, em relação ao seu desenvolvimento e crescimento. Diferentes elementos, em diferentes momentos, podem influenciar o comportamento das empresas familiares, elementos esses que poderão contribuir ou ameaçar a sua longevidade. Bonti e Cori (2013) alertam para o risco de reduzir o conceito de empresa familiar longa como aquela que pertence a uma família que tem a capacidade de reter a propriedade e o controle da empresa. Por sua vez, Kim e Gao (2013), também alertam para a relevância em reconhecer que existir o desejo de se manter como empresa familiar contribui para que esta de fato se mantenha como tal por gerações e gerações. Eles comentam que o reconhecimento desse desejo refletirá no comportamento dos membros familiares, fazendo com que deixem seus interesses pessoais em segundo plano e trabalhem para a conquista dos interesses coletivos e organizacionais.

Neste sentido, De Massis *et al.* (2014) ressaltam a relevância em compreender o comportamento das empresas familiares e como esta influência sua efetividade e performance, ou seja, sua continuidade, sua longevidade. Assim, percebe-se que para a conceituação de empresa familiar longa é relevante considerar e compreender questões referentes ao comportamento das empresas familiares, o que permitirá, por fim, realizar o alinhamento conceitual referente à definição de Empresa Familiar Longa.

Neste sentido, Chua, Chrisman e Sharma (1999) já afirmavam que a literatura referente ao campo de pesquisa da empresa familiar reconhece a influência que a família exerce sobre o seu comportamento, bem como destacava a importância de compreendê-lo para chegar a uma definição do seu conceito. Assim, corroborando esta ideia de Chua, Chrisman e Sharma (1999) e alinhado ao modelo apresentado por Litz (1995), De Massis *et al.* (2014) propõem um modelo que destaca a influência da

família como elemento fundamental para compreensão do comportamento das empresas familiares. Neste sentido, os autores sugerem que o comportamento da empresa familiar seja compreendido pela visão conjunta das habilidades e intenções das empresas familiares, ponto este que aparentemente parece evidente, porém não foi dada atenção merecida pelos autores no campo. A Figura 4 ilustra este Modelo do Comportamento Particularista Orientado pela Família proposto por De Massis *et al.* (2014).

Figura 4 – Modelo do comportamento particularista orientado pela família



Fonte: De Massis *et al.* (2014).

De Massis *et al.* (2014) define **habilidade** como sendo a capacidade de discernimento da família para dirigir, incrementar ou se valer dos recursos que dispõe. Isto inclui também a capacidade de discernir sobre os objetivos da organização e sobre as diferentes escolhas dentre as decisões factíveis, estratégicas, estruturais e táticas frequentes a todo e qualquer empreendimento. Esta habilidade como discernimento surge do grau de envolvimento dos membros familiares na propriedade, governança ou gestão. No que se refere à **intenção**, é definida como a disposição favorável da família de se engajar em um comportamento distinto, que abrange os objetivos, as motivações e todas as ações que impulsionam a família a influenciar o comportamento da empresa.

De Massis *et al.* (2014) afirmam que há diferenças sutis e interessantes no que diz respeito às habilidades e intenções das empresas familiares, e que considerá-las de forma conjunta permite que se chegue a uma melhor compreensão da heterogeneidade das empresas familiares, bem como da resiliência das mesmas em economias ao redor do mundo. Eles afirmam que ignorar a condição de complementaridade existente entre as habilidades e intenções das empresas

familiares traz inconsistências tanto em termos teóricos quanto empíricos para os estudos referentes à empresa familiar.

Ainda, De Massis *et al.* (2014) propõem que o comportamento das empresas familiares seja determinado por esta combinação de habilidades e intenções. Isto sugere que diferentes níveis de habilidades e intenções possam ocorrer para diferenciar as empresas familiares com o envolvimento familiar, bem como identificar diferentes tipos de empreendimentos familiares com envolvimento familiar. De fato, as empresas com envolvimento familiar podem ser divididas, teórica ou empiricamente, naquelas para as quais as habilidades e intenções, de se comportarem de forma peculiar, são baixas ou altas, o que as dividiria em pelo menos quatro tipos diferentes, provavelmente, com diferentes comportamentos.

Assim, quando ambos – habilidade e intenção – são altos, será forte a influência da família no comportamento da organização. Em contraste, quando tanto as habilidades quanto às intenções são baixas, a posição da família será mais delicada, o que fará com que os interesses da família sejam contrabalançados pelos interesses de outros *stakeholders*. Já quando a habilidade é alta e a intenção é baixa, as relações familiares deverão estar enfraquecidas, embora a família tenha poder. E por último, se as habilidades forem baixas e a intenção alta, a família terá mais desejo de influenciar o negócio do que de fato irá influenciar (DE MASSIS *et al.* 2014).

De Massis *et al.* (2014) ainda lembram que, em qualquer contexto deve-se considerar o “*que se quer fazer*” e o “*que se pode fazer*”. Assim, é possível perceber que para conceituar empresa familiar é recomendado considerar o fator intenção de continuidade, porém, para conceituar empresa familiar longeva, torna-se necessário. Com isto, pode-se entender que para conceituar empresa familiar longeva é preciso considerar os mesmos elementos utilizados para conceituar empresa familiar, tais como (i) os subsistemas que fazem parte de sua composição, (ii) o seu desenvolvimento ao longo do tempo, (iii) a participação dos membros na gestão e propriedade do negócios, bem como (iv) o legado deixado e a intenção de continuidade, porém é necessário incluir o fator da efetividade da sua sobrevivência por gerações, ou seja, ter habilidades suficientes para tanto. Neste sentido, considerando as premissas apontadas tanto por Fernández-Roca, Lopez-Manjon e Gutierrez-Hidalgo (2015), quanto por Sharma e Salvato (2010), De Massis *et al.* (2014) e por Napolitano, Marino e Ojala (2015), e uma vez que o campo não apresenta consenso claro em relação ao conceito de empresa familiar longeva, propõem-se e

adota-se para esta pesquisa a definição de que *empresa familiar longa é aquela que apresenta habilidades e intenções de sobreviver mantendo sua propriedade e gestão concentradas em uma unidade familiar por gerações.*

Com tudo que foi exposto até o momento, evidencia-se a relevância em caracterizar o conjunto de habilidades e intenções dos membros familiares que geram comportamento capaz de fazer com que a empresa familiar sobreviva por gerações, mantendo a propriedade e gestão concentradas em uma unidade familiar além do seu fundador. Assim, encontra-se na próxima seção um estudo, que objetiva compreender os elementos que contribuem as habilidades e intenções que por sua vez caracterizam o comportamento que leva à longevidade das empresas familiares.

2.3 EMPRESAS FAMILIARES LONGEVAS E SEU COMPORTAMENTO

“Em si não somos proprietários de nada. Somos simplesmente transmissores”. Deixaram-nos algo que é nosso dever devolver a próxima geração para que possa ser melhor e maior.” (R155_5M)

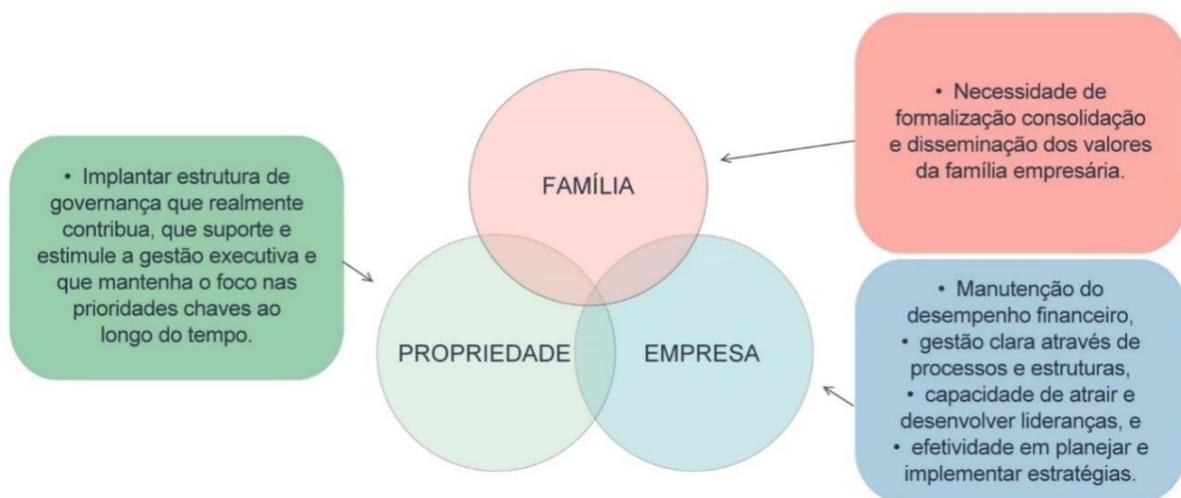
Com o desenvolvimento e evolução da sobreposição e interação na gestão, da propriedade e da família ao longo das gerações, é necessário observar a diversidade de desafios que se originam de cada um dos subsistemas que compõem a empresa familiar e desta própria interação peculiar a ela (STAFFORD *et al.*, 1999; ARONOFF, 2004; STAMM e LUBINSKI, 2011; ZELLWEGER, NASON e NORDQVIST, 2012; ANTHEAUME, ROBIC e BARBELIVIEN, 2013) e como estes podem interferir na longevidade do empreendimento familiar. Como consequência deste desenvolvimento e evolução, é comum que os laços entre os membros da família se distanciem e a propriedade disperse o seu capital, bem como é comum a entrada de executivos não familiares. Esses fatos dificultam o alinhamento dos objetivos pessoais com os da organização e exigem adaptação dos processos e estruturas da gestão, uma vez que no princípio da empresa estavam concentrados no fundador.

Por sua vez, a literatura relata que como medidas para minimizar estes desafios, empresas familiares longevas são inclinadas a utilizar processos decisórios participativos, estruturar e confiar em estruturas de conselhos consultivos, promover encontros para, e com, os membros familiares mais jovens e desenvolver planos formais de liquidação e amortização dos seus principais ativos (FAHED-SREIH e DJOUNDOURIAN, 2006; IBRAHIM, McGUIRE e SOUFANI, 2009). A capacidade de criar e fomentar o espírito empreendedor por gerações e gerações também é um

importante elemento para superar os desafios da continuidade e da longevidade gerados pela interação da família e do negócio, além de ser fundamental para execução da estratégia e para manter bons níveis de inovação e crescimento (ZELLWEGER, NASON e NORDQVIST, 2012).

Neste sentido, Aronoff (2004) destaca os principais desafios oriundos da interação dos subsistemas das empresas familiares – família, empresa e propriedade – para longevidade, os quais são apresentados na Figura 5.

Figura 5 – Desafios oriundos das relações dos subsistemas família – propriedade – empresa em relação à longevidade das empresas familiares



Fonte: Aronoff (2004).

Este contexto de dificuldades oriundo do distanciamento dos laços da família e do negócio faz com que, compreender e definir o novo papel da família, seja fundamental para enfrentar o desafio adicional, que é a busca pela longevidade enquanto empreendimento familiar. Com este cenário, cabe aos membros familiares desenvolverem estruturas gerenciais e adotar comportamentos peculiares a elas, de forma a atender necessidades exclusivas da interação família - empresa.

Aronoff (2004), reforça que uma empresa familiar saudável e longa apresenta funcionamento institucionalizado de cada um dos três subsistemas bem como das relações oriundas da interação entre eles. Inclusive, o mesmo autor, ressalta que cada um desses deve desenvolver processos de autogestão e autopropriedade, bem como estrutura própria de liderança e de comunicação. Neste sentido, Pérez e Raposo (2007), comentam que a literatura de gestão indica que os grupos de empresas familiares, ao longo do seu peculiar desenvolvimento, incorporaram quatro prioridades

que promovem o seu sucesso duradouro, sendo eles: (i) comando (independência sênior), (ii) continuidade (adesão a uma missão), (iii) comunidade (unidade e preocupação para com todos, familiares ou não), e (iv) conexões (relações externas de longa duração com os clientes e fornecedores).

Pérez e Raposo (2007), em estudo sobre a longevidade no contexto das empresas familiares espanholas, chegaram a resultados que confirmaram a flexibilidade para adaptação à mudança e inovação como característica de empresas familiares longevas. Também perceberam que estas estavam presentes em nichos de mercado que não são de interesse do Estado e que apresentam habilidades para consolidar redes pessoais de cooperação e para criar ativos intangíveis como reputação e marcas, sendo estes traduzidos como vantagem competitiva das empresas familiares, o que por consequência contribui para a longevidade das mesmas (PÉREZ e RAPOSO, 2007; IBRAHIM, McGUIRE e SOUFANI, 2009).

Estas conclusões são corroboradas e sistematizadas por Goto (2006), ao apontar como principais fatores que contribuem para a longevidade das empresas familiares: (i) o desenvolvimento econômico, que fornece a capacidade das empresas familiares em sustentar o crescimento, (ii) a existência de sistemas de gestão relativamente avançados, o que contribui significativamente para a longevidade e prosperidade das empresas familiares, e (iii) o *background* filosófico, este definido como orientação filosófica que indica a constante necessidade da precedência dos negócios da família sobre a própria família.

Importante ampliar a lente de observação em relação ao terceiro fator destacado por Goto (2006) em relação ao *background* filosófico. O autor destaca a filosofia ética como orientação sólida para as relações familiares e de negócios, e afirma que esta é reconhecida pela sua contribuição única para a longevidade das empresas familiares japonesas. Pode-se dizer que as especificidades de seus ensinamentos e a ética dos negócios incorporam fatores que têm contribuído de forma semelhante à longevidade de empresas familiares em todo o mundo. Sendo estes fatores (i) a unidade da família, (ii) a obrigação para com a comunidade e o serviço ao cliente, (iii) os mecanismos de resolução de conflitos, (iv) o sistema de governança e (ii) o compromisso de continuar o legado recebido como o alicerce da sobrevivência, permitindo que os negócios, em vez de a família, estejam em primeiro lugar (O'HARA, 2004 e GOTO, 2006).

Conectando este ponto do *background* filosófico destacado por Goto (2006) e as orientações de Aronoff (2004), o qual reforça que para a sobrevivência de várias gerações e o seu sucesso, além do negócio da família se concentrar em excelente gestão e governança e ter uma organização familiar autossustentável e autorregulada, é preciso que estas garantam uma cultura única de valores e significados e que forneça motivações além das financeiras, de status e de poder. Aronoff (2004), corroborado por Gupta e Kirwan (2013), destaca que manter o comprometimento da família com o negócio somente pela ambição de ter uma carreira na empresa da família, pelo *status* e poder oferecido por uma cadeira no conselho de administração ou ainda pelas recompensas financeiras oriundas de uma mentalidade baseada no raciocínio do retorno do investimento, tende a fazer com que o empreendimento familiar perca a peculiar vantagem competitiva que a propriedade de um negócio nas mãos de uma família permite. Se essas são as únicas razões pelas quais a empresa familiar se estrutura, serão poucas as razões para querer continuar com ela ao longo das gerações.

A longevidade em si, por sua vez, reforça o compromisso e o orgulho de pertencer à empresa familiar, criando uma ligação emocional além da ligação meramente econômica, gerando confiança em seu projeto e nas pessoas que a gerem. A longevidade evidencia que cada geração tem competência para renovar o projeto empresarial, adicionando novos elementos que facilitam e permitem a sua longevidade. Isso afeta positivamente a relação da família com o negócio, contribuindo para a consolidação do orgulho de pertencer, do orgulho do compromisso de valores únicos perpetuados e transmitidos por gerações e gerações (IBRAHIM, McGUIRE e SOUFANI, 2009; TÀPIES E MOYA, 2012).

Objetivos e metas para todos os subsistemas familiares – família, propriedade e sociedade - são relevantes para a longevidade. Porém, para que sejam traçados e alcançados ao longo das gerações, é preciso definir e compartilhar valores familiares empresariais, gerando um legado de valores, objetivos e metas comuns. Em estudos empíricos realizados na literatura sobre a influência dos valores na longevidade das empresas familiares, três dimensões-chaves de valores foram identificadas, sendo estas: (i) valores que contribuem para coesão familiar; (ii) valores que contribuem para sustentabilidade familiar e (iii) valores que permitam a transmissão dos mesmos, sendo a educação e a socialização os principais mecanismos para isso (TÀPIES e MOYA, 2012).

Compreendendo que os valores não são criados dentro das empresas familiares, mas sim trazidos das famílias para as empresas. Percebe-se a relevância da manutenção de uma cultura de transmissão de valores, com a qual será possível criar um interesse legítimo das próximas gerações pelos negócios da família (ARONOFF, 2004). Alguns autores têm focado a sua atenção sobre os valores da empresa e sobre a sua influência na longevidade das empresas familiares (ARONOFF e WARD, 1995; MILLER e BRETON-MILLER, 2005; DYER, 2003; SHARMA e NORDQVIST, 2008). Todas essas contribuições têm reconhecido a existência de uma ligação clara e forte entre os valores da empresa e longevidade, sem, no entanto, identificar quais os valores podem ser reconhecidos como fatores-chave para esta relação (BONTI e CORI, 2013).

Contudo, Joosse e Grubbström (2017) atentam que, como resultado dos seus estudos, encontraram que normas e valores precisam ser interpretados e adaptados de acordo com as condições de mudança e as características específicas dos atores envolvidos. Outro fator que também é conhecido em relação aos valores das empresas familiares longevas, é que estes são valores transgeracionais, ou seja, valores que ocorrem quando existe relação entre a propriedade, a empresa e a família, e por consequência, esta relação afeta fortemente os valores fundamentais da família (FALCO e VOLLERO, 2015).

Importante ressaltar que valores transgeracionais permitem que a família tenha uma perspectiva de longo prazo e contribui para a coesão da família, promovendo a longevidade do empreendimento familiar. Neste sentido, a longevidade não só aparece como o fim de um processo, como um objetivo a ser atingido, mas também como um ativo que reforça tanto a família quanto a empresa. As contribuições de uma visão de longevidade para o empreendimento familiar estão relacionadas com o reforço da imagem, reputação e credibilidade da família nos negócios e na própria família (FALCO e VOLLERO, 2015).

Assim, longevidade em si, no contexto das empresas familiares, está relacionada à mudança geracional, que de certa forma condiciona o sucesso da geração sucessora ao sucesso da geração sucedida. Longevidade não é só uma questão de tradição, mas é o resultado de um equilíbrio cuidadoso e delicado entre "tradição e inovação", ou seja, a sobrevivência a longo prazo de uma empresa familiar depende principalmente da sua capacidade de combinar tradição e inovação. Isso significa, por exemplo, aprender "o melhor" do passado, agarrando-se a esses

valores, porém continuando a inovar, a fim de moldar e construir o futuro (TÀPIES e FERNÁNDEZ, 2010; BONDI e CORI, 2013). Joosse e Grubbström (2017) também corroboram esta ideia e afirmam que uma relação de respeito em relação a tudo que foi desenvolvido pela geração anterior contribui para a continuidade das organizações familiares.

Com isso, percebe-se que, para enfrentar o desafio da continuidade, os membros familiares precisam observar questões que irão refletir na necessidade de adaptação dos seus processos e estruturas de governança, bem como estarem atentos aos aspectos emocionais de vínculo com o negócio e espírito empreendedor, os quais precisam ser mantidos por gerações e gerações, dando especial atenção à sucessão.

Neste sentido, buscando compreender a influência da sucessão na longevidade, percebe-se que a literatura específica sobre esta relação, sugere que um processo de transição de sucesso é influenciado tanto por questões relacionadas ao negócio, quanto a seu estágio de maturidade e situação econômica saudável. As dinâmicas familiares, como a interdependência entre os membros familiares, rivalidade entre os primos e condições financeiras dos membros familiares, também são destacadas (BECKHARD e DYER, 1983). Neste sentido, uma abordagem de resolução de problemas proativa para a gestão de conflitos na família pode fornecer a base para uma orientação positiva de resolução de problemas no negócio (DUNN e HUGHES, 1995), que é vital para o planejamento da sucessão e da transição entre gerações (LANSBERG e ASTRACHAN, 1994; SEYMOUR, 1993).

Ainda sobre os conflitos em empresas familiares, cabe comentar que estes normalmente surgem devido à falta de comunicação no passado e que precisam ser administrados de maneira que mantenham as relações familiares e atendam a todos os interesses, tanto dos negócios quanto dos membros familiares (SORENSEN, 1999). Por sua vez, para auxiliar o processo de comunicação e as empresas familiares obterem os resultados esperados, mais uma vez é indicado a adoção de processos e estrutura de governança, tais como os conselhos de família, reuniões familiares formais ou simplesmente reunir o maior número de familiares possível para um encontro (BECKHARD e DYER, 1983; HANDLER, 1992; ARONOFF e WARD, 1995).

Sobre as relações familiares, cabe comentar que emoções interferem diretamente na qualidade das relações dos membros familiares, que por

consequência, podem ameaçar e dominar o planejamento sucessório e assim interferir e afetar a longevidade do empreendimento familiar (MOSSHOLDER *et al.*, 1988). Assim, estas mesmas estruturas recorrentemente citadas, podem ser utilizadas como veículos na abertura de canais de comunicação para um planejamento eficaz. Ainda mais que, os canais de comunicação refletem a força das relações existentes na empresa familiar, que é considerado um fator importante para a determinação de processos de sucessão bem-sucedidos (GUDMUNDSON, TOWER e HARTMAN, 2001).

O sucesso do esforço de planejamento é fortemente dependente de uma comunicação aberta entre os membros da família. A coesão familiar tem um papel essencial nas famílias que superam com sucesso o delicado momento de transferência intergeracional. Sucessão, portanto, traduz-se pela manutenção da união do negócio familiar e pela intensificação econômica e financeira da empresa familiar de tal maneira que a empresa pode crescer enquanto implementa novas e bem-sucedidas estratégias e assim, a família pode vir a se tornar uma empresa longeva (FERNÁNDEZ-ROCA, LOPEZ-MANJON e GUTIERREZ-HIDALGO, 2014).

Ainda com o enfoque sobre a sucessão, embora Astrachan e Kolenko (1994), não tenham encontrado evidências empíricas que possam ser correlacionadas à existência de um plano de sucessão e à continuidade das empresas familiares, a literatura reforça a importância de um processo de planejamento sucessório para assegurar a continuidade e propriedade da empresa familiar (WARD, 1990). Com isso, percebe-se que a sucessão é vista pela literatura como um dos determinantes da sua longevidade (LANK, 2001), muito embora as empresas deixem este planejamento para o acaso (SHARMA, CHUA e CHRISMAN, 2000). A ausência de atitude referente à preparação de uma sucessão apropriada tem sido citada como o maior impedimento da sobrevivência das empresas familiares (BECKHARD e DYER, 1983; HANDLER e KRAM, 1988), o que acaba por corroborar a sucessão como elemento relevante para a compreensão do comportamento longo das organizações familiares.

Buscando caracterizar o comportamento das Empresas Familiares cujos negócios apresentam mais de duas gerações, percebe-se que estas procuram constantemente identificar intersecções entre interesses familiares e empresariais, bem como entre seu ambiente socioeconômico. Elas também procuram acordos de partilha de poder entre membros da família, o que induz a necessidade de delimitação e coordenação dos três subsistemas - família - propriedade e empresa. Com áreas de

atuação definidas, a partilha do poder decorrerá da combinação harmoniosa da (i) autonomia dos membros familiares envolvidos no negócio com (ii) a necessidade de trabalho conjunto, que por sua vez, se dará por intermédio da adoção e coordenação de processos e estruturas de governança.

Assim, interdependência e ligação das diferentes esferas, inserção da família no negócio e do negócio na sociedade, e a efetividade da intenção da transmissão de um capital para a próxima geração, também são características presentes no comportamento que leva à longevidade das empresas familiares (FERNÁNDEZ-ROCA, LOPEZ-MANJON e GUTIERREZ-HIDALGO, 2015). Outra característica é a forma como estes membros tratam as relações das suas empresas familiares com o ambiente socioeconômico. Estes compreendem que a empresa está inserida em seu ambiente e na sua comunidade, o que permite que os usem como recursos e fonte de crescimento econômico (FERNÁNDEZ-ROCA, LOPEZ-MANJON e GUTIERREZ-HIDALGO, 2015).

A conexão entre o presente e o futuro, com a ideia de efetivamente passar o negócio para a próxima geração e a busca a longo prazo dos resultados financeiros, em vez de a curto (ANTHEAUME, ROBIC e BARBELIVIEN, 2013), também são características presentes no comportamento dos membros familiares das empresas familiares longevas. Com esta percepção, os membros das famílias são responsáveis não só pelo lucro e desempenho, mas também pelo crescimento, mudanças e transição ao longo do tempo. Então, por melhor que seja o negócio e por mais lucrativa que a empresa seja, não é suficiente para que se tenha sucesso no negócio. É necessário que seus membros assumam o legado, é necessário que os membros da família adotem um senso de propósito, de comunidade, espírito de mudança e fortalecimento da família (POZA, HANLON e KISHIDA, 2004), é necessário que tenham um comportamento que contribua para a longevidade do empreendimento familiar.

Com base na literatura apresentada, é possível elencar um conjunto de elementos que por sua vez podem ser interpretados como característicos do comportamento que levam à longevidade das empresas familiares. No Quadro 2, estes elementos são elencados pela ordem cronológica de suas respectivas referências.

Quadro 2 – Elementos característicos do comportamento dos membros familiares que levam suas empresas à longevidade

Elementos	Autores
Sucessão	Beckhard e Dyer, 1983; Ward, 1987; Handler e Kram, 1988; Astrachan e Kolenko, 1994; Sharma, Chua e Chrisman, 2000; Lank, 2001; Pérez e Rapozo, 2007
Resolução de conflitos	Seymour, 1993; Lansberg e Astrachan, 1994; Dunn e Hughes, 1995; Sorenson, 1999; Gudmundson, Tower e Hartman, 2001
Valores transgeracionais	Aronoff, 2004; Aronoff, 2004; Goto, 2006; Tàpies e Moya, 2012; Gupta e Kirwan, 2013; Falco e Voller, 2015; Joosse e Grubbström, 2017
Estruturas e Processos de Governança	Aronoff, 2004; Fahed-Sreih e Djoundourian, 2006; Goto, 2006; Ibrahim, McGuire e Soufani, 2009
Negócio em primeiro lugar	O'hara, 2004; Goto, 2006
Empreendedorismo transgeracional	Pistru e Stoica, 2006; Zellweger, Nason e Nordqvist, 2012
Conexão com o ambiente socioeconômico	Goto, 2006; Pérez e Rapozo, 2007; Antheaume, Robic e Barbelivien, 2013; Fernández-Roca, Lopez-Manjon e Gutierrez-Hidalgo, 2015
Flexibilidade para adaptação à mudança e à inovação	Pérez e Rapozo, 2007
Reconhecimento da longevidade como ativo intangível	Pérez e Rapozo, 2007
Orgulho de pertencer a empresa familiar	Ibrahim, McGuire e Soufani, 2009; Tàpies e Moya, 2012
Equilíbrio entre tradição e inovação	Tàpies e Fernández, 2010; Bonti e Cori, 2013
Coesão	Fernández-Roca, Lopez-Manjon e Gutierrez-Hidalgo, 2014

Fonte: Elaborado pela autora.

Assim, ao evidenciar os elementos identificados na literatura como sendo característicos dos membros familiares pertencentes às empresas familiares longevas, percebe-se que **coesão**, **equilíbrio entre inovação e tradição**, bem como **orgulho de pertencer à empresa familiar**, são elementos recentemente abordados. Porém, cabe destacar o elemento **valores transgeracionais**, uma vez que se percebe que este foi um dos primeiros abordados pela literatura ainda em 2004, com

os estudos de Aronoff e que se manteve pertinente, sendo igualmente mencionado em 2015 pelos estudos de Falco e Vollero. Também cabe observar que o elemento **sucessão**, representa um dos primeiros a ser observado, tendo perdido a sua intensidade com o passar do tempo.

Compreendidos os elementos característicos do comportamento dos membros familiares pertencentes às empresas familiares longevas, torna-se pertinente compreendê-los à luz do Modelo do Comportamento Particularista Orientado pela Família (Figura 5) de De Massis *et al.* (2014). Neste sentido, considerando que o comportamento particularista da empresa familiar é a resultante da observação conjunta das intenções e habilidades, apresentados anteriormente, o Quadro 3 foi desenvolvido com o objetivo de evidenciar os elementos que compõem cada uma destas, agora denominadas dimensões.

Quadro 3 – Habilidades e intenções características do comportamento longo das empresas familiares

DIMENSÕES		
	Habilidades	Intenções
ELEMENTOS	Resolução de conflitos	Sucessão
	Negócio em primeiro lugar	Valores transgeracionais
	Estruturas e processos de governança	Empreendedorismo transgeracional
	Conexão com o ambiente socioeconômico	Coesão
	Flexibilidade para adaptação à mudança e inovação	Orgulho de pertencer a empresa familiar
	Reconhecimento da longevidade como ativo intangível	
	Equilíbrio entre tradição e inovação	

Fonte: Elaborado pela autora.

Observando os elementos deduzidos da literatura que compõem as habilidades e intenções descritas por De Massis *et al.* (2014), que assim podem então caracterizar o comportamento que leva à longevidade das empresas familiares, percebe-se a necessidade de trazer para a discussão lentes teóricas para a adequada compreensão deste comportamento. Fazendo uma analogia à citação de Chrisman, Chua e Sharma (2005, p.567) em relação à importância do uso de lentes teóricas para a compreensão do fenômeno empresa familiar, estes afirmavam que “*se as forças motrizes fundamentais não fossem compreendidas, os sintomas podem ser confundidos com as causas*”, ou seja, é preciso encontrar a força motriz do

comportamento dos membros familiares que contribuem para a longevidade das suas empresas.

Assim, buscando identificar as lentes teóricas adequadas para tanto, cabe comentar que os estudos no campo de pesquisas das empresas familiares têm adotado diferentes teorias, desde o campo da sociologia, da psicologia, da economia, e, de forma mais intensa, do campo da gestão e suas disciplinas correspondentes.

De forma específica em relação ao comportamento dos membros familiares, Madison (2014), Madison *et al.* (2016) e Madison, Kellermanns e Munyon (2017) sugerem as lentes da Teoria da Agência e da *Stewardship Theory* como adequadas para a compreensão do comportamento das empresas familiares. De Massis *et al.* (2014) corroboram com esta sugestão e enfatizam que são adequadas para explicar o peculiar comportamento da empresa familiar e recomendam estas teorias, uma vez que contemplam questões que dizem respeito ao relacionamento da família com a empresa, e vice-versa, não sendo restritas às questões da organização.

Riviezzo, Skippari e Garofano (2015) igualmente corroboram a escolha das lentes teóricas da Teoria da Agência e da *Stewardship Theory*, uma vez que com o estudo realizado por eles, foi possível perceber serem abordagens teóricas amplamente utilizadas e relevantes para a compreensão da longevidade no contexto dos negócios. Assim, a próxima seção foi estruturada buscando apresentar discussão referente às duas lentes teóricas escolhidas, para que assim, as mesmas possam contribuir para o alcance do objetivo deste trabalho que consiste em, a partir da abordagem conjunta da Teoria da Agência e da *Stewardship Theory*, compreender as características do comportamento que leva à longevidade das empresas familiares.

2.4 TEORIA DA AGÊNCIA E STEWARDSHIP THEORY

Não importa o que você tenha a ver com uma organização - se você vai estudar o que passa nela, trabalhar nela, consultá-la, sabotá-la ou usá-la para seu próprio propósito - você precisa ter algum ponto de vista ou modelo conceitual disso.
(Charles Perrow, 1992, p. 184)

No campo de pesquisa das empresas familiares, os estudos⁴ de Madison representam relevância uma vez que destacam os esforços e êxitos dos acadêmicos das empresas familiares em aplicar e estender o uso da Teoria da Agência e a *Stewardship Theory* no contexto de pesquisa das empresas familiares. Madison na sua tese de 2014 e posteriores trabalhos com seus colegas, afirma que estas são abordagens teóricas amplamente utilizadas para auxiliar na compreensão do comportamento, da governança e do desempenho das empresas familiares, o que é corroborado por autores clássicos do campo (ex. Chrisman, Chua e Sharma, 2005; Chrisman *et al.* 2007; Blumentritt, Keyt e Astrachan, 2007; Miller e Breton-Miller, 2006 e Breton-Miller e Miller, 2009). Porém, estes destacam a dificuldade dos mesmos em ir além do tratamento dicotômico, que por sua vez significa que o campo de pesquisa tem buscado identificar qual das duas teorias melhor explicam o particularista comportamento da empresa familiar, ao invés de buscar o que cada uma das teorias pode contribuir para sua compreensão.

Esta é uma crítica explícita e curiosa, uma vez que as proposições teóricas de Davis, Schoorman e Donaldson (1997), autores reconhecidos como propositores da *Stewardship Theory*, a proporem como alternativa e complementar à Teoria da Agência. Inclusive em estudo precedente ao artigo de 1997, tido como referência fundamental para a *Stewardship Theory*, Donaldson (1990, p.378 e 379) já concluía que:

[...] tanto a Teoria da Agência quanto a *Stewardship Theory* demonstram capacidade de explicar as proposições aparentemente contrárias e, portanto, parecem resistir às tentativas de falsificação. Isso é característico das teorias em alto nível de abstração. Há uma necessidade de análise fundamental da Teoria da Agência e da *Stewardship Theory*, com o objetivo de elucidar seus componentes de forma integral e distinguir um do outro, bem como identificar seus pontos teóricos comuns e subjacentes.

Neste mesmo sentido de complementaridade, porém em relação à Teoria da Agência, já em 1989, anterior à proposição da *Stewardship Theory*, Eisenhardt (1989, p. 57) concluía que “a Teoria da Agência (a) oferece uma visão única das sistemáticas

⁴MADISON, Kristen; KELLERMANN, Franz W.; MUNYON, Timothy P. Coexisting Agency and Stewardship Governance in Family Firms: An Empirical Investigation of Individual - Leveland Firm – Level Effects. *Family Business Review*, 2017, 30.4: 347-368.

MADISON, Kristen, *et al.* Viewing family firm behavior and governance through the lens of agency and stewardship theories. *Family Business Review*, 2016, 29.1: 65-93.

MADISON, Kristen Joie. Agency theory and stewardship theory integrated, expanded, and bounded by context: An empirical investigation of structure, behavior, and performance within family firms. 2014.

de informação, incertezas de resultados, incentivos e riscos e (b) é uma perspectiva empiricamente válida, particularmente quando combinada com perspectivas complementares". Ou seja, tanto a *Stewardship Theory* quanto a Teoria da Agência, são abordagens teóricas recomendadas pelo campo da gestão como abordagens pertinentes e que se potencializam quando utilizadas em conjunto entre elas, ou até mesmos com outras.

Assim, antes de iniciar qualquer discussão teórica em relação às duas abordagens escolhidas como adequadas para a compreensão das características do comportamento dos membros familiares pertencentes às empresas familiares longevas, é importante compreender as possíveis razões ou fatos que levaram alguns autores (ex. Madison e colegas 2014, 2016 e 2017; Chrisman, Chua e Sharma, 2005) a interpretá-las como independentes e suficientes por si só.

Evidência disso é a carta Diálogo de Albanese, Dacin e Harris (1997) em relação ao trabalho de Davis, Schoorman e Donaldson (1997), publicada na 1ª edição de 1997 do *journal The Academy of Management Review*, Vol. 22. Nesta Albanese, Dacin e Harris (1997) comentam que Davis, Schoorman e Donaldson (1997) representaram erroneamente a Teoria da Agência, reduzindo a Teoria da Agência aos conflitos de agência, bem como diminuindo o entendimento da relevância do comprometimento e do conteúdo, direção e utilidade das funções do principal e do agente. Para cada um dos pontos, Albanese, Dacin e Harris (1997) apresentam contrapontos que reafirmam que a Teoria da Agência seria suficiente.

Davis, Schoorman e Donaldson (1997), em resposta às observações de Albanese, Dacin e Harris (1997), respondem agradecendo os pontos destacados e reconhecem que merecem melhor detalhamento e que, inclusive, estes apontamentos são importantes para entender o comportamento das organizações. Mas destacam que é inconcebível afirmar que a Teoria da Agência seja suficiente. Os autores comentam que concordam com Albanese, Dacin e Harris (1997) que o relacionamento agente-principal pode ser dinâmico e que pode mudar com o tempo, inclusive Davis, Schoorman e Donaldson (1997. p.612) reforçam a intenção que tinham em propor a *Stewardship Theory* como uma abordagem alternativa e/ou complementar à Teoria da Agência, e não substituta uma vez que afirmaram que:

[...] os diretores das organizações provavelmente têm relações de agente com alguns gerentes e relacionamentos de steward com outros... pesquisas futuras podem continuar a integrar a Teoria da Agência e a *Stewardship Theory*, analisando a relação dinâmica entre elas [...]

Já em relação ao campo de pesquisa das empresas familiares, ao buscar identificar evidências que possam ter causado esta interpretação enviesada da *Stewardship Theory* em relação à Teoria da Agência, é possível identificar citações equivocadas de Madison *et al.* (2016), as quais são mais bem evidenciadas no Apêndice D. Porém, é fato que Chrisman, Chua e Sharma (2005, p. 568), autores de expressividade no campo de pesquisa das empresas familiares, afirmam que:

[...] percebemos potencial para estudar os mecanismos de governança familiar e empresarial que inspiram os stewards em oposição aos agentes. Da mesma forma, os processos de institucionalização da infusão de valores (Selznick, 1957), que inspiram a cooperação, podem ser substitutos eficazes para o monitoramento ou incentivos econômicos em alguns ambientes de empresas familiares.

Esta afirmação de Chrisman, Chua e Sharma (2005) pode representar a origem e a razão pela qual ocorre esta interpretação equivocada das proposições de Davis, Schoorman e Donaldson (1997), em relação à *Stewardship Theory*, no campo de pesquisa das empresas familiares. Estes autores podem ter tido esta visão porque enfocam em seus estudos os fundadores das empresas familiares. Onde os interesses dos gestores estão alinhados aos dos proprietários, uma vez que são a mesma pessoa ou ainda membros de um núcleo familiar, ou seja, comportamento clássico dos membros familiares de empresas de primeira geração.

Com esta compreensão, aparentemente enviesada dos autores contemporâneos em relação à suficiência ou complementariedade da Teoria da Agência e da *Stewardship Theory*, percebe-se a necessidade de resgatar os trabalhos fundamentalistas de ambas as teorias, antes de observá-las no contexto de pesquisa das empresas familiares. Diante disso, percebe-se a relevância em (i) fundamentar esta discussão teórica com base nas obras consideradas referenciais e que representam o ponto de origem de cada uma das teorias, bem como (ii) descrever os pressupostos das mesmas e; (iii) suas respectivas aplicabilidades, para então, por fim, compreender como a Teoria da Agência e da *Stewardship Theory* são abordadas no campo de pesquisa das empresas familiares.

2.4.1 Origens da Teoria da Agência e da *Stewardship Theory*

Observando as obras que deram origem à Teoria da Agência e à *Stewardship Theory*, cronologicamente, a Teoria da Agência é anterior à *Stewardship Theory*. São da década de 70 os trabalhos de Ross (1973) e Jensen e Meckling (1976), autores do

campo das ciências econômicas, reconhecidos como pioneiros por formular o paradigma da Teoria da Agência, enquanto a *Stewardship Theory* é realmente percebida na década de 90 com a obra de Davis, Schoorman e Donaldson (1997).

Importante ressaltar que, durante os anos 60 e início dos 70, os economistas exploravam o compartilhamento de risco entre indivíduos ou grupos, ou seja, exploravam o problema de compartilhamento de risco compreendendo que este surge quando as partes cooperantes têm diferentes atitudes em relação ao risco (EISENHARDT, 1989). Ross (1973, p. 134) buscando ampliar esta visão, comentava que a relação de agência é um dos mais antigos e comuns modos codificados de interação social. O mesmo, afirmava que:

[...] um relacionamento de agência surge entre duas (ou mais) partes quando um, designado como agente, age em nome ou como representante do outro, designado como principal, em um domínio específico de problemas de decisão. Exemplos de agência são universais. Essencialmente, todos os arranjos contratuais, como entre empregador e empregado ou o estado e os governados, por exemplo, contêm elementos importantes de agência.

Jensen e Meckling (1976), por sua vez buscaram integrar os elementos de Teorias denominadas por eles como (i) Agência, (ii) Direitos de Propriedade e (iii) Financeira, para desenvolver uma única teoria que contemplasse a estrutura de propriedade da empresa. Para tanto, definiram o conceito de (i) custos de agência, bem como (ii) apresentaram sua relação com a questão da “separação e controle”, (iii) demonstraram quem arca com os custos de agência e por que, e (iv) investigaram a natureza dos custos de agência gerados pela separação da gestão e da propriedade.

Porém, embora se reconheça a expressividade das obras de Ross (1973) e, principalmente de Jensen e Meckling (1976), como basais para o desenvolvimento da Teoria da Agência, é relevante reconhecer a existência das obras de Mitnick (1975), oriundas do campo das ciências políticas, e Harris e Raviv (1978)⁵, igualmente conectados ao campo da economia (EISENHARDT, 1989, SHAPIRO, 2005 e MITNICK, 2013). Estas exerceram menor expressividade na literatura da Teoria da Agência, mas, da mesma forma, buscaram discutir questões relacionadas aos paradigmas da Teoria da Agência. E, por sua vez, ampliaram a literatura referente ao compartilhamento de riscos, incluindo o problema de agência que ocorre, justamente,

⁵ No Apêndice E encontram-se comentários em relação às obras de Mitnick (1975) e Harris e Raviv (1978).

quando as partes cooperadas têm objetivos e divisão de trabalho distintos (EISENHARDT, 1989; SHAPIRO, 2005).

Outro ponto importante a comentar, sobre a origem da Teoria da Agência, é que, ao observar as obras de Mitnick (1975), Harris e Raviv (1978) e Jensen e Meckling (1976), todos fazem referência ao trabalho de Ross (1973), muito embora, como já dito, o trabalho apresentado por Jensen e Meckling (1976) seja o de maior expressão. Assim, compreende-se a afirmação de Shapiro (2005), o qual comenta que as bases da Teoria da Agência são predominantemente originárias do campo das ciências econômicas. O que por sua vez, vai ao encontro das colocações de Eisenhardt (1989), autor reconhecido pela revisão e delimitação das contribuições da Teoria da Agência à Teoria das Organizações, que não só destacou a origem econômica da Teoria da Agência, como também ressaltou que para os autores da economia, a Teoria da Agência pareceu revolucionária, uma vez que há muito tempo estavam acostumados a tratar a organização como uma “caixa preta”.

Por sua vez, Davis, Schoorman e Donaldson (1997), são autores no campo da gestão e reconhecidos pela relevância do trabalho que evidenciou como e onde a *Stewardship Theory* “se encaixa na paisagem teórica” em relação à Teoria da Agência, em vez de se opor a ela. Assim, os autores comentam que a *Stewardship Theory* tem sua origem na psicologia e na sociologia, e tem sido utilizada pelos pesquisadores para investigar situações em que os gestores são motivados a atenderem os interesses dos acionistas.

Anterior a este trabalho de Davis, Schoorman e Donaldson (1997), Davis e Donaldson já haviam publicado outros trabalhos que buscavam apresentar a *Stewardship Theory* (ex. Donaldson e Davis, 1989, 1991, 1994 e Donaldson, 1990). Sobre estes trabalhos, os próprios Davis e Donaldson agora em conjunto com Schoorman, no referido artigo de 1997, reconhecem que estes estudos anteriores falharam em três pontos principais: (i) não examinaram os fundamentos psicológicos e situacionais da *Stewardship Theory*, (ii) focaram em estruturas que facilitavam e capacitavam a ação dos principais gestores, em vez daquelas que monitoram e controlam, (iii) tentaram validar a Teoria da Agência ou a *Stewardship Theory* buscando atestar o “melhor caminho” para a governança corporativa, assumindo que todos os gerentes são *stewards* ou agentes, não considerando assim, a possibilidade de serem *stewards* e agentes.

Percebendo estes pontos, Davis, Schoorman e Donaldson (1997) buscaram conciliar as diferenças entre as premissas da Teoria da Agência e da *Stewardship Theory*, propondo um modelo baseado nos atributos psicológicos do subordinado e nas características situacionais da organização. Os autores ainda comentam que (p.196):

[...] pensamentos sobre a alta administração são influenciados por modelos alternativos de homem. As abordagens econômicas da governança, como a Teoria da Agência, tendem a assumir alguma forma de *Homo economicus*, que retrata os subordinados como individualistas, oportunistas e egoístas. Alternativamente, abordagens sociológicas e psicológicas da governança, como a *Stewardship Theory*, retratam os subordinados como coletivistas, pró-organizacionais e confiáveis.

Ponto importante a ser observado é a incorporação de Schoorman nesta discussão da *Stewardship Theory*, uma vez que este concentra seus estudos relacionados ao Comportamento Organizacional e Gestão de Recursos Humanos, enquanto Donaldson é conhecido por suas pesquisas na área da Estratégia Corporativa e Gestão Internacional e Davis, da Teoria Organizacional e Design Organizacional. O que pode indicar que foi Schoorman quem trouxe a discussão dos fatores psicológicos e situacionais à *Stewardship Theory*.

Assim, percebe-se que, tanto a Teoria da Agência quanto a *Stewardship Theory*, foram teorias que, no princípio, foram propostas para serem suficientes por si só. O que pode ser uma das razões pelas quais alguns autores adotaram abordagens dicotômicas em relação a elas. Porém, estas abordagens, só se justificam se forem trabalhos anteriores à referência de Davis, Schoorman e Donaldson (1997), uma vez que, em este, os autores realizam um resgate do desenvolvimento delas, identificando limitações que impossibilitam a generalização de ambas e inclusive indicam a complementaridade entre elas.

2.4.2 Pressupostos da Teoria da Agência e da *Stewardship Theory*

Compreendido o contexto de origem da Teoria da Agência e da *Stewardship Theory*, é possível realizar discussão sobre os seus pressupostos, ou seja, os elementos que fundamentam cada uma destas abordagens teóricas. Neste sentido, Jensen e Meckling (1976, p. 306), ainda quando estavam propondo a Teoria da Firma, baseada na compreensão da gestão do comportamento, dos custos de agência e da

estrutura da propriedade, já apresentavam conceitos referentes à **relação, problemas e custos de agência e visão contratual da firma**, sendo estes:

Relação de agência: contrato entre o principal (acionistas) e o agente (gestores), sendo que nessa relação uma das partes (agente) age em nome de outro (o principal) a pedido do próprio, bem como Ross (1973) também já havia definido.

Custos de agência: a soma das despesas de monitoramento⁶ do agente pelo principal e de vínculo entre eles, bem como a soma da chamada perda residual decorrente da divergência entre as decisões do agente e do principal referente à maximização do capital do principal.

Problemas de agência: pressupõem que os indivíduos resolvem problemas normativos de forma contratual, ou seja, que com a definição e o estabelecimento dos benefícios e recompensas, podem gerar equilíbrio na relação entre o agente e o principal.

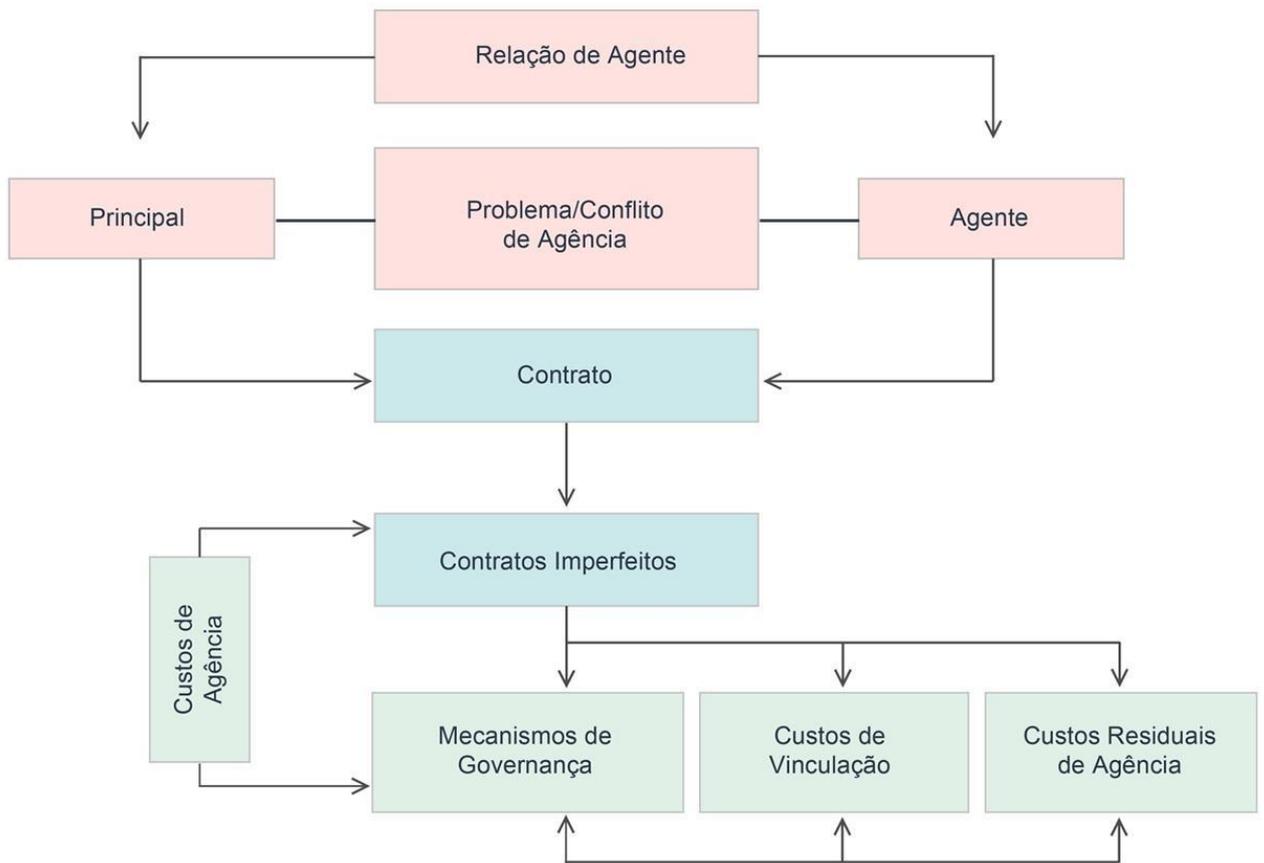
Visão contratual da firma: relação contratual que se dá entre fornecedores, clientes, credores e empregados, onde “*a maioria das organizações são simplesmente ficções legais que servem como um nexo para um conjunto de relações de contratos entre indivíduos*” (1976, p. 310).

Os autores ainda reforçam que “*a empresa não é um indivíduo (p. 311)*”, e que o seu comportamento é o resultado do processo complexo de busca do equilíbrio, uma vez que os objetivos conflitantes dos indivíduos são equalizados por relações contratuais. Neste sentido, a Teoria da Agência tem se detido nos conflitos de interesses e informações assimétricas existentes nas relações entre proprietários e gerentes, entre proprietários e credores da empresa, assim como entre proprietários e representantes da maioria e/ou minoria (JENSEN e MECKLING, 1976). Por estas razões, mecanismos de governança são criados no sentido de alinhar os objetivos e melhorar o desempenho da empresa, independentemente do nível de simetria de informação (EISENHARDT, 1989). Assim, outro pressuposto da Teoria da Agência é de que a informação entre as partes é assimétrica (JENSEN e MECKLING, 1976; EISENHARDT, 1989).

⁶Importante comentar que, monitoramento deve ser compreendido de forma ampla, uma vez que Jensen e Meckling (1976) sugerem que ações de observação, avaliação e controle, estejam contidas na ação de monitoramento dos principais em relação aos agentes. Em posterior trabalho de Jensen, desta vez com Smith (1985), os autores elencam custos de agências, custos de contratação, transação, risco moral e de informação.

A Teoria da Agência, na sua essência, pressupõe um relacionamento que reflete a estrutura básica de agência de um principal e um agente, que estão envolvidos no comportamento cooperativo, mas têm objetivos diferentes e atitudes diferentes em relação ao risco (EISENHARDT, 1989). Shapiro (2005) corrobora a afirmação de Eisenhardt (1989) e explica que a Teoria da Agência se tornou uma abordagem que explora todas as permutações e combinações de experiência de agência na forma corporativa. Eisenhardt (1989) apresenta duas problemáticas que podem ocorrer em relacionamentos de agências às quais a Teoria da Agência se propõe resolver. A primeira é a problemática de agência que surge quando (i) os desejos ou objetivos do principal e do agente conflitam e quando (ii) é difícil ou caro para o principal verificar o que o agente está realmente fazendo. Nesta primeira situação, o fato é que o principal não pode verificar se o agente se comportou adequadamente. Já a segunda problemática refere-se ao compartilhamento de riscos que surge quando o principal e o agente têm atitudes diferentes em relação ao risco. Nesta segunda situação, a questão é que o principal e o agente podem preferir ações diferentes devido às diferentes preferências de risco. Assim, com o objetivo de ilustrar e evidenciar estas duas situações da Teoria da Agência, a Figura 6 é apresentada.

Figura 6 – Pressupostos da Teoria da Agência



Fonte: Cullen, Kirwan e Brennan (2006).

Já em relação aos pressupostos da *Stewardship Theory*, é importante contextualizar a origem da terminologia *Stewardship*. Segundo McArthur (2012, p.12) o conceito de *Stewardship* tem suas raízes no cristianismo do século XV, onde “o homem era responsável pelas criações de Deus”. McArthur (2012) em seu estudo sobre o significado da *Stewardship*, afirma que ao longo dos séculos uma compreensão metafórica do conceito de *stewardship* se desenvolveu, sendo reconhecida, no século XXI, como uma expressão ética e como uma prática colaborativa.

Indo ao encontro destas definições de McArthur (2012), Bubolz e Sontag (2009) colocam que os seres humanos por natureza têm uma responsabilidade de *stewardship* em relação a outras espécies e ambiente, e que neste conceito também está incluído o respeito pela conservação e a capacidade de suporte para sustentar a vida futura. McCuddy e Pirie (2007, p. 971) por sua vez complementam afirmando que:

“*Stewardship*, na natureza do seu significado, traz dois princípios básicos que traduzem o comportamento das relações entre os indivíduos, que são: (i) beneficiar a si mesmo e as pessoas ao seu redor, e (ii) fornecer o melhor de si para beneficiar e sustentar as gerações futuras.”

O conhecimento do significado da terminologia *Stewardship* auxilia no entendimento das razões pelas quais Davis, Schoorman e Donaldson (1997) sugerem considerar os fatores psicológicos, como a motivação intrínseca e a identificação, como fundamentais para compreender o comportamento de *Steward*. Importante destacar que esta sugestão decorre da discussão que os autores fazem com relação aos pressupostos que caracterizam a *Stewardship Theory*, tais como: (i) coletivismo, (ii) confiabilidade e (iii) comportamento pró-organizacional, fazendo com que os *stewards* sejam motivados por (i) necessidades de ordem superior, (ii) com forte identificação com sua organização, (iii) alta auto eficácia e (iv) alto nível de poder baseado em suas relações com colegas, superiores e subordinados.

Assim, os autores, ao descreverem a *Stewardship Theory*, colocam que, para que ocorra o comportamento de *steward*, é necessário o desenvolvimento de uma estrutura que considere fatores psicológicos e situacionais. Sendo que, entre os fatores psicológicos tem-se (i) motivação, (ii) identificação e (iii) uso do poder; já entre os fatores situacionais tem-se (i) filosofia de gestão, (ii) cultura e (iii) estrutura de poder (DAVIS, SCHOORMAN E DONALDSON, 1997). Estes fatores estão descritos no Quadro 4, bem como os resultados pressupostos por cada um.

Quadro 4 – Pressuposto da *Stewardship Theory*

	Fatores	Visão da <i>Stewardship Theory</i>	Resultados Pressupostos
Psicológicos	Motivação	Retorno baseado em fatores intrínsecos, difíceis de serem mensurados. Inclui oportunidades de crescimento, comprometimento, sentimento de pertencimento e autogerenciamento.	Incremento da motivação com o trabalho e por consequência, níveis elevados de desempenho.
	Identificação	Concordância com a missão, visão e objetivos da organização produzindo uma relação de satisfação com a sua imagem e o conceito de si próprio, através da organização.	Percepção de responsabilidade pelos ganhos e perdas da organização, ao invés de culpá-la quando no momento das perdas, ou trazer para si de forma individualizada os ganhos.
	Uso do Poder	Poder pessoal como elemento intrínseco do indivíduo no contexto das relações interpessoais, e não pela sua posição efetiva. A referência de poder se dá pela identificação dos indivíduos uns com os outros, através do tempo.	Maior motivação e satisfação dos agentes – acionistas e gestores.
Situacionais	Filosofia de Gestão	Orientada pelo envolvimento, autogestão e autocontrole, sem separação entre o planejar, executar e controlar. É caracterizada por altos níveis de participação, comunicação, empoderamento e estabelecimento de uma relação de confiança. Indicado para ambientes instáveis.	Condições para assumir maiores responsabilidades e desafios, desenvolvendo maior capacidade de autocontrole.
	Cultura	Orientada para o coletivismo, onde os gestores subordinam seus objetivos aos da organização. O indivíduo é compreendido e se compreende como parte da organização. O sucesso é definido mediando o sucesso do grupo. Apresentam atitudes positivamente relacionadas à harmonia do grupo, evitando conflitos e confrontos desnecessários. Prefere relações de longo prazo, e frequentemente despendem tempo e esforço para conhecer seus interlocutores, antes da realização do negócio em si.	Visão de longo prazo baseada na confiança e comprometimento dos indivíduos entre si e com a organização.
	Estrutura de Poder	Organizações pouco hierarquizadas, estrutura descentralizada, com processo de decisão mais consultivo entre os envolvidos e com maior equidade em termos de remunerações e benefícios.	Valorização da equidade entre acionistas e gestores, contribuindo para a construção de uma maior relação de confiança entre eles.

Fonte: Davis, Schoorman e Donaldson (1997).

Ao descrever os fundamentos psicológicos da *Stewardship Theory*, Davis, Schoorman e Donaldson (1997) pressupõem que um *steward* vai se envolver a favor da organização e terá comportamento coletivista, tendo mais satisfação de servir ao grupo do que de servir a si próprio, mediante as seguintes situações (i) quando o modelo motivacional do indivíduo é baseado em recompensas intrínsecas e intangíveis, e/ou; (ii) quando os indivíduos têm altos níveis de identificação organizacional.

Do ponto de vista dos fatores situacionais, a *Stewardship Theory* pressupõe o ambiente de trabalho e a cultura organizacional como elementos capazes de encorajar a cooperação, o empoderamento e a motivação dos membros, permitindo assim um comportamento em prol da organização e por fim, do desempenho organizacional (DAVIS, SCHOORMAN E DONALDSON, 1997; EDDLESTON e KELLERMANN, 2007).

Outro pressuposto relevante da *Stewardship Theory* refere-se a simetria de informações e o alinhamento de metas entre o principal e o agente. Esta pressupõe que os objetivos dos agentes se alinham naturalmente com os do principal (DAVIS, SCHOORMAN e DONALDSON, 1997), portanto, pode-se interpretar que a *Stewardship Theory* pressupõe que a informação é simétrica, diferente da Teoria da Agência.

Ainda em relação aos pressupostos da *Stewardship Theory* cabe comentar que, esta pressupõe que, quando uma organização assegura fortemente seus valores, um senso interno de responsabilidade é criado e, como resultado, se tem um comportamento responsável (DICKE, 2002). Este comportamento baseado em valores é altruístico e inclui alto nível de respeito pela comunidade, integridade, processos democráticos e caridade.

A *Stewardship Theory* acredita que o altruísmo pode ser um atraente fator motivacional (DICKE, 2002), ou seja, a *Stewardship Theory* pressupõe uma ampla gama de motivações de ordem não financeiras que influenciam o comportamento gerencial, tais como a necessidade por realização e reconhecimento, satisfação intrínseca com desempenho de sucesso, respeito à autoridade e trabalho ético. Os agentes da *Stewardship Theory*, de acordo com Donaldson e Davis, (1991), são vistos como interessados em atingir alto desempenho e altos níveis de discernimento para atuarem em benefício do principal. Para Muth e Donaldson (1998), são essencialmente bons gestores dos ativos corporativos e leais à empresa.

Assim, buscando sistematizar e sintetizar os pressupostos da Teoria da Agência e da *Stewardship Theory*, o Quadro 5 foi desenvolvido e é apresentado a seguir.

Quadro 5 – Pressupostos da Teoria da Agência e da *Stewardship Theory*

Pressupostos	Teoria da Agência	Stewardship Theory
Trabalhos fundamentais	Ross (1973); Jensen e Meckling (1976); Mitnick (1975) e Harris e Raviv (1978)	Davis, Schoorman e Donaldson (1997)
Base teórica	Economia	Comportamento organizacional, Sociologia e Psicologia
Comportamento	Modelo econômico do homem (<i>Homo economicus</i>): individual / egoísta / oportunista / autonomia	Modelo humanista do homem (Pessoa autorrealizadora): coletivo / servidor / pró-organizacional
Princípios teóricos	Uso de incentivos e sanções para promover o alinhamento de metas: <ul style="list-style-type: none"> • Atribuir risco ao agente para garantir a conformidade com as metas. • Monitoramento • Sistemas de recompensa • Reputação colocada em risco 	Capacita os trabalhadores através de: <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidade • Autonomia • Compartilhar cultura e normas • Poder pessoal e confiança • Outros mecanismos de governança
Motivação	Extrínseca Financeira	Intrínseca Não financeira
Gestão - relações com o proprietário	Conflito de objetivos/interesses. Perspectivas de risco distintas. Desconfiança	Forte conexão/interesses mútuos. Identificação com o negócio. Confiança
Resultado	Resultados pró-organizacionais; Desempenho da organização por meio de minimização de custos	Resultados pró-organizacionais; Desempenho da organização por meio da maximização da riqueza

Fonte: Cullen, Kirwan e Brennan (2006); Grundei (2008) e Glinkowska e Kaczmarek (2015).

Compreendido os principais pressupostos da Teoria da Agência, bem como os da *Stewardship Theory*, faz-se importante comentar que, os agentes optam por atuar como Agente ou como *Steward* de acordo com certas características pessoais e de acordo às suas próprias percepções dos fatores situacionais particulares (filosofia de gestão, cultura e estrutura de poder). Ou seja, o relacionamento do principal-agente depende do comportamento adotado por eles (DAVIS, SCHOORMAN e DONALDSON, 1997). O principal opta por criar uma relação de um tipo ou outro, dependendo de suas percepções referentes aos mesmos fatores situacionais e aos mecanismos psicológicos do agente.

2.4.3 Aplicabilidade da Teoria da Agência e da *Stewardship Theory*

Eisenhardt (1989) conclui com seus estudos que a Teoria da Agência é uma adição útil à Teoria Organizacional. Os pressupostos teóricos de Agência sobre risco, incerteza de resultados, incentivos e sistemas de informação, são contribuições relevantes para o pensamento organizacional. Então a evidência empírica é favorável à Teoria da Agência, particularmente quando combinada com perspectivas teóricas complementares. Por sua vez, a *Stewardship Theory* tem sido apresentada como uma perspectiva alternativa à Teoria da Agência, seu argumento chave em relação à real possibilidade dos interesses dos gestores, é destes interesses estarem alinhados aos dos proprietários (DAVIS, SCHOORMAN e DONALDSON, 1997 e FOX e HAMILTON, 1994).

Eisenhardt (1989), afirma que a Teoria da Agência tem sido aplicada à fenômenos organizacionais onde há: (i) mecanismos de compensação, (ii) estratégias de aquisição e diversificação, (iii) estruturas de propriedade e financiamento, (iv) integração vertical e (v) inovação. Shapiro (2005) ressalta a pluralidade e amplitude atual da Teoria da Agência, o que acaba por revelar que a díade dos atores não são apenas principal ou agente, mas frequentemente ambos e podendo inclusive ocorrer ao mesmo tempo, na mesma transação ou estrutura hierárquica, ou seja, ora o ator pode ser principal, ora agente.

Ainda em relação à Teoria da Agência, é relevante destacar a perspectiva da governança corporativa e do controle, as quais começam a tomar espaço (ZAJAC e WESTPHAL 2004 e SHAPIRO, 2005), e assim a Teoria da Agência torna-se útil também para avaliar: (i) o papel de monitoramento do conselho de administração e as compensações entre o recrutamento de diretores internos ou externos, ou entre separar as funções do presidente e do presidente do conselho de administração versus concentrar em um único indivíduo; (ii) estratégias de monitoramento dentro da empresa e (iii) mecanismos de comunicação e vínculo (SHAPIRO, 2005).

Shapiro (2005) também destaca que, outro corpo importante de estudo da Teoria da Agência é o que propõe considerar os problemas de agência, os custos de agência, a eficácia e as compensações de diferentes mecanismos de controle, uma vez que eles podem assumir composições diversas e variam de acordo com o que Eisenhardt (1989) denominou “Programabilidade” da tarefa. Esta por sua vez consiste

no quão bem os comportamentos necessários podem ser definidos com precisão, entre outros fatores como: (i) a duração da relação principal-agente; (ii) a estrutura e forma organizacional; (iii) as características das indústrias, organizações e empregados; e (iv) o contexto econômico e social em que as organizações se encontram.

Em relação aos custos de agência, em termos globais, a redução dos custos desta pode ser obtida através de uma abordagem integrada que inclua (i) uma clara definição dos objetivos a serem atingidos pelo agente, (ii) um acompanhamento esclarecido sobre a sua continuidade e (iii) a criação de incentivos que aproximem os interesses do agente aos do principal, incluindo, nesta última rubrica, a questão do valor e da forma da remuneração (Jensen e Murphy, 1990).

No entanto, Jensen e Meckling (1976) argumentam que o custo de minimizar este problema de agência é menor quando as empresas são de capital fechado (ou seja, a propriedade está concentrada em mãos de poucos acionistas), ou são geridas pelo proprietário (ou por indivíduos) que tem uma parte significativa de sua riqueza investida na empresa. Muito embora Shapiro (2005) ressalte que por mais que o principal tente minimizá-los, todos os relacionamentos com agentes experimentam custos de agência, uma vez que estes “surgem” de muitas fontes, tais como: (i) custos de recrutamento, (ii) seleção adversa, (iii) especificação e discernimento de preferências, (iv) incentivos, (v) risco moral, (vi) esquiva, (vii) roubo, (viii) autocontrole, (ix) corrupção, (x) monitoramento e supervisão, (xi) autorregulação, (xii) vinculação e seguro, bem como (xiii) das falhas dos dispendiosos dispositivos corretivos (Shapiro, 2005).

De forma objetiva, percebe-se que a Teoria da Agência se justifica quando há a necessidade de um mecanismo de proteção à organização mediante a possibilidade da existência de conflitos entre o agente-principal (MUTH e DONALDSON, 1998). Ela se justifica para contextos em que: (i) exista conflito entre os agentes em relação aos objetivos; (ii) não há confiança entre os membros, (iii) as decisões precisam ser tomadas pelo conselho de administração que, por sua vez, precisa ser independente para atingir o máximo de desempenho e desempenhar um papel fiscalizador.

Em relação à aplicabilidade da *Stewardship Theory*, como já dito, esta é compreendida como uma alternativa à Teoria da Agência para contextos onde ocorra a reorganização das relações e seja necessário garantir a responsabilização entre os agentes. Neste sentido, a *Stewardship Theory* tem fornecido uma base para o

desenvolvimento de uma metodologia de controle interno que visa o aumento, ou o apelo, para o senso de responsabilidade pessoal dos agentes e para o compartilhamento de um conjunto de valores firmados em uma relação contratual relacional. Então assegurar o controle através de métodos internos não é uma nova abordagem (ex. código de ética, licença profissional, avaliação por pares, entre outros), mas estes métodos são raramente utilizados como principal estratégia (DICKE, 2002).

Na verdade, os acionistas representam uma fonte de poder que pode ser utilizada para apoiar, ou se opor, à gestão, dependendo de como este poder é concentrado e utilizado (SALANCIK e PFEFFER, 1980). Assim, aplicar os pressupostos da *Stewardship Theory* para realocar o controle corporativo do principal para os agentes pode ser um movimento positivo para a gestão da complexidade das modernas corporações, fomentando desta forma, agentes empoderados para maximizar os resultados corporativos. Com esta proposta, o modelo de *Stewardship Theory* entende que em realidades onde a proximidade do conselho de administração com os gestores seja possível, isto é, conselhos de administração com nível de independência menor, pode ocorrer um maior compartilhamento de conhecimento entre ambos, acesso às informações atualizadas, troca de experiência técnica e maior comprometimento com a empresa. A *Stewardship Theory* pressupõe que os acionistas podem ter uma expectativa de maximizar seus resultados quando a estrutura organizacional facilita o efetivo controle da gestão (MUTH e DONALDSON, 1998) e não através de controles externos (DICKE, 2002).

Da mesma forma que o Quadro 5, o Quadro 6 foi estruturado com o objetivo de evidenciar e complementar a aplicabilidade de ambas as teorias, bem como abordar os mecanismos de governança inerentes a elas.

Quadro 6 – Aplicabilidade da Teoria da Agência e da *Stewardship Theory*

Prescrições	Teoria da Agência	<i>Stewardship Theory</i>
Princípio	Controle - Sistemas de monitoramento e incentivo: mecanismos para coibir o comportamento oportunista, alinhando os interesses do gestor com os do principal.	Colaboração - Sistemas de confiança: mecanismos para incentivar a cooperação e o envolvimento, facilitando o alinhamento natural de interesses.
Controle	Principal estabelece mecanismos de governança para conter o comportamento oportunista de um agente.	Principal cria um ambiente propício para facilitar o comportamento pró-organizacional do <i>steward</i> .
Remuneração	Bônus	Salário fixo
Mercado	Restringe a preocupação por si mesmo perante os outros.	Guia o comprometimento psicológico.

Fonte: Cullen, Kirwan e Brennan (2006); Grundei (2008) e Glinkowska e Kaczmarek (2015).

Com o que foi discutido em relação à Teoria da Agência e a *Stewardship Theory* é importante destacar que não há garantia de sucesso e, tão pouco, blindagem da organização, mediante as possibilidades de falhas, porém, quando não há um comprometimento organizacional por parte de todos, a organização pode ser colocada em risco, a gestão pode ser negligenciada e até mesmo explorada de forma inadequada. A grande questão é buscar mecanismos que reduzam, ou minimizem, os riscos e falhas (DICKE, 2002).

Neste sentido, de identificar mecanismos que minimizem os riscos e as falhas e por consequência influenciem positivamente no desempenho das organizações, autores como Tosi *et al.*, (2003) sugerem o uso de uma visão mais abrangente da Teoria da Agência, que acomode as condições definidas pela *Stewardship Theory*, sendo que caberá à esta, reduzir o seu escopo explicativo. Cullen, Kirwan e Brennan (2006) e Pirie e McCuddy (2007), introduzem o conceito do *continuum* agência-*stewardship* e da intertemporalidade, respectivamente.

Cullen, Kirwan e Brennan (2006) afirmam que a perspectiva de uma empresa sobre o *continuum* agência-*stewardship* influencia a aplicabilidade e a necessidade de diferentes mecanismos de governança, uma vez que durante o seu ciclo de vida, a posição sobre o *continuum* se ajustará sob a influência de forças externas e internas. Isto sugere que cada perspectiva teórica pode fornecer uma explicação melhor para a governança corporativa conforme o estágio de desenvolvimento da mesma. Desta

forma, este *continuum* também influenciará a seleção, a natureza e a eficácia dos mecanismos de governança adotados pelas empresas. Os autores acreditam que, com a visão do *continuum* de agência-*stewardship*, é possível reconhecer a complexidade das organizações e reconhecer o mosaico de mecanismos da governança corporativa, quando observados com base nos pressupostos da Teoria da Agência e da *Stewardship Theory*.

Já Pirie e McCuddy (2007) por sua vez, observam que em um quadro intertemporal, as ações dos agentes são induzidas a alinhar seus interesses com aqueles para quem eles agem, monitorando ou recompensando comportamentos. Por sua vez, os *stewards* devem agir com base em valores inerentes, em vez daqueles que são contratualmente induzidos, transcendendo diferentes períodos ou diferentes gerações. Segundo os autores, a *stewardship* é inerentemente intertemporal - isto é, os *stewards* tomam decisões e tomam atitudes visando o interesse das gerações futuras, bem como os da geração atual. Os *stewards* reconhecem que a busca do interesse próprio pelas gerações atuais pode prejudicar o estilo de vida daqueles que seguem. Para os autores, os tomadores de decisão não são apenas agentes/*stewards* - dos acionistas/principais, mas também atuam como *stewards* de outros princípios contemporâneos e das gerações futuras.

Realizada a discussão com base nas obras consideradas referências e que representam o ponto de origem de cada uma das teorias, bem como descritos os pressupostos e a aplicabilidade das mesmas, apresenta-se na sessão seguinte a Teoria da Agência e a *Stewardship Theory* sob as lentes do campo de pesquisa da empresa familiar.

2.4.4 Empresas Familiares e a Teoria da Agência e a *Stewardship Theory*

Como já dito, a Teoria da Agência e *Stewardship Theory* tem sido adotada como lente teórica para compreender a governança e o comportamento dos membros das empresas familiares, sejam eles familiares ou não. Observando os estudos do campo, é possível encontrar estudos que refutaram ou corroboraram uma ou outra teoria; estudos que abordaram ambas com o objetivo de confrontá-las ou observar sua complementariedade; e estudos que adotaram a Teoria da Agência ou a *Stewardship Theory* por entender ser a lente adequada para compreender a problemática em questão. Porém, é possível perceber que cada uma das

abordagens possuem um papel relevante para compreender o comportamento dos membros familiares, que por consequência irá influenciar no desempenho da empresa familiar.

Estudos referentes ao contexto das empresas familiares sugerem que a família exerce um impacto sobre o "modelo de homem", que prevalece através do papel desempenhado pelos objetivos não puramente financeiros da família, grau de altruísmo, grau de confiança, emoções e sentimentos, e sua influência sobre contratos relacionais (CORBETTA e SALVATO, 2004; CHRISMAN *et al.*, 2012). Miller e Breton-Miller (2005) corroboram esta ideia e a complementam afirmando que as empresas de controle familiar apresentam melhores resultados quando tomam vantagem do potencial baixo custo de agência, uma vez que expressam autocontrole em lidar com os membros da família (SCHULZE e GEDAJLOVIC, 2010) e assim exploram atitudes de *steward* entre os líderes e acionistas majoritários (MILLER e BRETON-MILLER; 2005), o que se desvia substancialmente das previsões encontradas na Teoria da Agência (TSAI *et al.*, 2006).

Eddleston, Kellermanns e Sarathy (2008) afirmam que quando o altruísmo ocorre de forma recíproca, os custos de agência são reduzidos e, isso impacta positivamente no desempenho das organizações familiares. Os autores também comentam que a *Stewardship Theory* é capaz de explicar este comportamento, e que a cultura da *Stewardship*, manifestada em responsabilidades de tomada de decisões estratégicas e estruturas de governança participativa, tem sido associada a níveis mais elevados de empreendedorismo corporativo em empresas familiares. Inclusive, Vallejo (2009) corrobora a ideia dos autores e a complementa afirmando que as empresas familiares são capazes de gerar um ambiente onde seus membros (familiares ou não), se identificam, se envolvem e são leais à organização; o que por consequência irá contribuir não somente para potencializar o seu desempenho, como também para a sua sobrevivência.

Por sua vez, com base nos estudos de Miller, Breton-Miller e Scholnick (2008) sobre a *Stewardship Theory* no campo de pesquisa das empresas familiares, é possível afirmar que esta explica elementos comumente prioritários das empresas familiares como (i) a busca pela continuidade, (ii) o senso de comunidade, (iii) a habilidade de fazer uso da sua rede de conexões, (iv) cultura organizacional inclusiva, (v) flexibilidade, (vi) compartilhamento de informações, (vii) resolução de conflitos de forma compartilhada e (viii) investimento, desenvolvimento e empoderamento dos

gestores – familiares ou não. Neste mesmo sentido, Zahra (2003) também identificou comportamentos dos membros familiares que os pressupostos da *Stewardship Theory* suportam, uma vez que gestores familiares e proprietários se comportam em prol dos interesses da organização familiar como um todo, ao invés dos seus individuais e que isso influencia drasticamente a flexibilidade estratégica (ZAHRA *et al.*, 2008) e inovação (CRAIG e DIBRELL, 2006; DIBRELL e MOELLER, 2011), condições necessárias para a sua sobrevivência ao longo das gerações.

Davis, Allen e Hayes (2010) revelem que as empresas familiares promovem a confiança e o compromisso entre os colaboradores, fazendo com que o comportamento de *steward* seja o "molho secreto" na criação de uma vantagem competitiva nestas empresas, apresentando tendência altruísta em oposição à egoísta. Ward (1997) corrobora e reforça que o comportamento altruísta fomenta a lealdade, bem como o compromisso entre a liderança com a prosperidade de longo prazo da empresa familiar. Porém, Schulze, Lubatkin e Dino (2003) alertam para o lado obscuro do comportamento altruísta, ou seja, para a ocorrência de diferentes níveis de altruísmo e engajamento, que acabam por representar os conhecidos peculiares custos de agência das empresas familiares. Neste sentido, Wright e Kellermanns (2011), afirmam que esses custos de agência, decorrentes do altruísmo assimétrico, podem resultar em um menor desempenho da empresa familiar, à medida que os mecanismos de governança, para monitorar e avaliar o comportamento, são implementados (CHUA, CHRISMAN e BERGIEL, 2009; LUBATKIN, DURAND e LING, 2007).

Assim, é importante estar atento ao fato de a *Stewardship Theory* predizer que o comportamento oportunista não acontece na empresa familiar. O comportamento de *Steward* é desejável, porém é preciso ter a consciência de que este pode ser variável, inclusive nas empresas familiares. *Stewards* e Agentes estão sujeitos às limitações da capacidade de processamento de informações e confiabilidade (VERBEKE e KANO, 2012). Essas limitações podem criar problemas entre a capacidade do principal e do agente em alcançar seus objetivos, mesmo que não sejam oportunistas. Com isso, percebe-se que o olhar da Empresa Familiar, com as lentes da Teoria da Agência, confirma a existência dos tradicionais custos de agência decorrentes da relação agente-principal (ex. risco moral, informação assimétrica e oportunismo), bem como a evidência de custos de agência peculiares à empresa familiar, tais como o altruísmo (CUCCULELLI *et al.*, 2014; CHUA, CHRISMAN e

BERGIEL, 2009; LUBATKIN, DURAND e LING, 2007; LUBATKIN *et al.*, 2005; SCHULZE, LUBATKIN e DINO, 2003; SCHULZE *et al.*, 2003) e o engajamento dos membros familiares (CUCCULELLI *et al.*, 2014).

Bartholomeusz e Tanewski (2006) e Anderson, Duru e Reeb (2009) reforçam as recomendações da Teoria da Agência em relação à adoção de estruturas transparentes de governança e monitoramento, mesmo que isso se traduza nos clássicos custos de agência. Para os autores, estas estruturas não só contribuem para a gestão dos custos de agência peculiares das empresas familiares como também contribuem para que ela ocorra de forma recíproca entre os gestores, familiares ou não, e membros familiares. Ali, Chen e Radhakrishnan (2007) corroboram este posicionamento e afirmam que as empresas familiares possuem custos de agência baixos quando são oriundos da relação principal-agente, porém são altos quando da relação principal-principal.

Young *et al.* (2008) esclarecem que esta relação principal-principal é resultante da propriedade concentrada, das estruturas dos grupos de negócios e da fraca proteção legal dos acionistas minoritários e que os conflitos oriundos desta relação alteram a dinâmica do processo de governança corporativa, que por sua vez, exigem ações específicas para a gestão desta relação. Importante observar que, esta relação principal-principal, ainda pode ser agravada pelas diferentes participações societárias, e assim, outro papel relevante destas estruturas baseadas nos princípios da Teoria da Agência, é o de proteção destes minoritários (BRAUN e SHARMA, 2007).

Neste mesmo sentido, Chrisman, Chua e Litz (2004) concluíram que estruturas de agência contribuem para a redução dos problemas de agência, e por consequência, as empresas familiares apresentam melhor performance (CHRISMAN *et al.*, 2007). Assim, percebe-se que há uma aparente contradição sobre os pressupostos da Teoria da Agência e da *Stewardship Theory* em relação ao desempenho das organizações familiares, uma vez que é possível encontrar situações em que seus pressupostos explicam o melhor ou o pior desempenho. De Massis *et al.* (2013) comentam que não há relação linear entre o alinhamento dos proprietários (papel de principal) e os gestores familiares (papel de agente e de principal) que reduzam os custos de agência a ponto de ausentar a necessidade de estruturas de monitoramento para gerenciar os diferentes níveis de altruísmo, engajamento, oportunismo, entre outros.

Madison, Kellermanns e Munyon (2017), em recentes estudos, encontraram resultados em relação à observação das empresas familiares adotando tanto a Teoria da Agência quanto a *Stewardship Theory* e chegaram a resultados onde o aumento de estruturas de governança baseadas nos pressupostos da Teoria da Agência, decorreu em melhora do desempenho, porém reduziu o comportamento de *Steward*. Todavia, o incremento das estruturas de governança baseadas nos pressupostos da *Stewardship Theory*, igualmente contribui para o desempenho das organizações, porém não afeta o indesejável comportamento de agente.

Verbeke e Kano (2012) afirmam que, na verdade, as Teorias da Agência e *Stewardship Theory*, ambas são adequadas e que, inclusive, ambos os comportamentos podem ocorrer simultaneamente na empresa familiar. Os autores alertam que a “chave para o sucesso” é como as empresas familiares gerenciam a assimetria (i) de informações, (ii) de engajamento e (iii) de altruísmo. Gnan, Montemerlo e Huse (2015) também sugerem que ambas as teorias sejam adotadas de forma complementar, muito embora os resultados que encontraram sugerem que as estruturas de governança pautadas em princípios contratuais da Teoria de Agência podem ser adaptadas ou, pelo menos, contemplar a perspectiva relacional da *Stewardship Theory*. Madison *et al.*, (2016) por sua vez, corroboram com as afirmações referentes à questão de o comportamento tradicionalmente baseado nos pressupostos da Teoria da Agência e da *Stewardship Theory* ocorrer nas empresas familiares, mas também destacam que os mecanismos de governança de ambas as teorias servem ao propósito pretendido em relação ao comportamento pró-organizacional e ao desempenho da empresa familiar, mas que o envolvimento da família tem o potencial de criar ambientes de governança exclusivos às empresas familiares.

Neste sentido, Anderson e Reeb (2003) explicam que as estruturas de agência se aplicam às empresas familiares, uma vez que os conselheiros familiares monitoram os negócios, uma vez que estes possuem o engajamento e o poder para tanto, já os conselheiros independentes monitoram a família, para que não fiquem estagnadas ou presas à conflitos familiares que podem colocar a empresa familiar em risco (NALDI *et al.*, 2007; GONZÁLEZ *et al.*, 2015). Klein, Shapiro e Young (2005) e Chrisman *et al.* (2007) reforçam que é preciso compreender que gestores familiares são agentes, uma vez que estes possuem o papel de alinhar as metas principal-agente e reduzir a

assimetria de informação, o que é de fato relevante para os investidores (familiares ou não).

Outro ganho da visão conjunta de ambas as abordagens teóricas são destacadas por Prencipe, Markarian e Pozza (2008), os quais reforçam que estruturas de agência e de *stewardship* contribuem para uma orientação de longo prazo dos empreendimentos familiares, uma vez que ambas explicam porque as empresas familiares são menos sensíveis às variações de curto prazo, recorrentes no contexto das organizações. E por fim, outro fato relevante que contribui para a compreensão de como os pressupostos da Teoria da Agência e da *Stewardship Theory* contribuem para a compreensão do comportamento das empresas familiares, são as questões relacionadas ao seu (i) ciclo de vida, (ii) heterogeneidade e (iii) contexto.

Randoy e Goel (2003) concluíram que as estruturas de governança podem parecer redundantes em empresas familiares de 1ª geração, justamente porque os pressupostos da *Stewardship Theory* estão presentes de forma mais evidente, sendo que os tradicionais problemas de agência ocorrem quando as empresas familiares se desenvolvem e contratam gestores não familiares (CHUA, CHRISMAN e SHARMA, 2003). Miller e Breton-Miller (2005), também comentam que, pelo fato das empresas familiares serem heterogêneas, estas apresentam diferentes estruturas de governança que potencializam ou não os custos de agência e o comportamento de *steward*, o que acaba por afetar o desempenho da empresa. Por sua vez, Miller, Minichilli e Corbeta (2014) comentam que é preciso compreender o contexto de propriedade e gestão das empresas familiares e assim, implementar estruturas adequadas de governança.

Assim, percebe-se que tanto a Teoria da Agência quanto a *Stewardship Theory* auxilia para a compreensão do comportamento particularista da empresa familiar. Estas pesquisas fornecem subsídios para ampliar os limites teóricos destas abordagens e assim obter-se uma compreensão mais adequada. De Massis *et al.* (2014) corroboram com esta ideia e sugerem que a Teoria da Agência pode desempenhar o papel contingencial necessário para a manutenção das **intenções** das empresas familiares e a *Stewardship Theory* na manutenção das **habilidades**; dimensões que compõem o comportamento particularista das empresas familiares orientado pela família.

2.5 SÍNTESE TEÓRICA

Com o desenvolvimento deste referencial teórico foi possível compreender como a temática da longevidade é abordada pelo campo de pesquisa das empresas familiares, como também sobre as duas abordagens teóricas recomendadas para melhor compreendê-la, que são a Teoria da Agência e *Stewardship Theory*. Com este, também foi possível conhecer os principais trabalhos relacionados à longevidade no contexto das empresas familiares e assim obter subsídios para conduzir reflexões em relação à questão desta pesquisa e seus objetivos.

Assim, com a compreensão de como o tema longevidade é abordado pelo campo de pesquisa da empresa familiar, bem como do alinhamento conceitual realizado em relação aos termos “empresa familiar” e “empresa familiar longa”, pode-se evidenciar a singularidade que a relação da influência recíproca - família e empresa - representa. Para isso foi necessário resgatar os elementos que a compõe e reconhecer o comportamento particularista orientado pela família da empresa familiar. Neste referencial, também foi discutido o que representa a longevidade para a empresa familiar, bem como suas características, o que permitiu identificar elementos que caracterizam as intenções e habilidades dos membros familiares que levam suas empresas à longevidade

E por fim, este referencial teórico também apresentou uma discussão sobre as lentes teóricas escolhidas para compreender as características deste comportamento, que foram a Teoria da Agência e a *Stewardship Theory*. Com esta, percebeu-se que o campo apresenta conclusões, desafios e proposições em relação ao papel da Teoria da Agência e da *Stewardship Theory*, quando abordadas em conjunto. Neste sentido, o Quadro 7 é apresentado com o objetivo de organizar as conclusões, os desafios e as proposições do campo, bem como seus respectivos autores e contribuições.

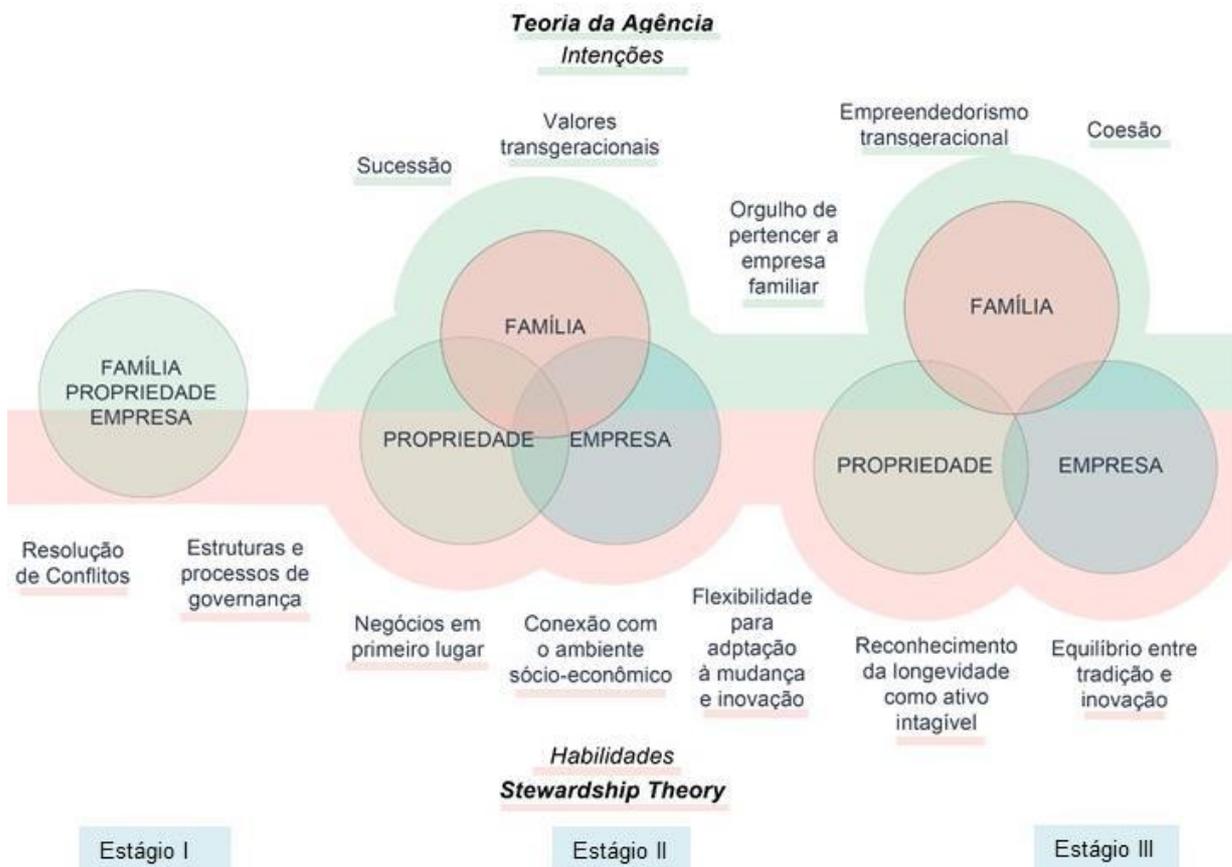
	Autores	Contribuições
Conclusões	Chua, Chrisman e Sharma,(2003)	Os problemas de agência ocorrem quando as empresas familiares se desenvolvem e contratam gestores não familiares.
	Anderson e Reeb (2003)	Conselheiros familiares monitoram os negócios, uma vez que estes possuem o engajamento e o poder para tanto, conselheiros independentes monitoram a família, para que não fiquem estagnadas ou presas à conflitos familiares que podem colocar a empresa familiar em risco.
	Randoy e Goel (2003)	As estruturas de governança podem parecer redundantes em empresas familiares de 1ª geração, os pressupostos da <i>Stewardship Theory</i> estão presentes de forma mais evidente.
	Miller e Breton-Miller (2005)	Empresas familiares são heterogêneas, apresentam diferentes estruturas de governança que potencializam ou não os custos de agência e o comportamento de <i>steward</i> , o que acaba por afetar o desempenho da empresa.
	Prencipe, Markarian e Pozza (2008)	Estruturas de agência e relações de steward contribuem para uma orientação de longo prazo. Ambas explicam por que as empresas familiares são menos sensíveis às variações de curto prazo.
	Gnan, Montemerlo e Huse (2015)	Teoria da Agência: podem ser adaptadas ou, pelo menos, contemplar a perspectiva relacional da Stewardship Theory .
	Madison, Kellermanns e Munyon (2017)	Consequências do aumento das respectivas estruturas de governança: Stewardship Theory: contribui para o desempenho das organizações, porém não é suficiente para controlar o indesejável comportamento de agente. Teoria da Agência: contribui para o desempenho das organizações, não é suficiente para controlar o comportamento de agente.
Proposição	De Massis <i>et al.</i> (2014)	<i>Stewardship Theory</i> na manutenção das habilidades . Teoria da Agência na manutenção das intenções . Relacionamento contingencial recíproco.
Desafio	Verbeke e Kano (2012)	Assimetria de: (i) informações, (i) engajamento e (iii) altruísmo.

Fonte: Elaborado pela autora.

Com o Quadro 7, é possível compreender de forma sistemática o que o campo evidencia em relação a abordagem conjunta destas duas teorias quando utilizadas para explicar o comportamento da empresa familiar. Por sua vez, faz-se necessário compreender como os principais elementos abordados pela literatura que influenciam

o comportamento que leva à longevidade das empresas familiares, bem como o clássico modelos dos três círculos podem ser relacionados com as reflexões realizadas sob as duas lentes teóricas – Teoria da Agência e *Stewardship Theory* -. Neste sentido, a Figura 7 foi desenvolvida buscando sintetizar todas estas relações.

Figura 7 – Síntese Teórica



Fonte: Elaborada pela autora.

Assim, em relação à Figura 8, é importante comentar e esclarecer os três principais elementos que a compõem que são: (i) o modelo dos três círculos; (ii) os elementos que caracterizam as intenções e habilidades, configurando assim o comportamento particularista orientado pela família da empresa familiar e (iii) as duas lentes teóricas evidenciadas como próprias para a compreensão deste comportamento – Teoria da Agência e *Stewardship Theory*.

Assim, o primeiro elemento a ser esclarecido refere-se à proposição das três representações do modelo dos três círculos de Gersick *et al.* (2006). Estes representam três estágios de desenvolvimento da empresa familiar, não necessariamente relacionados às gerações, e sim relacionados às configurações dos

seus subsistemas. O primeiro, conhecido classicamente como empresas familiares de primeira geração, na verdade representa uma família empresária nuclear com propriedade concentrada no gestor do negócio, no qual os três subsistemas encontram-se sobrepostos uns aos outros e apresentam níveis de complexidade baixos, ou seja, família diminuta, propriedade concentrada em poucos sócios e negócio em fase de formalização/expansão. Já os segundo e terceiro estágios representam outras duas configurações, com níveis diferentes de definição dos seus subsistemas. Estes dois últimos estágios representam empresas familiares com níveis de complexidade maiores em pelo menos um dos seus subsistemas originados de famílias numerosas, estruturas societárias pulverizadas e/ou negócios em avançados estágios de maturidade.

A proposição da interpretação do modelo dos três círculos de Gersick et al. (2006) em estágios de desenvolvimento pode ser compreendida como um critério adequado para melhor classifica-las, atendendo assim, à uma necessidade apontada por autores como Hernández-Linares, Sarkarb e López-Fernández (2017) e Cano-Rubio, Fuentes-Lombardo, Vallejo-Martos (2017), os quais comentam a relevância de identificar critérios mais adequados para classificá-las em tipologias ou até mesmo definir sua taxonomia.

Já em relação aos elementos que caracterizam as intenções e habilidades, que por sua vez configuram o comportamento particularista da empresa familiar, estes totalizam 12 (doze) elementos e são deduzidos da literatura existente em relação às empresas familiares. Na parte superior da Figura 8 estão apontadas os 5 (cinco) elementos que caracterizam as intenções e na parte inferior os 7 (sete) característicos das habilidades os quais, em conjunto, levam as empresas familiares à longevidade.

Importante destacar que De Massis *et al.* (2014), em seus estudos propõem a Teoria da Agência como a lente teórica apropriada para compreensão das **intenções** das empresas familiares e a *Stewardship Theory*, das **habilidades**. Para uma melhor visualização e compreensão, cada um dos elementos foram relacionados e, estes por sua vez, estão sinalizadas na figura com as cores verde e rosa, para indicar a relação com a Teoria da Agência ou da *Stewardship Theory*, respectivamente.

Assim, a Figura 8 busca retratar a conexão entre as representações do modelo dos três círculos, o que simboliza os sucessivos processos de desenvolvimento pelos quais as empresas familiares passam, sendo suportados pelas características do comportamento dos membros familiares que levam à longevidade de suas empresas.

Com isso, é possível ilustrar a definição de empresa familiar longeva proposta por este estudo, que consiste em: *empresa familiar longeva é aquela que apresenta habilidades e intenções de sobreviver mantendo sua propriedade e gestão concentradas em uma unidade familiar por gerações.*

Com o desenvolvimento deste referencial teórico, é possível sintetizar que as empresas familiares que se encontram nos estágios iniciais, ou seja, famílias nucleares⁷ e de propriedade concentrada nas mãos de poucos, como sendo aquela com pouca ou nenhuma definição dos limites dos seus subsistemas. Nestas, as características de *steward* estão presentes e são suficientes para auxiliá-la no processo de transição geracional, por isso a demarcação somente com a faixa de cor rosa na Figura 8. Neste estágio é esperado níveis altos de altruísmo, engajamento e alinhamento de objetivos, não sendo necessário o uso dos pressupostos da Teoria da Agência; e assim, espera-se a ausência de estruturas e processos de governança, uma vez que os mesmos podem representar altos custos de agência, inclusive, interferindo no desempenho da empresa familiar.

Porém, à medida que a empresa familiar passa por processos sucessórios, ou seja, assume um comportamento longo, uma vez que apresentam habilidades e intenções para sobreviver mantendo sua propriedade e gestão concentradas em uma unidade familiar por gerações, é esperado a delimitação progressiva dos seus subsistemas. Neste estágio há a manutenção das características de *steward* referente às habilidades, porém, o altruísmo assimétrico é percebido, bem como o desalinhamento de objetivos e queda nos níveis de engajamento por parte dos familiares em decorrência do incremento das gerações, fazendo com que apenas parte dos membros familiares estejam próximos das atividades de gestão. Sendo assim, caso tenham a intenção de dar continuidade ao empreendimento familiar, faz-se necessário adotar comportamentos relacionados às características de agente, bem como adotar processos e estruturas de governança, para assim assegurar que os processos relacionados à continuidade do empreendimento familiar ocorram. Entende-se que, mesmo com os custos de agência presentes, o desempenho não será influenciado, uma vez da necessidade de proteção da empresa frente à comportamentos oportunistas dos membros familiares que podem surgir.

⁷Família Nuclear: grupo familiar composto por um casal de adultos e seus filhos.

Em relação aos elementos que caracterizam cada uma das dimensões que compõem o comportamento dos membros familiares, percebe-se que a literatura entende que as habilidades sempre estarão presentes, desde a fundação do empreendimento familiar e se sustentará por gerações e gerações. Já os elementos que compõem as intenções, estes tendem a surgir nos primeiros sinais de desejo da sucessão intrafamiliar.

Assim, concluída esta síntese teórica, na sequência são descritos os procedimentos metodológicos desenvolvidos para responder a questão central deste estudo, bem como atingir cada um dos seus objetivos, que consistem em: (i) identificar como os processos e estruturas de governança são compreendidos a partir dos pressupostos da Teoria da Agência e da *Stewardship Theory* nas empresas familiares longevas; (ii) analisar como a Teoria da Agência e a *Stewardship Theory* explicam a intenção dos membros familiares em relação à longevidade de suas empresas; e (iii) compreender como o comportamento de agente e de *steward* influenciam nas habilidades dos membros familiares das empresas longevas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

... cada fonte de dado é uma peça do "quebra-cabeça", com cada peça contribuindo para a compreensão do pesquisador sobre todo o fenômeno. Essa convergência adiciona força às descobertas, à medida que os vários componentes dos dados são entrelaçados para promover uma ampla compreensão do que se busca compreender (De Massis e Kotlar, 2014).

A estratégia metodológica adotada para este estudo é a **qualitativa exploratória** através de **estudo de caso múltiplo**. Assim, neste capítulo são apresentadas (i) as razões pelas quais esta estratégia foi escolhida, (ii) os critérios e técnicas para identificação dos caso e, por fim, (iii) a descrição dos processos de coleta e análise de dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A escolha da estratégia qualitativa exploratória considerou as definições de Creswell (2009, p.186-187), que afirma que “os estudos de pesquisa qualitativa aparecem como visões amplas em vez de microanálises” e exige que “o pesquisador use um raciocínio complexo, multifacetado, interativo e simultâneo”. O autor complementa que a pesquisa qualitativa é adequada quando há a intenção do uso de abordagens teóricas para a “*ampla explicação de comportamentos e atitudes*”, não sendo recomendada para testar pensamentos, nem procura confirmar ou falsificar teorias, e sim, ampliar seus limites (CRESWELL, 2009, p. 61). Definições que vão ao encontro do propósito deste trabalho, uma vez que, fará uso das lentes teóricas da Teoria da Agência e da *Stewardship Theory* para compreender de forma ampla as características comportamentais dos membros familiares, as quais, por consequência, levam as empresas à qual pertencem à longevidade.

Outra razão que levou à escolha da estratégia qualitativa exploratória é a situação atual da temática da longevidade no contexto de pesquisa das empresas familiares, uma vez que, conforme delimitado anteriormente, ainda há lacunas referentes ao que de fato leva as empresas familiares à longevidade. Contexto no qual o estudo exploratório é aplicável uma vez que visa alcançar compreensão dos fatores envolvidos (Creswell, 2009). Importante comentar que esta escolha metodológica é corroborada pelos autores do campo uma vez que afirmam que tem ocorrido evolução significativa no campo de pesquisa das empresas familiares do ponto de vista do rigor

metodológico. Os autores têm adotado métodos de pesquisa mais rigorosos e capazes de lidar com aspectos peculiares ao fenômeno de pesquisa da empresa familiar, indo além das abordagens para interpretações de modelos dicotômicos que comparam empresa familiar *versus* empresa não familiar (SCOTLAND, 2010; ZELLWEGER, NASON e NORDQVIST, 2012; HELLERSTEDT, BIRD e WENBERG, 2013, WILSON *et al.*, 2014 e DE MASSIS e KOTLAR, 2014). No entanto, para Nordqvist, Hall e Melin (2009), estes modelos ainda estão em evolução e, nesse sentido, abordagens qualitativas exploratórias podem ser mais favoráveis à abertura de oportunidades para contribuições teóricas e para a geração de novos *insights*.

Autores como Dyer e Sanchez (1998), por sua vez, também recomendam a abordagem qualitativa exploratória para o campo de pesquisa das empresas familiares, e afirmam que esta é especialmente adequada para a compreensão de questões relacionadas ao comportamento das empresas familiares. O que vai ao encontro dos objetivos deste trabalho, que visa relacionar a temática da longevidade com as intenções e habilidades que influenciam o comportamento particularista orientado pela família. Estes mesmos autores, ainda complementam que a condução de estudos de casos corrobora para a escolha de realizar esta pesquisa de forma qualitativa exploratória, através de estudo de caso múltiplo.

Por sua vez, estudo de caso é classicamente definido por Yin (2005, p.33), como sendo “*uma estratégia de pesquisa abrangente*”, sendo este uma investigação empírica de um (i) fenômeno contemporâneo oriundo de um (ii) contexto da vida real, especialmente quando os limites de (i) e (ii) não estão claramente definidos. Importante destacar que De Massis e Kotlar (2014) observam que a teoria criada a partir de estudo de caso múltiplo é considerada mais robusta porque os argumentos são fundamentados em evidências empíricas variadas. Os autores ainda comentam que em relação ao estudo de caso múltiplo, é relevante observar que esses fornecem uma base forte para a construção ou explicação de teorias, uma vez que permitem comparações que esclarecem se um achado emergente é simplesmente idiossincrático para um único caso ou consistentemente replicado aos demais.

Yin (2005), ainda observa que a amostragem teórica de um estudo de caso múltiplo é mais difícil e complexa. Neste sentido, o autor afirma que os casos da amostra devem ser selecionados por razões teóricas, para que permitam a previsão de resultados similares (replicação literal) ou resultados contrastantes, por razões previsíveis (replicação teórica) ou porque permitem a eliminação de explicações

alternativas. Neste sentido, a próxima seção deste capítulo, apresenta os critérios e mecanismos para escolha e acesso dos quatro casos de empresas familiares longevas espanholas, objetos de estudo desta pesquisa.

3.2 CRITÉRIOS E TÉCNICA PARA IDENTIFICAÇÃO DOS CASOS DE ESTUDO

Os critérios para identificação dos casos de estudos ocorreram por julgamento, sendo este uma forma de amostra por conveniência, assim, para identificar os critérios em si, e realizar o julgamento, foi considerado como pré-requisito a recomendação do campo, que diz respeito ao tempo de sobrevivência das empresas familiares, as quais devem apresentar idade igual ou superior a 100 anos (GOTO, 2006; PÉREZ e RAPOSO, 2007; IBRAHIM, McGUIRE e SOUFANI, 2009). Também foi definido como pré-requisito ter acesso a pelo menos dois membros familiares, com experiência profissional superior a 5 (cinco) anos, na empresa familiar ou não. Em relação ao vínculo destes com a empresa, foi estabelecido que pelo menos um deles estivesse envolvido com a gestão estratégica da empresa familiar. Este pré-requisito torna evidente duas razões teóricas: a primeira que se refere ao conceito de empresa familiar adotado neste estudo, no qual se considera uma empresa familiar aquela em que existe o envolvimento de membros da família na gestão, ou no controle acionário da empresa; e a segunda, pela recomendação da observação da perspectiva dos membros familiares em relação às problemáticas de pesquisa.

Ainda em relação à exigência de pelo menos dois membros familiares, esta se justifica tendo em vista os desafios apresentados pelos dados de entrevista que podem ser melhor mitigados por abordagens de coleta que contribua para limitação de vieses (DE MASSIS e KOTLAR; 2014). Sendo assim, De Massis e Kotlar (2014), colocam como sendo uma abordagem chave a utilização de diferentes entrevistados, e bem informados, que veem o fenômeno de distintas perspectivas.

3.2.1 Técnica para Identificação dos Casos

A técnica adotada para identificar as empresas com o perfil desejado foi a *snowball technique* (técnica da bola de neve). De acordo com Merriam (1988) e Yin (2005), é uma forma de amostra não probabilística, que utiliza cadeias de referência. A partir desse tipo específico de amostragem não é possível determinar a

probabilidade de seleção de cada participante na pesquisa, no entanto, torna-se útil para estudar determinados grupos difíceis de serem acessados de forma processual. A *snowball technique* consiste em: (i) inicialmente, lançar mão de informantes-chave, nomeados como sementes, a fim de localizar algumas pessoas com o perfil necessário para a pesquisa, dentro da população geral. É praticamente impossível estabelecer uma amostra probabilística inicial, assim, as sementes colaboram com o pesquisador a iniciar seus contatos e a sondar o grupo a ser pesquisado. A seguir, (ii) passa-se a solicitar que as pessoas indicadas pelas sementes indiquem novos contatos com as características preestabelecidas, a partir de sua própria rede pessoal, e assim sucessivamente, até encontrar o perfil desejado (HANDCOCK e GILE, 2011).

Para encontrar e acessar as empresas com o perfil desejável, a autora primeiramente contactou sete pessoas que desempenharam o papel de “sementes”. Estes contatos são originários da relação da mesma com membros do *Family Business Network*⁸ (FBN), da Nexia⁹ e com participantes de congressos específicos da área de empresas familiares. Para estes contatos foi elaborada mensagem, contendo os objetivos da pesquisa e solicitando a indicação de empresas familiares com idade superior a 100 (cem) anos. Neste momento, não foram mencionados os demais critérios de identificação, uma vez que se entendeu que isso poderia representar uma barreira inicial desnecessária, dificultando os primeiros contatos. Cabe comentar que, os contatos da fonte FBN, são membros de empresas familiares propriamente ditos, os da Nexia são consultores de empresas familiares e os dos congressos são pesquisadores do campo.

O contato direto com quatro membros de empresas familiares associadas ao FBN resultou em três empresas familiares dispostas a participar da pesquisa, sendo duas da Espanha e uma de Portugal. Estes dois casos espanhóis atenderam perfeitamente aos critérios pré-estabelecidos. Porém, somente um foi confirmado e é identificado como Empresa 137. O outro foi originado durante o processo de entrevista com o membro da 6ª geração da empresa 137. Este, contagiado pela pesquisa, indicou a participação de outra empresa familiar catalã, o qual realizou o contato com

⁸ O FBN (<http://www.fbn-i.org/>) tem sua sede em Lousane, Suíça e está presente em mais de 65 países, inclusive no Brasil. Conta com mais de 3 (três) mil empresas familiares associadas, totalizando em torno de 9 mil membros familiares participantes ao redor do mundo.

⁹Nexia, distinta - Fundación para el Desarrollo de la Familia Empresaria. Fruto da aliança de três instituições líderes na Espanha em apoio à empresa familiar: Segasco, o Instituto de la Empresa Familiar e o Consejo Superior de Cámaras, fundada em 2005.

a representante da família no mesmo instante e a mesma apresentou interesse em participar da pesquisa. Em posterior contato com a representante desta empresa, verificou-se que a mesma atendia os requisitos e buscou-se realizar agendamento para a realização dos procedimentos de coleta de dados. Porém, devido à situação de tensão política que se instaurou na Catalunha, ocasionada pelo atentado em 17 de agosto de 2017 e pelo movimento de independência anunciado em outubro, a representante da família declinou o convite.

Já no caso de Portugal, a família tinha uma característica interessante a destacar: ter tido 5 (cinco) gerações concomitantemente vivas e todos empreendedores, porém de forma independente. A transcrição da mensagem de retorno, do contato semente, evidencia isso: *“minha família teve 5 (cinco) gerações vivas durante 11 (onze) anos, mas negócios diferentes, e cada irmão da 2ª geração foi fazendo seu family business, meu avô tinha negócio, mas ninguém seguiu”*. Trata-se de uma situação interessante, porém foge do escopo desta pesquisa e por esta razão foi descartado.

Ainda em relação à fonte FBN, sobre os outros dois membros familiares, esses não foram efetivos. Cabe esclarecer que o membro de origem portuguesa não apresentou nenhum contato que atendesse ao perfil, conforme explicita a transcrição da mensagem de texto recebida: *“Olá Renata, contatei alguns amigos e não consegui nada até ao momento. Estou à espera de mais um contato, mas já não tenho grande esperança”*. Já o último contato dessa fonte FBN, colocou a autora em contato com três colaboradores do *“Instituto de la Empresa Familiar”*¹⁰ de Madri. Um não retornou e outros dois retornaram de forma negativa e semelhante ao do membro familiar anteriormente citado, os quais são transcritos na sequência:

A verdade é que não é fácil conseguir que se reúnam tantos requisitos em uma empresa familiar. Contudo trataremos de procurar algumas empresas que tenham este perfil e perguntaremos se elas se importariam em colaborar em sua tese (Colaboradora x).

Coincido com a Colaboradora x. Não é nada fácil reunir todos os requisitos e que, além disso, se prestem a colaborar. Vou sondar

¹⁰INSTITUTO DE LA EMPRESA FAMILIAR - organização sem fins lucrativos, destinada às empresas familiares líderes da Espanha, com sedes em Madri e Barcelona.

e perguntar entre meus associados e veremos se encontramos alguma (Colaboradora y).

Ainda em relação à fonte dos congressos especializados em empresas familiares, igualmente não foi frutífera, e o seu retorno retrata com clareza a dificuldade que se tem em acessar as empresas familiares: “*Fiz muitas consultas e não obtive êxito, sinto muito verdadeiramente e o pior é que as instituições que têm acesso a essas empresas são ciumentas e não compartilham as informações*”. Neste mesmo sentido de dificuldade, uma das fontes de Nexia, esta de origem Argentina, também retornou para autora expressando a dificuldade de encontrar empresas com o perfil pré-estabelecido, conforme mensagem transcrita a seguir: “*Olá Renata. Parabéns pelos teus avanços. Não te escrevi pq não tive resposta... Nenhum êxito com as pessoas que pensava. Sinto muito. Saudações*”.

Porém, Guillermo Salazar, ex-orientador de estágio da autora em Nexia, no ano de 2008 e atual consultor da *Exaudi*¹¹, indicou dois contatos, sendo um membro de umas das empresas familiares mais antigas da Espanha e o outro, consultor sócio e presidente da *Transmission*¹², Xavier Cambra. Cabe comentar que a autora manteve contatos esporádicos com o membro familiar indicado por Guillermo, de maio a setembro de 2017, porém o contato encerrou-se por falta de continuidade na comunicação. Xavier Cambra foi quem, por fim, articulou o contato de três das quatro empresas investigadas.

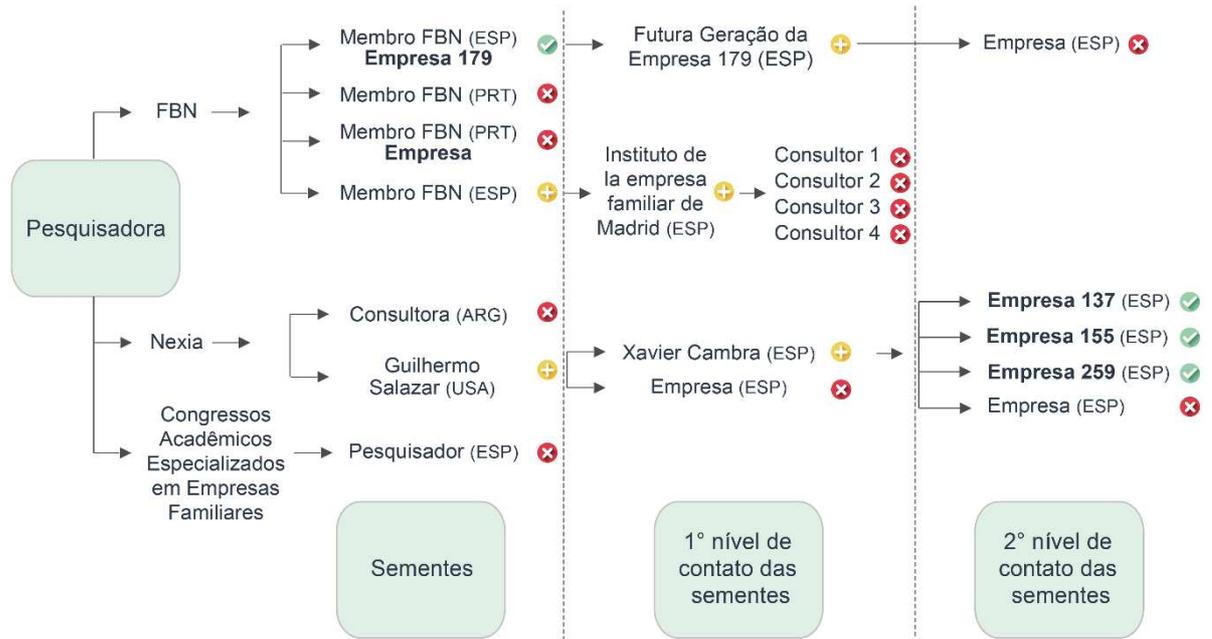
Neste processo de busca, Xavier sugeriu três empresas primeiramente. Para avaliação das mesmas pela autora, Xavier enviou (i) capítulos dos livros “*Capitanes del Comercio - explicado por sus hijos*” e “*Capitanes de Indústria - explicado por sus hijos*”, ambos referentes às empresas recomendadas e (ii) uma breve descrição de cada empresa sugerida. Neste processo, uma empresa das três primeiramente sugeridas foi descartada. Isso ocorreu pois após contato telefônico do Xavier com a empresa, percebeu-se que os membros familiares já não estavam envolvidos com a gestão, e assim, a recomendação do próprio Xavier foi de retirá-la do grupo. Como substituta, o mesmo sugeriu outra empresa que se adequou perfeitamente aos

¹¹Exaudi (<http://exaudionline.com>) com sede em Houston (EUA), Valencia (Venezuela), Santo Domingo (Rep. Dom.) e Barcelona (Espanha) é uma empresa de consultoria especializada em orientar e acompanhar família empresária em seus processos de desenvolvimento e profissionalização das suas estruturas de governança.

¹²Transmisson (<http://www.transmission.com>) tem sua sede em Barcelona, Espanha e é uma consultoria especializada em empresas familiares.

critérios estabelecidos, e assim, os quatro casos que compuseram esta pesquisa foram definidos. Buscando ilustrar todo o caminho percorrido para a identificação destes quatro casos a Figura 8 foi desenvolvida, que igualmente apresenta a *snowball technique* realizada neste trabalho.

Figura 8 – Cadeia de Referências de contatos da *snowball technique*



Fonte: Elaborada pela autora.

Em resumo foram sete contatos sementes de três fontes distintas, das quais, originaram oito possibilidades de casos de estudo. Dois foram descartados por não atender aos critérios estabelecidos, dois casos de uma forma ou de outra, desistiram, chegando então aos quatro casos selecionados para o desenvolvimento deste estudo. Todos os quatro casos são da região da Catalunha, da Espanha. Cabe comentar que o processo de busca e seleção dos casos selecionados iniciou em 27/05/2017 com as primeiras mensagens para os contatos sementes e, em 07/07/2017, as agendas foram confirmadas, totalizando 42 (quarenta e dois) dias. Em relação ao volume de contato, 50 (cinquenta) mensagens de e-mail formais foram realizadas.

3.2.2 Perfil das Empresas e dos Respondentes dos Estudos de Casos

Os casos que atenderam plenamente os critérios de (i) terem mais de 100 (cem) anos de existência; (ii) acesso a pelo menos dois membros familiares, com pelo menos cinco anos de experiências e sendo, pelo menos um deles, envolvidos com a gestão da empresa familiar, como já dito, foram identificados em quatro empresas familiares espanholas da região da Catalunha. A mais jovem com 137 anos e a mais antiga com 259, sendo que, em três delas a gestão está nas mãos da 5ª geração e a mais antiga na 10ª. Todas disponibilizaram pelo menos dois membros familiares, sendo um deles o principal gestor da empresa familiar. Uma das empresas disponibilizou três membros familiares e em três delas foi possível conversar com membros representativos da atual e futura geração. Somente em uma empresa não foi possível entrevistar membros de diferentes gerações, porque um dos membros da geração anterior estava doente na ocasião e os membros da futura geração são crianças de 7(sete), 8(oito) e 12(doze) anos, respectivamente.

Para preservar a identidade das mesmas, estas são identificadas neste estudo como: 259, 179, 155 e 137, que correspondem ao tempo de existência atual de cada uma. No Quadro 8 são descritos o ano da sua fundação e a geração em que se encontra a atual gestão de cada uma das empresas - casos de estudo desta pesquisa.

Quadro 8 – Fundação e geração da atual gestão dos quatro casos em estudo

Empresa	259	179	155	137
Fundação	1758	1838	1862	1880
Geração da atual gestão	10ª geração	5ª geração	5ª geração	5ª geração

Fonte: Dados da pesquisa.

Ainda sobre os casos escolhidos, cabe comentar que três deles apresentam faturamento anual entre 70 e 130 milhões de euros e geram em torno de 300 e 400 postos de trabalho (RANKING, 2018)¹³. O outro caso, apresenta faturamento na casa dos 5 (cinco) milhões de euros e conta com um grupo de 60 (sessenta) colaboradores (RANKING, 2018)¹⁴. Observando materiais de publicações sobre estas, percebe-se a utilização de expressões como: “mais importante da Catalunha”; “tem parte

¹³Ranking de Empresas Españolas por facturación. **El Economista.es**, 3 de Abril de 2018. Disponível em: <http://ranking-empresas.eleconomista.es/>

¹⁴Ranking de Empresas de España por Empleados. **Universia España**, 2018. Disponível em: <https://quiaempresas.universia.es/>

significativa do seu faturamento para exportação”, “é uma empresa multinacional espanhola”, “líder no setor x”, “internacionalizada”, “com filiais e centros de distribuição em mais de x países”, entre outras, o que contribui para caracterizar a relevância dos casos que compõem este estudo.

Ao todo, foram nove entrevistados, todos membros familiares, sendo cinco deles atuais gestores das suas empresas familiares, dois em posição de executivos principais, dois presidentes de conselho de administração e um em nível gerencial. Entre os demais respondentes, um foi um dos principais gestores da 4ª geração, três estão empreendendo, sendo que dois são ex-gestores familiares e um nunca exerceu atividade nas empresas do grupo da sua família. O Quadro 9 ilustra e organiza estas informações, como também esclarece se os mesmos já são sócios ou ainda herdeiros, bem como esclarece a relação de parentesco entre os respondentes. Neste também são apresentados comentários relevantes em relação ao desenvolvimento da carreira de cada um deles.

Quadro 9 – Perfil dos respondentes

(continua)

		Resp.	EF	S	Parentesco	Comentários
CASOS	137	137_4M	N	S	Tio de 137_5M e 137_5F	Foi executivo da 4ª geração, em conjunto com seu irmão.
		137_5M	S	N	Sobrinho de 137_4M e irmão de 137_5F	É um dos sucessores da gestão e sempre trabalhou na empresa da família.
		137_5F	N	N	Sobrinha de 13_4M e irmã de 137_5M	Trabalhou na empresa da família por 6 anos, sendo que teve carreira executiva em empresas multinacionais em período anterior; faz 1 ano que saiu da empresa familiar para empreender seu próprio negócio.
	155	155_5M	S	S	Irmão de 155_5F	É sócio majoritário e executivo da empresa da família. Desenvolveu toda sua carreira na empresa da família.
		155_5F	N	S	Irmã de 155_5M	É sócia minoritária, iniciou sua carreira profissional na empresa da família, permaneceu por 20 anos e faz 1 ano que saiu para seguir seu sonho profissional.
	179	179_5M	S	S	Tio de 179_6M	É o filho caçula de uma família de seis irmãos, e é atualmente o presidente do conselho de administração do grupo empresarial da sua família.
		179_6M	N	N	Sobrinho de 179_5M	É filho da única irmã do grupo, o membro mais velho da 6ª geração, nunca trabalhou nas empresas do grupo empresarial da sua família e atualmente tem seu próprio negócio.
	259	259_10M	S	S	Primo –Tio segundo de 259_11F	É membro da rama familiar majoritária do grupo e presidente do conselho de administração.

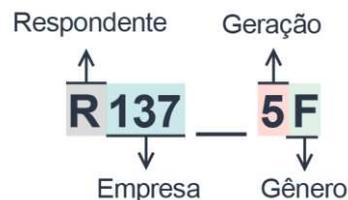
		259_11F	S	N	Prima – Sobrinha segunda de 259_10M	É membro da rama familiar minoritária do grupo, faz sete anos que se incorporou à gestão das empresas do grupo, iniciando com o desenvolvimento de projetos estratégicos, e agora segue um plano de desenvolvimento de herdeiros e está na área comercial. Anteriormente, teve carreira junto às empresas <i>PlentyShoptimes</i> , <i>Grupo Albertis</i> , KPMG Auditores, entre outras.
--	--	---------	---	---	-------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Dados da pesquisa.

EF = Executivo Familiar / S = Sócio / N = Não / S = Sim

Em relação à identificação dos respondentes neste estudo, a autora definiu uma convenção onde estes foram identificados considerando o número correspondente ao tempo de existência das empresas familiares à quais fazem parte na data de realização da pesquisa, acrescido do número referente à geração que pertencem e da letra F, quando do gênero feminino e M, quando masculino. A Figura 9 ilustra esta representação.

Figura 9 – Estrutura de identificação dos respondentes



Fonte: Elaborada pela autora.

Esclarecidas as razões pelas quais a *snowball technique* bem como os critérios e técnicas para identificação dos casos de estudo, que também tiveram seus perfis descritos, cabe descrever o processo de coleta de dados, o qual é apresentado a seguir.

3.3 PROCESSO DE COLETA DE DADOS

A etapa de coleta de dados representou um dos maiores desafios do desenvolvimento da pesquisa para a autora, uma vez que a mesma estava ciente de que o estudo de caso se caracteriza como um dos tipos mais árduos de pesquisa, visto que não há fórmulas (Yin, 2005). Com a sua experiência prévia na condução de pesquisas com empresas familiares, inclusive estudos de caso, era sabido que haveria desafios adicionais e particulares do campo, tais como: (i) acesso aos membros familiares; (ii) disponibilidades destes em falar abertamente das questões oriundas da relação família-empresa, o que exige o estabelecimento de vínculo entre

entrevistado e entrevistador; e (iii) dispêndio de tempo excessivo da entrevista destinado ao resgate histórico e aos feitos do fundador e/ou das gerações anteriores, com filtros e lentes que não permitem ao investigador chegar aos fatos que realmente permitem contribuir para o avanço do campo, refletindo posteriormente em análises e conclusões superficiais.

Adicionado a todos estes elementos, esta pesquisa ainda tem o contexto geográfico, o que potencializa a dificuldade de acesso posterior com os respondentes de forma pessoal e presencial, uma vez que a pesquisa ocorreu com empresas familiares da Catalunha. Assim, esta seção deste capítulo, esclarece o planejamento realizado e os processos adotados para a coleta e análise dos dados desta pesquisa. Em relação ao cronograma de desenvolvimento desta etapa, cabe ressaltar que os estudos que subsidiaram as estratégias para coleta de dados iniciou logo após a defesa do projeto de tese qualificado em 12/06/2016, ainda no Brasil, e foi concluída em meados de abril, início de maio, na França, durante o período sanduíche que a autora realizou no *Family Business Centre*, da *Edhec Business School*. Neste, há a prática de encontros quinzenais para discussão dos projetos de pesquisa em andamento do centro, no qual a autora teve a oportunidade de apresentar o seu e discuti-lo por duas vezes.

Ciente do que foi exposto acima, foi preciso definir estratégias para a etapa de coleta de dados de forma a potencializar a oportunidade do contato pessoal e presencial com estes respondentes. Para tanto, as orientações de Lincoln e Guba (1985) foram consideradas, bem como as de Rabionet (2011). Com isso, estabeleceram-se quatro etapas para o desenvolvimento dos recursos e processos necessários para a coleta e análise de dados, sendo elas: **Etapa 1 - orientação e visão geral; Etapa 2 - exploração orientada e Etapa 3 - verificação e validação dos dados coletados.**

A **Etapa 1**, conforme esclarecem Lincoln e Guba (1985), tem como objetivo reunir o máximo de conhecimento possível e começar a determinar o que é relevante e importante a ser explorado na próxima etapa – de exploração orientada. Assim, nesta primeira etapa, a autora buscou apropriar-se ao máximo da história das empresas bem como de suas famílias e compreender a situação atual de cada uma. Nesta – **Etapa 1** - também foram consideradas as orientações de Blanchard (2016) e Waddell (2014), autores que se dedicam tanto a orientar como a relatar e registrar histórias familiares.

Sob a orientação destes autores e buscando aperfeiçoar a **Etapa 2**, com base em dados secundários, a autora elaborou materiais ilustrativos referentes à história e situação atual da governança das empresas familiares em estudo. Neste sentido, com a sistematização das informações disponíveis sobre cada um dos casos, foi possível elaborar os respectivos materiais que ilustraram: (i) linha do tempo, (ii) organograma, (iii) sociograma e (iv) genograma. Com este processo, alguns questionamentos pontuais surgiram, os quais foram apontados para serem esclarecidos na **Etapa 2**, momento em que ocorreu o contato pessoal e presencial com os membros familiares. Os referidos materiais podem ser observados na Figura 10.

Figura 10 – Materiais desenvolvidos na Etapa 1



Fonte: Elaborada pela autora.

A elaboração destes materiais teve objetivos adicionais aos já descritos, tais como: (i) abreviar o tempo dedicado ao contexto histórico no momento das entrevistas, (ii) verificar se as percepções e entendimentos da autora estavam adequados em relação às informações obtidas até o momento, e (iii) mitigar possíveis fontes de erro, oriundas de falhas de memória ou desconhecimento dos respondentes em relação aos fatos históricos relevantes das empresas familiares. Golden, 1992; Huber e Power, 1985 e Schwenk, 1985 corroboram em relação aos riscos relatados neste

último objetivo, e alertam que, se o pesquisador não estiver atento a isso, a pesquisa poderá sofrer efeitos de viés retrospectivo, que ocorre quando há tentativas subconscientes de manter a autoestima ou gerenciamento de impressões. Cabe esclarecer que esta primeira etapa iniciou no momento em que as empresas foram confirmadas, e estendeu-se até vésperas do início da **Etapa 2**, ou seja, das entrevistas pessoais e presenciais.

Ainda em relação à **Etapa 1**, é importante comentar que a autora buscou informações prévias dos respondentes, através de mensagens de e-mail, nas quais já solicitava algumas informações objetivas sobre as empresas. Mensagens foram enviadas para as duas fontes, sendo que uma era o contato que estava intermediando o acesso a três dos quatro casos, e a outra o contato direto. Porém os retornos foram vagos, direcionavam para a busca das informações disponíveis publicamente e/ou para o momento da entrevista. Conforme retratam as mensagens a seguir:

Olá Renata,

Referente à informação que pedes, não vejo a possibilidade de pedi-las antes das entrevistas. As três empresas concordaram em participar porque mantemos uma boa relação, mas eu não gostaria de abusar de sua confiança de momento. Sugiro que tu aproveites as entrevistas para perguntar sobre estes assuntos e para solicitar toda a informação que necessites. Com certeza te disponibilizarão ali mesmo ou até te enviem posteriormente. O que é importante para ti, neste primeiro contato, é que se sintam confortáveis e satisfeitos de participar no projeto, com certeza logo tudo será mais fácil e poderás seguir em contato com eles diretamente para o que precisares.

Até logo,

Xavier

Olá Renata,

Te respondo logo abaixo as tuas perguntas. Na nossa web e na internet podes encontrar muita informação a respeito de nossa empresa familiar. Nos vemos amanhã às 9 no endereço indicado abaixo. Até amanhã!

Estas transcrições evidenciam e reforçam a dificuldade de acesso às informações oriundas das empresas familiares, fato já conhecido e relatado pela autora. Estas também sinalizam o desafio que representou a etapa de coleta de dados desta pesquisa e o quanto a **Etapa 2** – exploração orientada - precisou ser assertiva. Assim, compreendo que **Etapa 2**, era o momento de coletar informações mais detalhadas sobre o que foi considerado importante e relevante na **Etapa 1** (LINCOLN e GUBA, 1985). A estratégia de entrevistas guiadas por um roteiro semiestruturado foi

escolhido, uma vez que a autora entendeu como sendo adequado para obter subsídios suficientes para atender aos propósitos desta pesquisa.

Este entendimento é baseado nas afirmações de Rabionet (2011), que descreve a entrevista semiestruturada como uma ferramenta flexível e adequada para captar as vozes e as maneiras pelas quais as pessoas dão sentido às suas experiências. A autora também percorreu outros seis passos importantes propostos pelo teórico, que consistem em: (i) selecionar o tipo de entrevista; (ii) estabelecer diretrizes éticas, (iii) elaborar o roteiro de entrevista; (iv) conduzir e registrar a entrevista; (v) analisar e resumir a entrevista; e (vi) relatar os resultados, sendo que estes último é abordado no capítulo 4, o qual tem como objetivo não só relatar como também analisar e discutir os dados desta pesquisa.

Em relação à recomendação de (i) **selecionar o tipo de entrevista**, Rabionet (2011) destaca a necessidade de clareza das razões pelas quais foi feita a escolha. Assim, a razão principal desta deu-se em consequência dos propósitos da pesquisa, explicitados em seus objetivos geral e específicos, e pelo fato da oportunidade de contatar novamente os respondentes ser reduzida. Já, sobre o estabelecimento de (ii) **diretrizes éticas**, mesmo tendo consciência de que toda e qualquer pesquisa é tratada e conduzida com ética, é importante comentar que isso permanece presente e é potencializado no contexto das empresas familiares, uma vez que trata de questões que envolvem relações familiares de diferentes formas e de elevados níveis de poder e com capital oriundo do empreendimento familiar.

Neste sentido, a autora considerou incluir no roteiro de pesquisa uma sessão de abertura que contemplasse claramente a relevância da contribuição do estudo para o avanço do campo teórico das empresas familiares (propósito), que os resultados seriam formalizados na tese de doutorado e posteriores artigos científicos de acesso público (consequências), porém que a identidade das organizações seria preservada (confidencialidade e proteção) e por fim, ciente destes pontos apresentados, o questionamento em relação à concordância dos respondentes (consentimento). Rabionet (2011) reforça a relevância das reflexões em relação a estes elementos (propósito, consequências, confidencialidade e proteção e consentimento) não somente para apresentar um processo transparente entre entrevistador e entrevistado, mas também como uma forma de estabelecimento de vínculo inicial, desejado para que o respondente sinta-se à vontade e comente cada um dos tópicos

da entrevista semiestruturada de forma aberta, pontos fundamentais para a condução de pesquisas relacionadas às empresas familiares.

O terceiro passo recomendado por Rabionet refere-se à elaboração do **(iii) roteiro de entrevista**. Neste sentido, a autora afirma que este representa uma das ações mais longas e cruciais do desenvolvimento de um trabalho de pesquisa. A mesma ainda alerta que, quando bem planejado, tem impacto positivo nas demais etapas do processo de entrevista, como também na pesquisa como um todo. Para definição das perguntas/temas que compõem o roteiro de entrevistas, a autora igualmente recomenda uma boa compreensão do assunto, recomendando a literatura existente e trabalhos anteriores.

Ciente disso, a primeira fase de desenvolvimento deste roteiro de entrevista iniciou-se em janeiro de 2017, após o período de revisão do projeto de tese qualificado em 12/06/2016, e consistiu em explorar de forma sistemática o referencial teórico desenvolvido, com o objetivo de evidenciar os principais pontos a serem investigados, bem como estes deveriam ser abordados junto aos entrevistados. O resultado desta sistematização permitiu definir (i) temas relacionados às características do comportamento dos membros familiares que levam suas empresas à longevidade, (ii) como a Teoria da Agência e da *Stewardship Theory* são abordadas do ponto de vista metodológico, e (iii) como as empresas familiares são abordadas nas pesquisas.

Para a definição dos (i) temas relacionados às características do comportamento dos membros familiares que levam suas empresas à longevidade, com o que foi apresentado no capítulo 2.3, é possível deduzi-los da literatura desenvolvida pelo campo sobre empresas familiares e longevidade. Sendo também importante resgatar que as características deste comportamento é a resultante das habilidades e intenções dos membros, conforme propõe De Massi *et al.* (2014).

Ainda com a exploração do referencial teórico e procurando compreender como (ii) a Teoria da Agência e a *Stewardship Theory* e (iii) as empresas familiares são abordadas pelos estudos, foi realizado um inventário dos instrumentos de pesquisa dos artigos relacionados à Teoria da Agência e da *Stewardship Theory* no campo de pesquisa das empresas familiares. Para tanto foram analisados o total de nove instrumentos. Inclusive a autora contactou autores solicitando instrumentos que não estavam descritos detalhadamente nos artigos a que pertenciam. Destes, foram estratificadas 147 referências de questões, as quais foram organizadas em uma planilha Excel e identificadas ano e autor. Com isso, cada uma destas foi analisada

em detalhe, identificando o elemento central que estava sendo proposto a ser compreendido, o que permitiu relacionar os elementos que compõem as habilidades e intenções identificadas no capítulo 2.3. Também foi possível identificar e classificar os respectivos enfoques, se no subsistema família, propriedade, empresa ou a relação entre os mesmos.

Neste sentido, sete dos nove instrumentos apresentarem referências de questões com o enfoque único e exclusivo na empresa, o que percentualmente representou 54% das questões inventariadas. O subsistema propriedade é o único não abordado de forma isolada, devido às abordagens teóricas da Agência e da *Stewardship Theory* terem o enfoque na relação da propriedade com os demais subsistemas. Eddleston *et al.* (2006) abordaram de forma predominante o subsistema empresa, mas também apresentaram questões que contemplaram sua relação com a propriedade e a família. Somente o instrumento de pesquisa de Welsh (2013) abordou todos os subsistemas e suas relações, como também apresentou uma seção dedicada para identificação do contexto histórico da empresa familiar. Esta seção é interessante e se destaca quando comparado em relação aos demais instrumentos. Com este processo, a autora pode compreender como a Teoria da Agência e a *Stewardship Theory* são abordadas nos processos de coleta de dados, bem como, quais seriam as possíveis questões que poderia compor o roteiro de entrevista deste estudo.

Assim, com esta sistematização tanto da literatura quanto das informações oriundas do inventário dos instrumentos de pesquisa adotados, a autora pôde apropriar-se do estilo de abordagem dos autores em relação aos elementos que compõem as intenções e habilidades dos membros familiares, que contribuem para que suas empresas cheguem à longevidade, bem como os aspectos relacionados à Teoria da Agência, da *Stewardship Theory* e da história das empresas familiares. Desta forma, foi possível encontrar subsídios para a elaboração de uma primeira versão do roteiro de entrevista.

A primeira versão apresentou um conjunto de 75 referências de questões, as quais foram discutidas com ambos orientadores, tanto do programa de doutorado ao qual a autora pertence, quanto com a orientadora do programa sanduíche. Com estas discussões, estas 75 referências de questões foram condensadas em quatro grandes temáticas, das quais foram destacados os elementos centrais que buscavam analisar. As quatro grandes temáticas foram nomeadas como (i) história, (ii) governança, (iii)

comunicação e (iv) sucessão. Estas, por sua vez, tiveram o objetivo de guiar a entrevista de forma a suscitar relatos capazes de contextualizar cada um dos elementos que compõem as dimensões de análise deste estudo, que são as habilidades e as intenções dos membros familiares que levam à longevidade das empresas familiares.

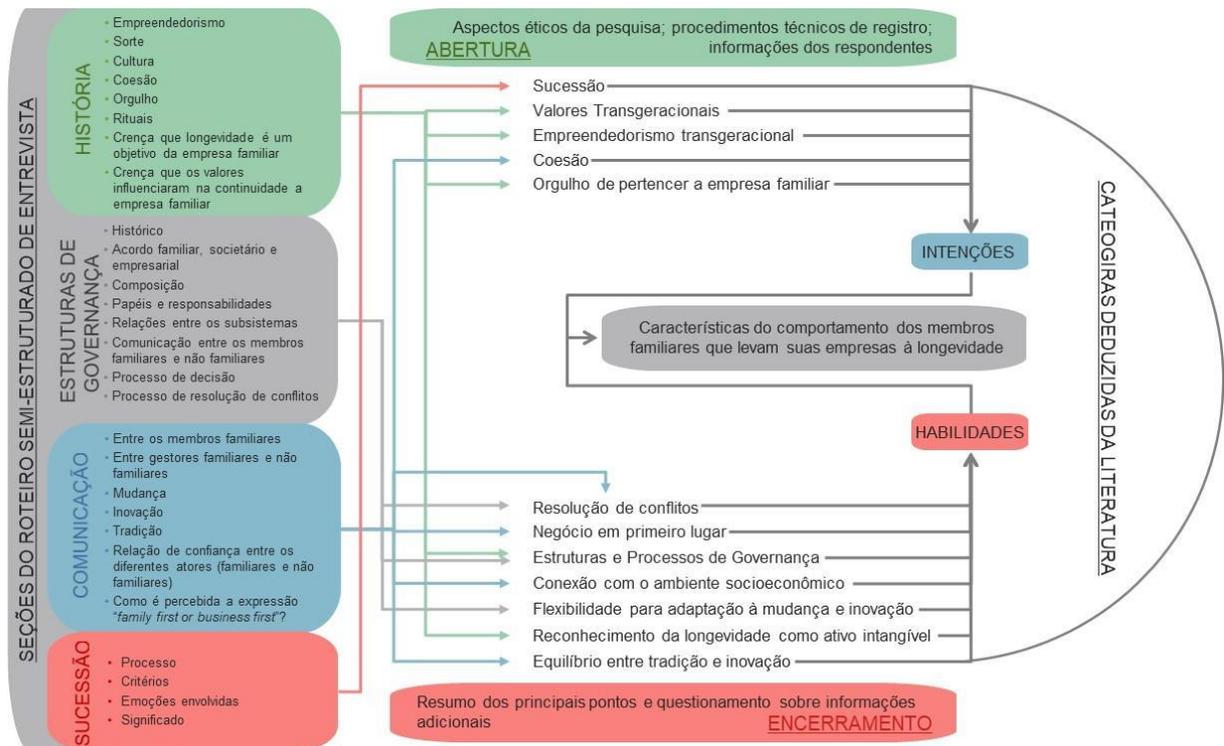
Além destas quatro grandes temáticas, como já foi dito anteriormente, o roteiro de entrevista contemplou uma seção inicial que atendeu (i) às recomendações de Rabionet (2011) referente a aspectos éticos (propósito, consequências, confidencialidade e proteção e consentimento) e (ii) às necessidades de identificação dos respondentes e da empresa (genograma, sociograma, organograma e linha do tempo). Esta seção foi inserida não só com base nas recomendações de Rabionet (2011), como também na experiência da autora e nas recomendações de Cooper e Schindler (2003), que indicam que todo instrumento de pesquisa tenha uma etapa denominada por ele como gerencial. Para os autores, esta tem como objetivo identificar o respondente, o local e as condições da entrevista e traçar o perfil da organização, procurando minimizar possíveis fontes de erro e promover uma aproximação entre o entrevistador e o entrevistado.

Outra seção também incluída foi a seção denominada de encerramento. A autora inclui no roteiro de entrevista esta etapa de fechamento que consistiu em revisar, de forma objetiva, os principais dados coletados, como também um questionamento final em relação ao desejo de comentar algum ponto que não havia sido abordado e que julgavam relevante de ser considerado. Esta etapa foi incluída de forma preventiva, uma vez que era sabida a dificuldade de contato e retorno com o perfil dos entrevistados desejados. Ação esta que posteriormente assumiu uma relevância não esperada, uma vez que com o contexto político-econômico que se instaurou na Catalunha, conforme já relatado, inviabilizou a validação posterior ao contato pessoal e presencial das entrevistas.

Com isso, a **Etapa 3 – Revisão**, que, conforme Lincoln e Guba (1985), tem como objetivo a redação de relatórios e a validação das informações com os respondentes, além de também apresentar novas oportunidades para coleta de dados. Percebendo a relevância desta etapa e vislumbrando como inviável dado as características já relatadas referente às dificuldades de acesso aos membros das empresas familiares bem como pelo retorno negativos referentes as solicitações de informações de forma prévia às entrevistas, a autora realizou uma adaptação e

encontrou uma de inclui-la ao processo de desenvolvimento do roteiro de entrevista desta pesquisa. Assim, a Figura 11 apresenta as quatro grandes temáticas que compuseram o roteiro de entrevistas, bem como seus temas e a relação dos mesmos com os elementos que compõem as habilidades e intenções do comportamento dos membros familiares que levam suas empresas à longevidade.

Figura 11 – Relação da estrutura do roteiro de entrevista com os elementos que compõem as habilidades e intenções que levam à longevidade das empresas familiares



Fonte: Elaborada pela autora.

No decorrer do desenvolvimento desta estrutura do roteiro de entrevista, é relevante comentar que, a autora buscou identificar empresas familiares que atendessem ao perfil das empresas familiares longevas requeridas neste estudo para a realização do pré-teste, o que não foi possível encontrar em tempo hábil. Porém, mesmo tendo consciência da relevância da realização deste para a qualificação do mesmo, como também da dificuldade de acesso às empresas familiares, a definição da estrutura deste roteiro de entrevista foi pautada na exploração máxima do referencial teórico desenvolvido e a sua versão final encontra-se no Apêndice B.

Dando sequência às reflexões propostas por Rabionet (2011), para condução de entrevistas semiestruturadas, cabe comentar o planejamento realizado em relação

à quarta etapa, que se refere à **(iv) condução e registro da entrevista**. Para esta, a autora teve o cuidado de registrar as entrevistas com dois dispositivos de gravação, minimizando o risco de perda dos dados de áudio. A pesquisadora também teve o cuidado de logo após cumprimentar os entrevistados e realizar sua breve apresentação, apresentar os dois dispositivos, esclarecer que este é um procedimento natural de pesquisa e que poderiam sentir-se confortáveis com os mesmos.

Também foram feitos pequenos apontamentos, cuidando para não prejudicar o desenvolvimento das entrevistas, uma vez que esta seguiu o roteiro de entrevista descrito anteriormente e a pesquisadora procurou desempenhar as características recomendadas por Yin (2005) em relação à condução das entrevistas, que são: (i) saber ouvir, (ii) adaptabilidade e flexibilidade, (iii) neutralidade e (iv) estar segura dos temas que precisavam ser abordados e compreendidos.

Assim, as entrevistas foram agendadas e oito delas ocorreram de forma pessoal e presencial nas dependências das próprias empresas. Apenas uma das entrevistas foi realizada via *Skype*, por razões de agenda da entrevistada e pela distância geográfica existente entre o caso e a pesquisadora. As entrevistas totalizaram em torno de 8 horas e 20 minutos de registros de áudio, sendo a mais breve de 34 minutos e a mais longa de 86 minutos. O distanciamento temporal entre as entrevistas presenciais e via *Skype* deu-se pelos fatos conjunturais já comentados anteriormente, que foram o atentado terrorista e a tentativa de independização da Catalunha. A Figura 12 ilustra a agenda das entrevistas, bem como os respectivos respondentes e tempos de duração destas.

Figura 12 – Agenda das entrevistas

	12/07		13/07	14/07	09/10
	manhã	tarde	manhã	manhã	manhã
EMPRESA	137	259	155	179	259
GERAÇÃO GÊNERO	5M 4M 5F	10M	5F 5M	5M 6M	11F
HORÁRIO	09h 09:30min 11h	17h	11h 12h	09h 13:30min	06h
DURAÇÃO	34" 62" 54"	76"	45" 55"	86" 45"	50"

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação aos procedimentos de **(v) análise e resumo das entrevistas**, quinto e penúltimo passo recomendado por Rabion et (2011), cabe destacar que, ainda ao longo do planejamento da estrutura da coleta de dados, a pesquisadora igualmente observou a forma com que os autores do campo analisam e apresentam os resultados de pesquisas qualitativas relacionados ao campo de pesquisa das empresas familiares. Isso contribuiu para o processo de análise dos dados como um todo, o qual será descrito em detalhe na seção 3.4 deste capítulo.

Tendo descrito as três macros etapas, que estruturam o processo de coleta de dados deste trabalho, o Quadro 10 foi organizado com o objetivo de apresentar de forma sintética estas etapas, com o qual é possível observar as fontes de dados, técnicas de coleta e registro, bem como resultados e período em que foram realizadas.

Quadro 10 – Etapas da coleta de dados

	Etapa 1 · Orientativa ·	Etapa 2 · Exploratória ·	Etapa 2 · Revisão ·
Fonte de dados	Dados públicos, <i>website</i> , capítulos dos livros disponibilizados para a autora.	Membros das empresas familiares.	Apresentação dos cartazes e resumo ao término das entrevistas.
Técnica	Próprias para análise do contexto histórico das organizações e empresas familiares, tais como: linha do tempo, organograma, sociograma e genograma.	Entrevistas com membros familiares com uso do roteiro de entrevista semiestruturado.	Ajustes nos próprios materiais.
Registro	Cartazes.	Arquivos de áudio e transcrições em meio digital.	Cartazes ajustados e transcrições.
Período	20/06 à 11/07/2017	8 entrevistas – 12 à 14/07/2017 – 1 entrevista – 09/10/2017	Durante as entrevistas.

Fonte: Elaborado pela autora.

Logo após a conclusão das oito primeiras entrevistas, a autora realizou um breve relatório em relação às primeiras percepções obtidas com as mesmas. Este relatório foi discutido com a orientadora do doutorado sanduíche, especialista da área. Neste momento, foram feitas reflexões que contribuiriam tanto para a organização da etapa de análise dos dados, como também para a discussão dos mesmos. Neste momento o período do programa sanduíches encerrou e a autora retornou para o Brasil, com os dados referentes as oito das nove entrevistas, com os quais foi imediatamente iniciado o processo de transcrição, o qual foi concluído em início de novembro, após a última entrevista realizada por *Skype* em 09/10/2017, conforme já relatado. Todo o material registrado em oito horas e vinte minutos de áudio totalizaram 170 páginas de transcrição. De posse desse material, foi possível dar início à análise de dados, cuja se encontra descrita na próxima seção deste capítulo.

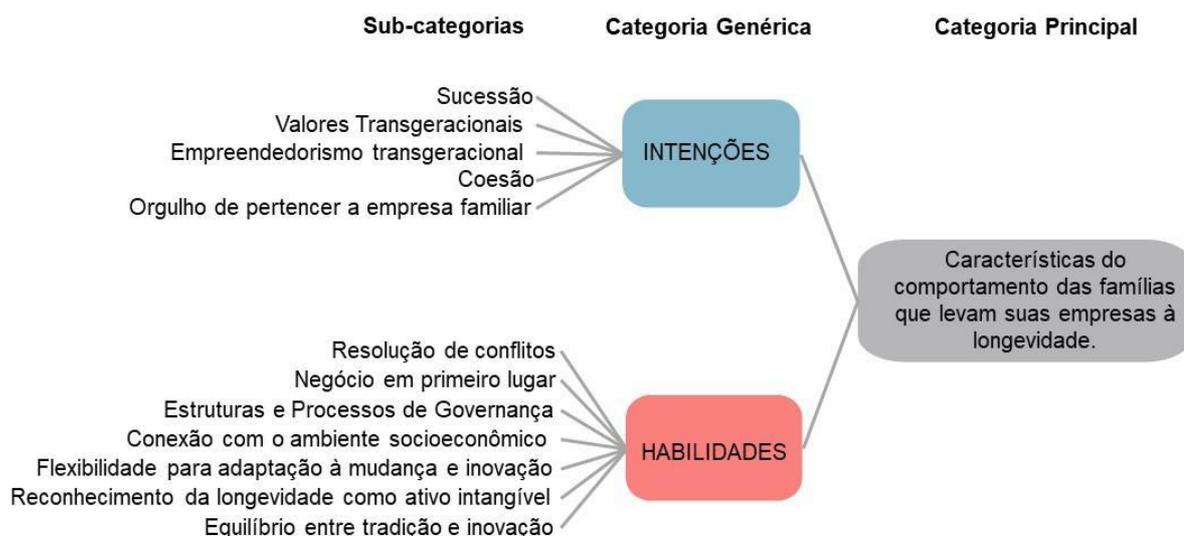
3.4 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS

Casey (2012) afirma que o cerne da pesquisa qualitativa é a interpretação dada pelo pesquisador ao volume de evidências que devem fundamentar as argumentações. Por sua vez, Lincoln e Guba (1985, p.132) colocam a etapa de análise de dados como sendo "*a reconstrução das construções*", onde as construções se referem aos dados coletados que precisam ser reconstruídos para a compreensão da questão e dos objetivos propostos pela pesquisa. Assim, o objetivo da análise de dados qualitativa é alcançar uma descrição condensada e ao mesmo tempo ampla do fenômeno, e o seu resultado são conceitos ou categorias que descrevem o fenômeno (LINCOLN e GUBA, 1985). Elo e Kyngäs (2007) concordam com a visão e colocam que, para que isso ocorra, esta análise pode ser indutiva ou dedutiva.

Assim, neste estudo, e com base nas definições de Elo e Kyngäs (2007), a análise de conteúdo dedutiva foi adotada prioritariamente, uma vez que as categorias de análise foram deduzidas a partir da literatura. Porém, tendo em vista que esta literatura ainda é fragmentada, também foi considerada a possibilidade da abordagem indutiva, ou seja, identificar categorias emergentes durante o processo. Desta forma, aspectos que não se encaixam no quadro de categorização podem ser usados para criar novas categorias (ELO e KYNGÄS, 2007). Lincoln & Guba (1985) recomendam a combinação das duas abordagens, uma vez que é importante o pesquisador estar atento aos novos elementos que podem surgir e contribuir, não só para a compreensão da questão de pesquisa e objetivos, como também para o avanço do campo.

Isso esclarecido e sendo a análise de conteúdo dedutiva a escolha prioritária, os autores recomendam desenvolver uma árvore de categorização para codificar os dados de acordo com as categorias e assim, proporcionar melhor organização do projeto no *software* de análises qualitativas. Assim, para esta etapa de identificação categórica, foram resgatados os elementos que caracterizam as dimensões intensões e habilidades, os quais foram identificados como subcategorias. Sendo as dimensões – intensões e habilidades - identificadas como categoria genérica, as quais contribuíram para compreender a categoria principal. A Figura 13 apresenta esta lógica de categorização adotada nesta fase da pesquisa, bem como evidencia a principal categoria, a categoria genérica e as subcategorias, deduzidas da literatura.

Figura 13 – Árvore de categorização

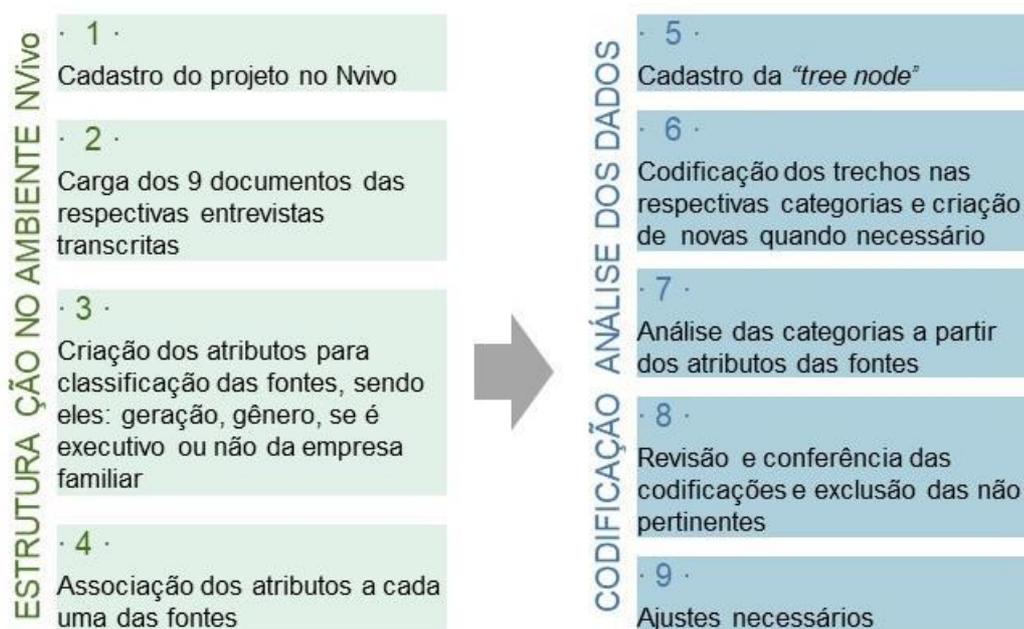


Fonte: Elaborada pela autora.

Estabelecida a árvore de categorização, a próxima etapa é a codificação dos dados coletados. Nesse sentido, foi utilizado o *software* de análise de dados qualitativos NVivo. Este também foi adotado visando trazer rigor à fase de análise de dados, uma vez que apoia os pesquisadores na codificação e organização sistemática de volumosos dados e em gerenciando o trabalho de análise do desenvolvimento de categorias, rastreando as ligações entre os conceitos e entendendo as relações entre as categorias, conforme recomendam De Massis e Kotlar (2014). Assim, o mesmo foi utilizado como apoio e auxílio da análise do volume de dados obtido, atentando para o alerta que fazem os autores, de que estas ferramentas incluem processos progressivamente deterministas e rígidos; sendo necessário ter cuidado para não privilegiar técnicas de codificação e recuperação, em vez da análise em profundidade e com significado.

O NVivo trabalha com o conceito de projeto, entre as suas principais estruturas estão as fontes e os “nós”. Os “nós” podem ser do tipo *Free Node* (um nó isolado) ou *Tree Node* (uma árvore de nós). Para esta pesquisa foi adotado o *Tree Node*, que por sua vez foi composto pelas duas grandes dimensões – habilidades e intenções – e seus respectivos elementos. Com a *Tree Node* desta pesquisa estabelecida, foi possível iniciar a organização do projeto no software NVivo. Cada uma das subcategorias foram cadastradas. No sentido de ilustrar e apresentar as principais etapas desenvolvidas, a Figura 14 foi desenvolvida.

Figura 14 – Processo utilizado para análise dos dados no software NVivo



Fonte: Elaborada pela autora.

Importante comentar que durante o processo de codificação, item 6 da Figura 15, foram identificadas outras subcategorias. Porém, durante o processo de revisão e conferência das condições, item 8 da Figura 15, estas foram melhor compreendidas e recodificadas nas categorias previamente deduzidas da literatura. No próprio software foram simuladas análises gráficas e tabelas comparativas das relações e das quantidades de códigos categorizadas. Estes foram comparados entre os casos e entre os respondentes, o que sinalizou a existência da heterogeneidade entre as empresas e as percepções assimétricas entre os membros familiares respondentes. Porém, estas análises não foram consideradas e sim, o conteúdo e a força de cada trecho para evidenciar os fatos identificados.

De posse do material codificado, foi possível iniciar a análise propriamente dita do estudo de caso múltiplo. De forma específica em relação à pesquisa qualitativa exploratória através de estudo de caso múltiplo, De Massis e Kotlar (2014) e Lincoln e Guba (1985) ressaltam que existem estratégias a serem adotadas ao longo da pesquisa qualitativa que podem contribuir para superar as típicas críticas realizadas. Neste sentido, De Massis e Kotlar (2014) indicam adotar estratégias que garantam (i) a credibilidade do construto, (ii) o estabelecimento da causalidade entre as variáveis e os resultados, (iii) a generalização dos resultados e (iv) a repetibilidade, que por sua vez, refere-se à possibilidade de outros pesquisadores chegarem aos mesmos

resultados, desde que sigam os mesmos procedimentos metodológicos. Assim, o Quadro 11 apresenta as respectivas ações tomadas em relação a cada um dos aspectos.

Quadro 11 – Ações adotadas para evidenciar a confiabilidade dos resultados

Aspectos	Ações
Credibilidade do construto	- Identificação dos elementos por dedução da literatura - Triangulação dos dados
Causalidade entre as variáveis e os resultados	- Construção da análise dos dados de forma consistente, com base na força dos trechos transcritos das falas dos entrevistados - Construção da análise de forma comparativa entre os casos
Generalização dos resultados	- Adoção da lógica de replicação em estudo de caso múltiplo
Repetibilidade	- Adoção de protocolo de pesquisa - Adoção de técnicas para preparação dos dados

Fonte: De Massis e Kotlar (2014) e dados da pesquisa.

Importante comentar que a redação dos achados e interpretações dos mesmos foi realizada durante um período de quatro intensos meses, com avanços, retrocessos e interrupções para revisitação da literatura e retomada das análises. Ainda, em relação à apresentação dos resultados, também foram observadas as recomendações de Massis e Kotlar (2014) sobre o cuidado e atenção para apresentação dos mesmos, para que assim, esta não seja sobrecarregada e distraída pelas enormes quantidades de dados interessantes, embora supérfluos para a questão central e os objetivos da pesquisa. Importante destacar que o protocolo para estudo de caso, o qual resume e estrutura todo o plano realizado nesta metodologia, encontra-se no Apêndice C.

Neste sentido, o próximo capítulo, destinado à análise de dados, está estruturado de forma a evidenciar a exploração dos objetivos estabelecidos, bem como é composto por uma etapa inicial de contextualização dos principais fatos referentes aos casos estudados, com a qual é possível contar ao leitor uma história consistente na qual o pesquisador não apenas descreve os temas, mas também evidenciam e dá suporte para a compreensão de como todas as “peças do quebra cabeça” se encaixam.

4 ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com as informações obtidas através da observação das transcrições, codificações, áudios, notas de pesquisa e fontes de dados secundários, foi possível compreender como a Teoria da Agência e *Stewardship Theory* explicam os elementos que compõem as habilidades e as intenções, que em conjunto caracterizam o comportamento das famílias que levam à longevidade de suas empresas.

Por tanto, este capítulo é composto por quatro seções, sendo a primeira referente à contextualização do estudo de caso múltiplo, o que contribuirá para o leitor uma melhor compreensão dos fatos. Na segunda e na terceira seções, são discutidos e analisados cada um dos elementos que compõem as respectivas dimensões habilidades e intenções, e assim, nestas serão discutidos os objetivos a que esta pesquisa se propõe.

Na quarta e última seção, após realizar a análise de cada um dos elementos por meio do estudo de caso múltiplo, são apresentadas as evidências encontradas, as quais permitem compreender como a Teoria da Agência e a *Stewardship Theory* explicam as características do comportamento das famílias que levam à longevidade de suas empresas, respondendo assim, a questão central dessa pesquisa.

4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DOS CASOS

Esta etapa de contextualização visa trazer informações referentes às características e fatos relevantes dos casos estudados, dando subsídios ao leitor e a autora para melhor compreensão e apresentação dos resultados encontrados. Assim, são descritos (i) os fatos relevantes em relação aos processos de sucessão de cada um dos casos em estudo, e (ii) o atual estágio de desenvolvimento dos três subsistemas – família, empresa e propriedade –. Ambos foram organizados de forma comparativa, o que por sua vez, contribui para à análise dos elementos que compõem as dimensões habilidades e intenções do comportamento das famílias que levam à longevidade de suas empresas. Neste sentido, para melhor compreensão das práticas adotadas pelos membros familiares em relação aos processos sucessórios, sendo eles patrimoniais e gerencias, ocorridos ao longo do desenvolvimento das suas empresas, o Quadro 12 foi organizado. Nesse, também é apresentado o contexto em que cada um dos casos foi fundado.

Quadro 12 – Quadro comparativo dos processos sucessórios

		CASOS			
		137	155	179	259
Fundação		Homem, de vida simples e de poucas posses.	Mulher, casada e sem filhos.	Homem, filho de empresário, porém não era o primogênito.	Homem, pouco se sabe.
Processos Sucessórios (válida para os casos 137, 155 e 179)	1º	Único filho que sobreviveu.	Gerencial e patrimonial, para a sobrinha.	Gerencial e patrimonial, para os três filhos homens.	1º 2º 3º 4º 5º Gerencial e patrimonial, para o filho primogênito.
	2º	Gerencial e patrimonial, para o filho primogênito.	Gerencial e patrimonial, para o filho primogênito.	Gerencial e patrimonial: o primogênito comprou dos primos.	6º Gerencial e patrimonial: para filha única, que em decorrência do casamento, solicitam permissão para uso de sobrenome composto.
	3º	Gestão e acionária: dois irmãos mais velhos.	Gerencial e patrimonial: o primogênito comprou do irmão.	Gerencial e patrimonial: para os três filhos, porém o primogênito comprou dos irmãos.	7º Gerencial e patrimonial, para os dois filhos primogênitos.
	4º	Gerencial: para três membros da 5ª geração Patrimonial: todos os 6 membros da 5ª geração equitativamente.	Gerencial e patrimonial, para o filho mais velho, sendo a filha com pequena participação.	Gerencial e patrimonial: para todos os filhos equitativamente.	8º Gerencial e patrimonial, para os dois filhos primogênitos.
	5º	Indefinida, filhos pequenos e até mesmo membros da 5ªG sem filhos ainda.	Indefinida, filhos pequenos.	Gerencial: executivo não familiar. Patrimonial: por rama familiar, reconcentração acionária na 6ªG.	9º Gerencial e patrimonial, para todos os filhos homens, sendo as mulheres com pequenas porcentagens.
	6º				10º Gerencial: indefinida, membros da 11ªG trabalhando na empresa Patrimonial: por rama familiar
		Processos Sucessórios (válida para o caso 259)			

Legenda: Poda da árvore “Cultura catalã” Situacional Tendência

Fonte: Elaborado pela autora.

Em relação aos processos sucessórios, percebe-se a adoção de diferentes práticas, podendo estas serem classificadas em três formas: (i) poda da árvore; (II) cultura catalã e (iii) situacional. A primeira prática a ser destacada, é a conhecida pela literatura das empresas familiares como a poda da árvore, sendo esta identificada nos casos 179 e 155. A poda da árvore é uma prática que consiste em reduzir os níveis de complexidade da família através da reconcentração das ações por meio de processos de compra e venda de ações entre os próprios membros familiares (LAMBRECHT e LIEVENS, 2008).

A segunda prática a ser destacada é a da sucessão gerencial e patrimonial realizadas “de pai para filho primogênito”, relatada por todos os respondentes e identificada nos casos 137, 155 e 259, sendo que neste último caso, nos cinco primeiros processos sucessórios, foi citada e denominada por todos os respondentes como “cultura catalã”. Esta segue três princípios: (i) o filho primogênito é o herdeiro do empreendimento familiar, (ii) os demais filhos, sendo os dois próximos homens carreira militar e padre, respectivamente, e (iii) mulheres afastadas do contexto empresarial, porém, com direito a compensações de ordem econômico-financeiras (ex. propriedades). O relato do respondente R259_10M a descreve em detalhe, conforme segue: *“Aqui na Catalunha sempre houve a filosofia do herdeiro, ou seja, o filho mais velho herdava a parte do negócio da família, o segundo seguia carreira militar e o terceiro, padre”*. A transcrição da fala do respondente R179_5M reforça a ideia de que realmente é uma cultura da região e que evidencia o princípio referente ao afastamento das mulheres mediante compensações econômico-financeiras, *“... definitivamente, a tradição e a cultura e o valor era, que as mulheres não participavam, por um lado, e isso quer dizer: que as mulheres recebiam bens ou imóveis. E isto se deu muito na Catalunha”*.

Porém, em relação à esta “cultura catalã” dois fatos são interessantes de serem destacados. O primeiro, diz respeito ao caso 155, que apresenta uma mulher como fundadora. Esta, por não ter filhos, realizou a sua primeira sucessão para outra mulher, sua sobrinha, e somente então, quando esta teve filhos homens, a referida “cultura catalã” foi identificada, porém somente no segundo processo sucessório. Em relação aos demais processos deste caso, percebe-se que ocorreu a poda da árvore no terceiro, e a última sucessão foi realizada para os dois filhos, sendo que um deles é uma mulher.

No mesmo sentido, é interessante relatar o segundo fato, o qual se refere ao sexto processo sucessório do caso 259, no qual teve como única herdeira uma mulher. Esta se casou e em conjunto com seu marido, deu sequência ao desenvolvimento da

empresa herdada, porém pela tradição natural da sucessão de sobrenomes, desapareceria o sobrenome do fundador que se manteve por seis gerações. Neste sentido, os membros familiares buscaram alternativas junto ao governo e entidades religiosas para que então pudessem utilizar os dois sobrenomes de forma composta, e que hoje é a razão social da empresa familiar. Ou seja, situações que contrariaram questões culturais relevantes da época, uma vez que na primeira situação se refere ao ano de 1881 e a segunda, 1912. Com o relato destes fatos, além de demonstrarem evidências que contrariam a “cultura catalã”, também é evidenciada a terceira prática de sucessão, denominada situacional, uma vez que esta é influenciada por questões conjunturais do momento em que o processo sucessório ocorre.

Importante observar como que estas práticas impactam na configuração da empresa familiar ao longo do seu desenvolvimento. Neste sentido, o Quadro 13 foi desenvolvido relacionando as informações obtidas dos dados secundários e das entrevistas, assim como o Modelo Tridimensional de Desenvolvimento da Empresa Familiar de Gersick *et al.* (2006), apresentado na Figura 2 anteriormente.

Quadro 13 – Estágios de desenvolvimentos dos subsistemas

Estágios de Desenvolvimento dos Subsistemas			
Caso	Família	Propriedade	Empresa (A)
137 5ª geração com características de 3ª	Passagem do bastão 8 membros 4ªG – 2 irmãos - idosos 5ªG – 6 primos irmãos - adultos	Sociedade de irmãos/ consórcio de primos 47% para cada membro da 4ªG; 1% para cada membro da 5ªG	Maturidade Grande porte 400 empregados 76 MM €
155 5ª geração com características de 2ª	Passagem do bastão 6 membros 4ªG – 1 pai - idoso 5ªG – 2 irmãos – adultos 6ªG – 3 primos - crianças	Proprietário controlador/ sociedade de irmãos 80% para 1 membro da 4ªG; 15% para 1 membro da 5ªG e 5% para outra da 5ªG	Formalização/ Expansão Pequeno porte 50 empregados 5 MME
179 5ª geração com características de 2ª	Passagem do bastão 18 membros 4ªG – 1 pai - idoso 5ªG – 5 irmãos - adultos 6ªG – 12 primos irmãos – jovens e adultos	Sociedade de irmãos 20% para cada membro da 5ªG	Maturidade Grande porte 750 empregados 151 MME
259 11ª geração com características de 5ª	Trabalho conjunto 27 membros Rama A: 10ªG – 2 irmãos - adultos 11ª G – 7 primos irmãos – jovens e adultos Rama B: 10ªG – 6 irmãos - adultos 11ªG – 12 primos irmãos – jovens adultos e adultos	Consórcio de primos (primos segundos) 55% para rama A e 45% para rama B	Maturidade Grande porte 300 empregados 95 MME

Fonte: Dados da pesquisa.

(A) (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria) disponível em <https://www.bbva.es/general/finanzas-vistazo/empresas/clasificacion-de-empresas-por-tamano/index.jsp>

Importante observar o quanto a propriedade é reflexo da composição e tamanho das famílias que compõem a empresa familiar, bem como da etapa do ciclo de vida dos seus membros e da relação existente entre eles. Também é importante observar dois pontos comuns a todos os casos e que estão diretamente relacionados às práticas adotadas para a condução dos seus respectivos processos sucessórios. São eles: (i) todos os casos possuem 100% do capital nas mãos de membros familiares, e (ii) as famílias proprietárias apresentam características geracionais distintas da geração em que suas respectivas empresas familiares se encontram. Estas situações podem ser melhor compreendidas com a observação das práticas adotadas pelos membros familiares em relação aos sucessivos processos sucessórios gerenciais e patrimoniais ocorridos ao longo do desenvolvimento das suas empresas, bem como ao contexto em que foram fundadas, conforme evidenciado no Quadro 12.

Assim, com as informações apresentadas no Quadro 13 é possível perceber que a etapa de vida em que os membros se encontram – idoso, adulto, jovem, adolescente e criança -, pode influenciar o subsistema **família**. Os casos 137, 155 e 179, por apresentarem membros de sua 5ª geração em fase adulta, encontram-se no estágio de **passagem do bastão**, o que significa que o processo de sucessão daquela geração já foi concluído (GERSICK *et al.*, 2006). O fato de que há membros da 5ª geração que desempenham papel de Direção e Presidência do Conselho de Administração, são evidências da situação destes casos. O caso 259, mesmo sendo o caso com maior tempo de vida, está em um estágio anterior, o de **trabalho conjunto**. Isso pode ser compreendido pelo fato de que há membros da 11ªG adultos e que trabalham na organização familiar, porém ainda estão em fase de desenvolvimento de suas carreiras, desempenhando funções de gerência, e a 10ªG ainda está atuante nos papéis relacionadas à direção da organização.

Porém, além da etapa de vida em que os membros se encontram, percebe-se que o tamanho e composição da família também são um fator que pode explicar as diferenças existentes em relação ao subsistema **propriedade**. O caso 155, mesmo tendo 19 anos de existência a mais que o caso 137, apresenta uma família nuclear – de pais e filhos - com o pai ainda concentrando controle acionário e os filhos em posição minoritária, o que significa que a **propriedade** realizou a transição do estágio de **proprietário controlador** para **sociedade de irmãos**. O caso 137, por sua vez, encontra-se em transição do estágio de **sociedade de irmãos** para **consórcio de primos**, uma vez que os dois irmãos, membros da 4ªG, ainda são majoritários. O caso

155, pelo fato do pai (4ªG) já ter transferido a totalidade do controle para os filhos (5ªG), encontra-se na situação de **sociedade de irmãos**.

Por sua vez, o único caso que se encontra no último estágio é o 259, sendo este um **consórcio de primos de segundo grau**. Consórcio de primos de segundo grau significa que a família empresária está neste estágio há dois ciclos geracionais, o que pode potencializar o distanciamento entre as ramas¹⁵ familiares (ARONOFF, 2004). O que é evidenciado pelos relatos dos respondentes R259_10M e R259_11F, respectivamente transcritos abaixo.

R259_10M: ... Meu pai e o pai do meu primo segundo eram primos irmãos, ou seja, filhos de dois irmãos. Eu e o Primo segundo 1, o Primo segundo 2 e Primo segundo 3 já somos primos segundos... Os pais eram primos e nós somos primos segundos, e estes daqui são primos terceiros e quartos e assim..., Mas enfim, queremos manter um pouquinho a filosofia da família.

R259_11F: Fora da empresa é o que eu te dizia, somos duas ramas familiares. Meu tio, com o meu pai, minhas tias, nós nos reunimos porque a minha avó ainda está viva e então bem, gostamos de comer juntos aos domingos, celebrar os aniversários... Mas somos duas famílias diferentes, mas que nos une uma empresa, ok?

Assim, com esta contextualização e com base na literatura do campo de pesquisa das empresas familiares, bem como da Teoria da Agência e da *Stewardship Theory*, a seguir será realizada a discussão referente aos elementos que caracterizam as intenções e habilidades que compõem o comportamento das famílias que levam suas empresas à longevidade.

4.2 HABILIDADES

Nesta seção, busca-se (i) identificar como os processos e estruturas de governança são compreendidos a partir dos pressupostos da Teoria da Agência e da *Stewardship Theory* nas empresas familiares longevas e (ii) compreender como o comportamento de agente e de *steward* influenciam as habilidades das empresas familiares longevas.

Habilidade, por sua vez, conforme De Massis *et al.* (2014), refere-se à capacidade de discernimento da família para dirigir, potencializar ou se valer dos

¹⁵Ramas: analogia ao conjunto de ramos das árvores, que no contexto das empresas familiares correspondem aos conjuntos familiares compostos por núcleos familiares (pais e filhos) (LAMBRECHT e LIEVENS, 2008).

recursos que dispõe. Isto inclui também a capacidade de discernir sobre os objetivos da organização e sobre as diferentes escolhas, dentre as decisões factíveis, estratégicas, estruturais e táticas frequentes a todo e qualquer empreendimento. Para a compreensão desta dimensão, o autor sugere a adoção das lentes da Teoria da Agência. Assim, nesta seção, serão discutidos os elementos identificados como característicos das habilidades dos membros familiares que possuem esta capacidade de discernimento em relação a dirigir, incrementar ou se valer dos recursos que dispõem em prol de levar suas empresas à longevidade.

4.2.1 Estruturas e Processos de Governança

Em relação às estruturas e processos de governança dos três subsistemas – família, propriedade e empresa -, percebe-se que estas estão presentes em todos os casos, porém com motivações, propósitos, usos, níveis de formalização e estruturação distintos, não havendo uniformidade. Assim, não é possível evidenciar as recomendações de Aronoff (2004), uma vez que este afirma que a empresa familiar longa apresenta funcionamento institucionalizado de cada um dos três subsistemas, bem como das relações oriundas da interação entre eles. O que faz com que se tenha atenção em relação à influência da heterogeneidade das empresas familiares sob às diferentes estruturas de governança, uma vez que Miller e Breton-Miller (2005) dão destaque à heterogeneidade das empresas familiares como fator capaz de potencializar, ou não, os custos de agência e o comportamento de *steward*, o que acaba por afetar o desempenho da empresa familiar.

Assim, buscando apresentar subsídios que evidenciem a influência da heterogeneidade da empresa familiar, bem como apoiar as discussões referentes aos processos e estruturas de governança dos casos em estudo, o Quadro 14 foi organizado. Nele são apresentadas as estruturas de governança de cada um dos subsistemas dos casos observados, bem como a composição das mesmas e um resumo em relação ao foco destas.

Quadro 14 – Estruturas de Governança

Casos	Subsistemas da Empresa Familiar		
	Família	Propriedade	Empresa
<p>137</p> <p>2 estruturas</p> <p>foco em integração dos familiares e compartilhamento de informações</p> <p>somente membros familiares</p>		<p>Holding</p> <p>Conselho de Administração</p> <p>(todos os 8 membros familiares, sendo 2 da 4ªG e 6 da 5ªG)</p>	<p>Gestores Familiares</p> <p>(3 membros da 5ªG)</p>
<p>155</p> <p>2 estruturas</p> <p>foco em transição das gerações e compartilhamento das informações</p> <p>somente membros familiares</p>	<p>Conselho de Família</p>	<p>Holding</p>	<p>Gestor familiar</p> <p>(1 membro da 5ªG)</p>
<p>179</p> <p>6 estruturas</p> <p>foco em integração dos familiares, compartilhamento de informações e acompanhamento e direcionamento da gestão</p> <p>membros familiares e não familiares</p>	<p>Assembleia familiar</p> <p>(acionistas atuais + futuros)</p> <p>Conselho de Família</p> <p>(acionistas atuais = 5 irmãos 5ªG + pai 4ªG)</p>	<p>Holding</p> <p>Conselho de Administração do Patrimônio</p> <p>(em desenvolvimento, acionistas atuais + 1 independente)</p>	<p>Conselho de Administração</p> <p>(3 irmãos da 5ªG + 3 independentes)</p> <p>Comitê Gestor</p> <p>CEO não familiar</p>
<p>259</p> <p>5 estruturas</p> <p>foco em integração dos familiares, compartilhamento de informações, desenvolvimento e transição das gerações</p> <p>membros familiares e não familiares</p>	<p>Conselho de Família</p> <p>(2 membros 10ªG + 3 membros 11ªG)</p>	<p>Holding</p> <p>(4 membros 10ªG, sendo que 1 destes é o CEO)</p> <p>Assembleia Geral de Acionistas</p>	<p>Conselho de Administração</p> <p>(4 membros da 10ªG + 1 membro da 11ªG + 2 independentes + 1 advogada/secretária)</p> <p>Comitê Gestor</p> <p>(CEO familiar – membro da 10ª G)</p>

Fonte: Dados da pesquisa.

Observando de forma conjunta o Quadro 13 e 14, é possível perceber a influência da heterogeneidade da empresa familiar nas estruturas e processos de governança descrita por Miller e Breton-Miller (2005). Esta influência pode estar relacionada às características do subsistema família e propriedade especificamente, uma vez que os casos 179 e 259 apresentam famílias numerosas e composição do capital com menor concentração, o que acabam por exigir uma estrutura de governança mais robusta, diferente dos casos 137 e 155. Com isso, não é possível evidenciar a influência significativa do subsistema empresa, uma vez que os casos 137 e 155 possuem estruturas de governança semelhantes, porém, portes de

empresa distintos. Por consequência, é possível evidenciar em parte o que Miller, Minichilli e Corbeta (2014) afirmam, uma vez que estes enfatizam a necessidade de observação da propriedade e gestão das empresas familiares na implementação das estruturas de governança, não deixando claro a influência do subsistema família.

Com as informações apresentadas no Quadro 14, também se percebe que há diferenças em relação à participação de membros familiares e não familiares, bem como a representação por ramos familiares ou gerações. O caso 179, é o único que apresenta o atual CEO como executivo não familiar, porém, em conjunto com o caso 259, retratam a participação de membros não familiares como conselheiros independentes no Conselho de Administração. Situação identificada na história do caso 137, o qual relata a boa experiência com essa participação, “... nos foi muito bem, tivemos uma sexta pessoa, que era um conselheiro independente da família, que era um pouco a dobradiça entre a quarta e a quinta. Bem, adoeceu e faleceu e tal, e agora estamos somente os cinco (R137_5M).” Sendo assim, atualmente os casos 137 e 155, compõem suas estruturas de governança somente com membros familiares.

Com a observação das transcrições dos casos, também é percebido a influência da heterogeneidade da família e da propriedade sobre a comunicação entre os membros em relação a temas de cunho empresarial. Identificou-se no caso 155, que a comunicação é percebida como uma questão natural, o que pode ser evidenciado nas transcrições dos relatos dos irmãos em relação à comunicação com o pai e entre eles: “Bom, então, sempre que a gente pode comemos juntos e falamos da vida, dos netos e de como vão as coisas...Nós nos telefonamos, da mesma maneira que com meu pai que o atualizo muito” (R155_5M); “nós enviamos WhatsApp, porque pode fazê-lo...” (R155_5F). Porém, nos casos 137, 179 e 259 a comunicação referente às questões do negócio é conduzida de forma processual e formal, sendo possível pela existência das estruturas e processos de governança. Assim, conforme as transcrições evidenciam, esta comunicação ocorre de forma distinta nos demais casos.

R137_5F: “Nós, pois nestas quatro reuniões mais formais falamos destes temas, e logo, ora, em nível de informação para cada um, e assim já gera conversação.”

R179_5M: “... Este reporta o CEO, o CEO reporta ao Conselho de administração, mas Conselho de administração se reúne seis vezes por ano... pelo que este CEO necessita um contato mais diário com a Governança Corporativa e então o faz através do presidente que sou eu, certo? O CEO

então reporta aqui (Conselho de Administração do Grupo), ... E logo o Conselho de administração necessita tomar as decisões do negócio... logo do Conselho de administração, uma semana ou duas depois, tem um Conselho de família. Então, informamos do que seja decidido, no Conselho de família, no Conselho de administração patrimonial...Então, aqui (Conselho de Administração do Grupo) se toma as decisões, mas se contrasta muito com aqui (Conselho de Família) em cima também, tem esse jogo de ir contrastando e aqui (Conselho de Administração Patrimonial) esse jogo não se faz tão necessário porque todos os membros daqui (Conselho de Família) estão aqui (Conselho de Administração Patrimonial)...Este jogo de ir informando, nas reuniões, não é? E logo aparte, fora das reuniões, pois ir passando a informação e aqui te digo mais, não existe tanto um informativo e sim uma informação de como vão as coisas.

R259_10M: Realmente a comunicação é complicada, ou tem sido complicada até agora, ok? ...Por quê? Porque estávamos mal acostumados a fazer e desfazer conforme nosso desejo... E isso não está certo. Então por isso montamos a questão do acordo, a questão do Conselho de família, tentar que as reuniões gerais de acionistas sejam reais e que sim realmente aporte valor. Por exemplo, para estes explicamos realmente tudo o que se fez, todo o plano estratégico que temos há três anos, o que é que queremos fazer nos próximos três anos, e quais projetos temos em andamento e onde estamos e tal, não é? Porque no ano passado explicávamos que iniciávamos alguns projetos e se iniciaram já os projetos, ou seja, pois temos que explicar para eles em que estado está o projeto, não é?

Com estes relatos referentes à comunicação, é possível evidenciar a recomendação da literatura que indica a adoção de espaços formais para estabelecer processos e fluxos de comunicação saudáveis, podendo estes ser estruturas de governança como conselhos de família, reuniões familiares formais ou simplesmente reunir o maior número de familiares possível para um encontro (BECKHARD e DYER, 1983; HANDLER, 1992; JAFFE, 1992; WARD e ARONOFF, 1993).

Outro aspecto relevante referente a influência da heterogeneidade é sobre o uso das estruturas de governança. Acaba-se por perceber, em todos os casos, mesmo sem uniformidade de estruturas e processos, que estas são adotadas como instrumentos para (ii) integração e informação entre os membros familiares, como também, (i) facilitação dos processos sucessórios patrimoniais e gerenciais. O que está alinhado às observações de Gudmundson, Tower e Hartman, (2001) em relação ao papel das estruturas de governança serem utilizadas como veículos na abertura de canais de comunicação para um planejamento sucessório eficaz, além de poderem refletir a força das relações existentes na empresa familiar, que é considerado um fator importante para a determinação de processos de sucessão bem-sucedidos. De forma a evidenciar isso,

o Quadro 15 apresenta recortes dos relatos dos respondentes, bem como indica a estrutura de governança adotada para desempenhar estes papéis.

Quadro 15 – Integração e informação entre os membros familiares, e facilitação dos processos sucessórios patrimoniais e gerenciais

Caso	Estrutura	Trecho
137	Conselho de Administração	<i>R137_5M: “Aqui explicamos como vai o negócio basicamente, os que estamos na empresa, explicamos como está 137. Meu tio, pois ainda leva a parte dos ativos financeiros – estamos em fundos de investimento e tal, pois levam o meu pai e meu tio ainda esta parte daqui... E meu primo, está na parte de promoção imobiliária, então é ele quem explica mais esta parte daqui..., nos vemos oito vezes por ano.”</i>
155	Conselho de Família	<i>R155_5M: “um pouco para a aposentadoria do meu pai, pois justificar que não queremos perder a oportunidade de seguir aprendendo do meu pai. Meu pai é o presidente do... Não me lembro do título, mas o máximo responsável do conselho de família, que é quem toma as decisões de Políticas dos negócios...”</i>
179	Assembleia Familiar	<i>R179_5M: “não é de decisão, é órgão muito de se informar, de ser informado, de perguntar,... Ou seja, tem dois propósitos básicos, um: envolver-se na empresa, que conheçam a empresa e fazemos reuniões aqui, pois com diferentes conteúdos para que, eles que serão os futuros acionistas, pois que saibam da empresa, de como vai... Aí vêm diretivos, o CEO e lhes explica, lhes explicamos de esta perna daqui (empresa/gestão) e também lhes explicamos daqui (patrimônio), não é? Dos investimentos, este imóvel aqui, as financeiras, investimentos em outras empresas etc. Isto é lhes informar. E o outro é, o outro objetivo da assembleia familiar, é criar coerência e coesão entre eles. Certo? Como são doze, e o dia de amanhã serão acionistas e terão que trabalhar juntos e terão que decidir juntos, pois que saibam trabalhar juntos e criar este sentido de coesão entre primos.”</i>
259	Conselho de Família	<i>R259_10M: “a ideia era que se cruzem pessoas de duas gerações, uns trabalhando e outros não trabalhando aqui. Pois afinal... Pois... Todas as ramas mais ou menos representadas”.</i>
	Conselho de administração da holding	<i>R259_10M: “onde aqui participamos os quatro que estamos na holding, ou seja, bom: nós quatro; mais um sobrinho meu, que é... Ou seja, que é da rama do meu irmão que faleceu em dois mil e quatro. Aqui tem dois meninos e uma menina. Estes daqui não os permitimos. ((Risos)). E estes são sócios atuais, estes são sócios. Herdaram a parte proporcional cada um, ou seja, cada um herdou um terço da parte que tinha... Então um deles participa no Conselho de Administração, temos dois conselheiros externos, um é professor da IESE e o outro é um senhor de negócios. E a advogada que é quem nos assessorar como secretária, mas sem voz de voto. Mas enfim, às vezes ela fala mais que os outros... Porque tem que nos assessorar, que não façamos nenhuma bobagem, não é?”</i>

Fonte: Dados da pesquisa.

Interessante observar que o clássico uso das estruturas de governança como mecanismo de alinhamento entre gestores e proprietários, conforme descreve Eisenhardt (1989), somente foi identificado nos casos 179 e 259. Sendo que também nestes é possível perceber a influência da heterogeneidade da empresa familiar, destacada por Miller e Breton-Miller (2005), como fator influenciador das diferenças percebidas nas

estruturas de governança. Assim, percebe-se que o caso 259 realiza, por meio de uma mesma estrutura, a integração e informação entre os membros familiares, e a facilitação dos processos sucessórios patrimoniais e gerenciais, que é por meio do Conselho de Administração da *Holding*. Enquanto o caso 179 faz uso de três estruturas de governança para o alinhamento das estratégias com os gestores e proprietários, sendo estas o Conselho de Família, de Administração e o Patrimonial, sendo este último, recém constituído. Como evidência disso, o Quadro 16 organiza os trechos transcritos de cada um dos casos que apresentam as diferentes estruturas para o desempenho deste papel de alinhamento.

Quadro 16 – Alinhamento entre gestores e proprietários

Caso	Estrutura	Trecho
179	Conselho de família	<i>R179_5M: “aqui estão os acionistas atuais, que são cinco e o meu pai... que ele faz é escolher os Conselheiros de Administração, quais membros daqui da família, vão ao Conselho de Administração... Então, o Conselho de família escolhe quais destes vão aqui (Conselho de Administração Grupo), escolhe, também, quem é o presidente. Escolhe também os três...”</i>
	Conselho de Administração	<i>R179_5M: “Neste Conselho de administração, têm três membros da família e três externos... Então, aqui, como te digo, têm três da família, isto é muito importante. Não está representado por ramas...Isto sim é uma coisa moderna, hein?”</i>
	Conselho Patrimonial	<i>R179_5M: têm, todos os membros de... Os acionistas um externo... Isto, estão fazendo, hein?... Fomos indo por este modelo corporativo, que a família já não está envolvida em gestão, e sim está envolvida no Governo Corporativo, o corpus governantes, tem um Presidente do Conselho de Administração e seu Comitê de Direção. Profissionalizou-se a tomada de decisão. ..., todos os membros da família, mais um membro externo da família...</i>
259	Conselho de administração da holding	<i>R259_10M: “...estamos três membros da família, meu irmão levando questões de qualidade e outras, tem um primo meu, com questões de financeiro e diversificação e eu levo toda a variedade de engenharia industrial.... quem dirige é meu primo, é o CEO ... Eu atuo como Diretor Industrial, Diretor de Engenharia, dando suporte em tudo que possa dar suporte e como Presidente de Conselho de Administração... Os outros são, pois a Diretora de Recursos Humanos, o Diretor de Operações, o Diretor Financeiro e a Diretora de Marketing ou Diretor Comercial. Ou seja, que nossa organização, qual é? É a holding com seu Conselho de Administração, a empresa industrial 259 S.A.U com seu Diretor geral e seu Comitê de Direção. Porque ele atua em nível oficial, é um administrador único... e depende do Conselho de administração da holding....”</i>

Fonte: Dados da pesquisa.

Com a observação dos trechos transcritos nos Quadros 15 e 16, também é possível evidenciar, em todos os casos observados, a relação principal-principal esclarecida por Young *et al.* (2008). Estes colocam que os conflitos oriundos desta relação alteram a dinâmica do processo de governança corporativa, exigindo inclusive ações específicas para a gestão desta. Inclusive o caso 179, evidencia a existência do Conselho Patrimonial como estrutura de governança específica para o gerenciamento da relação principal-principal, sendo que os demais casos fazem uso das estruturas que possuem.

Por sua vez, como instrumento para formalização das estruturas e processos de governança é unânime, entre os casos, a adoção do Acordo Familiar, situação na qual, mais uma vez, é possível perceber a influência da heterogeneidade da família e da propriedade. Assim, percebe-se que o caso 155 se diferencia dos demais de forma significativa. Este teve a intenção de o acordo ser o registro dos valores que fazem com que o negócio familiar exista por tanto tempo, e o que se espera para o futuro. Importante comentar que os mesmos iniciaram o trabalho com apoio externo de um advogado, porém não avançou. Assim, em momento posterior, o próprio sucessor da 5ªG o escreveu, após a morte de sua mãe, e propôs ao pai e à irmã, conforme é evidenciado com transcrição do seu relato, *“E então, de alguma forma pus por escrito, lhes pareceu bom, fiz algumas correções e se aprovou... O que fizemos foi uma coisa muito mais simples, de quatro páginas e mais de intenções, de sentimentos que de obrigações contratuais...”* (R155_5M).

Em relação aos demais casos, 137, 179 e 259, esses tiveram apoio externo para o desenvolvimento do acordo e tiveram como objetivo o registro de orientações em relação à (i) organização e definição das estruturas e processos de governança, (ii) sucessão e (iii) regimes e procedimentos matrimoniais. Para a adequada compreensão deste fato, além das quatro transcrições selecionadas, sendo duas referentes ao caso 137, também é transcrita a declaração pública referente à existência do acordo familiar encontrada no site da empresa 179.

137_5M: “... É um acordo muito legalista. Que sucederá se alguém vende suas ações? Que valor terá? Que sucederá se alguém morre? O que acontecerá com as ações? Que sucederá se? O acordo vai por esta linha... Muito legalista.”

137_5F: “... começamos a montar o acordo familiar para obter um quadro compartilhado de tomada de decisão, coisas mais família que estamos focando agora, não é? Se pode se incorporar ou não ao negócio, membros

da sexta, em se incorporando, pois com que critérios e com qual processo seletivo, se em algum momento integram-se esposas ou esposos. E temos tudo isso decidido, regulamentado e escrito. Em linhas muito gerais, hein? ... Ou seja, regulamentamos estas coisas, que estas são as quatro reuniões por ano que fazíamos aqui em cima, serve para tomar decisões do negócio da holding e ao mesmo tempo tratar esse tipo de questões. Mas tentamos decidir o quadro nestas reuniões, não reuniões de família. Isso sim.”

R179_5M: “Sim que está estabelecido pelo acordo que as ações só podem passar a membros da família, isto está claro. Não aos cônjuges, nem com parentes, nem filhos, não é? Isto está estabelecido e também que bom, se alguém morre, as ações passam para seus filhos, não é? Na proporção que queiram. Se a minha irmã quer passar para os três filhos que ela tem, mais para um que para outro, para nós enquanto seja filho, dá no mesmo”.

Página web empresa 179: Todo o esquema organizacional se encontra reunido no Acordo Familiar estabelecido no ano de 2000, onde se contemplam também as normas referentes às relações econômicas, referente a valores e à continuidade.

R259_10M: “No acordo: que podemos transmitir nossas ações de pais a filhos, sem nenhum problema, sempre e quando o filho aceite o acordo... E que se casa-se, tem que fazer capitulações matrimoniais para evitar que, em caso de divórcio, se percam... E é isso... O acordo está pensado em como as gerações vindouras poderão entrar e em que condições acessem a postos diretivos...”

Observando as diferenças em relação às razões pelas quais os acordos foram desenvolvidos, e o teor dos mesmos, é possível perceber no caso 155 a presença das características da *Stewardship Theory*, enquanto nos demais, percebe-se as características da Teoria da Agência. No caso 155, o acordo familiar retrata o comprometimento do sucessor com o empreendimento e com a família, e alinha os objetivos futuros. O que vai ao encontro do que Dicke (2002) comenta em relação à *Stewardship Theory* e da consequência da convergência de valores, que é a percepção interna de responsabilidade que pode resultar em um comportamento responsável.

Já em relação aos casos 137, 179 e 259, é possível perceber que o acordo tem o papel de definir como será a relação entre os membros familiares, bem como com a empresa e com a propriedade; o que pode ser relacionado à visão contratual da firma da Teoria da Agência. O teor do mesmo, que consiste em regramentos e definições de impacto em nível pessoal, inclusive referente a temas como casamento e herança, reforça a referida relação. Estas evidências também podem ser interpretadas pelo que Eisenhardt (1989) denominou “Programabilidade” da tarefa,

que consiste em quão bem os comportamentos necessários podem ser definidos com precisão, e que por consequência, reduzirão os custos de agência.

Outro fator relevante a ser analisado em relação às estruturas e o processo de governança, refere-se ao propósito da implementação destas. De forma específica, o caso 259, teve como razão a busca pelo conhecimento em relação às boas práticas de gestão das empresas familiares e pelo entendimento de que era uma tendência para a profissionalização das mesmas. Já o caso 179, iniciou o processo de governança por duas razões, sendo (i) pela necessidade de criar um elemento capaz de exercer o papel de conselheiro do executivo principal em decorrência de um processo de compra de ações durante o 3º processo sucessório e (ii) como uma oportunidade para o desenvolvimento das próximas gerações, conforme evidencia a transcrição à seguir.

R179_5M: “... Meu pai foi muito avançado porque quando comprou as ações dos seus primos segundos e ficou com tudo para ele, ele acertou e teve a visão de criar um Conselho assessor. Que é muito importante. Nessa etapa da evolução do Governo Corporativo, o germen, a primeira coisa que o meu pai disse: “Eu estou aqui sozinho, mas necessito contratar alguém... Conselho Assessor, que fazia duas coisas muito importantes, uma: o assessorava, ele se sentava e afinal, as decisões quem tomava era ele! Mas ele se assessorava, escutava, o que diziam... Eram três membros que eram amigos seus, mas não muito amigos, conhecidos. Um era Presidente da Câmara do Comércio, outro um senhor muito europeu, um outro de Madrid... Então, o ajudavam a tomar decisões. E logo, além deste Conselho Assessor, ele permitia que nós participássemos e ficássemos sabendo do negócio.... começar a escutar do negócio, a tomar decisões etc. E este Conselho nos ajudou muito, por exemplo, também em questões de família. Meu pai dizia: “É que tu tens que fazer a sucessão, tu tens que prepará-la, a sucessão não é uma coisa do dia para a noite”. Ou seja, a sucessão é uma coisa que deve ser planejada, deve ser feita, tens que ir repassando mais responsabilidades aos teus filhos e tal. E ajudaram muito nisso. Então, este foi a primeira Governança Corporativa que tivemos que nos ajudou muito e nos ensinou muito...”

Em relação à percepção de ganho de desempenho, tanto o caso 179 quanto o 259, relatam ganho de desempenho com a implementação das estruturas e processos de governança. No caso 259, um dos respondentes expressa esta percepção de ganhos, quando comenta que “... antes estávamos envolvidos na holding desenvolvendo funções de direção cada um em uma arezinha e, perdão a expressão, profissionalizamos, segundo dizem alguns....” (R259_10M). Importante contextualizar que o respondente se refere ao período anterior à implementação das

demais estruturas de governança, quando havia somente a *holding*. O caso 179, relaciona a percepção dos ganhos obtidos em relação à implementação das estruturas e processos de governança à níveis avançados de gestão e profissionalização. Neste sentido, o caso 179 dá destaque ao Conselho de Administração Patrimonial, conforme já apresentado, que por sua vez, tem papel específico de gerenciar as demais estruturas e representa a profissionalização da tomada de decisão, conforme evidenciado na transcrição a seguir.

R179_5M: “Conselho de Administração Patrimonial - Profissionalizou-se a tomada de decisão. Essa por sua vez o que faz, então os familiares, quando se chama de profissionalização, há diferentes graus de profissionalização. Uma é a profissionalização, isto é, por aqui embaixo, não é? As práticas de gestão que sejam profissionais e tal. Outro nível é profissionalizar a gestão, certo? E o último nível, o mais importante, é profissionalizar a tomada de decisão. E aqui se profissionalizou a tomada de decisão, aqui (Conselho de Administração Patrimonial) está, todos os membros da família. Mais um membro externo da família, diferente deste (Conselho de Administração Grupo).

Já em relação aos casos 137 e 155, percebe-se que estes implementaram estas estruturas e processos pela necessidade de organizar a gestão em decorrência da evolução do negócio e dos processos de sucessão, não sendo percebido relatos que evidenciassem ganhos ou perdas de desempenho por isso. Assim, com todos os pontos discutidos, os quais evidenciam a influência da heterogeneidade dos subsistemas – família, propriedade e empresa – nas estruturas e processos de governança, é possível identificar evidências que podem contribuir para a perspectiva de *continuum* agência-*stewardship*, proposta por Cullen, Kirwan e Brennan (2006). Nesta, os autores acreditam que com a visão do *continuum* de agência-*stewardship*, é possível reconhecer a complexidade das organizações e reconhecer o mosaico de mecanismos da governança, quando observados com base nos pressupostos da Teoria da Agência e da *Stewardship Theory*. Os mesmos reforçam que este *continuum* influenciará a seleção, a natureza e a eficácia dos mecanismos de governança adotados pelas empresas, o que sugere que cada perspectiva teórica pode fornecer uma explicação melhor para a governança corporativa, conforme o estágio de desenvolvimento da mesma.

Com isso e no sentido de reforçar a relevância de atender às reais necessidades das empresas familiares, adequando a intensidade de cada uma das abordagens teóricas, é interessante trazer os trechos de cada um dos casos

referentes às etapas finais da entrevista destinada às estruturas e processos de governança. O respondente do caso 137 comentou, “É que é um nó... E assim é como funcionamos, teoricamente...” (R137_5M); por sua vez, o respondente do caso 155 relata, “Mas sim de alguma maneira é uma coisa como que mais informal...” (R155_5M); já o do caso 179, alerta que: “Então, nesta assembleia, tudo está mudando muito, hein?” (R179_5M) e por fim, o caso 259, “Não sei. Chega um momento que já... Mas bem, o que sim é que vamos vendo como segue” (259_10M). Os respondentes expressaram situações que retratam o quanto de fato este é um processo dinâmico e que deve estar realmente à serviço das necessidades, composição e características da empresa familiar.

E por fim, percebe-se que é preciso cuidar para não enrijecer de mais as estruturas e processos de governança, a ponto de perder as características da empresa familiar, conforme os relatos dos respondentes dos casos 179 e 259. No caso 179, o regramento de idade mínima dos jovens às estruturas de governança acabou gerando desconforto por parte de um dos acionistas, que é seu pai, conforme é possível verificar na transcrição: “Então todos vêm menos a minha filha. Então, poxa, é injusto porque, coitada, e também, minha filha é bastante experta. [...] Poxa, que venha tal e qual!” (R179_5M).

Assim e, inclusive com estes últimos relatos, percebe-se o comportamento dos membros familiares de organizar seus processos e estruturas de governança no sentido que Tosi *et al.* (2003) sugerem, com o uso destas teorias, ou seja, a partir do uso de uma visão mais abrangente da Teoria da Agência, que acomode as condições definidas pela *Stewardship Theory*, evidenciando assim, a interdependência existente entre as mesmas.

4.2.2 Resolução de Conflitos

Buscando compreender como ocorre a resolução de conflitos nos casos estudados, percebe-se que os mesmos praticam diferentes mecanismos para a resolução destes, podendo ora refletir comportamentos de *steward*, como é o caso da mediação e a tomada de decisão pelo consenso, ora de agentes, quando realizada uma votação; ou ainda ambos, como retrata a prática da Poda da árvore.

Assim, a prática da Poda da árvore, como mecanismo de resolução de conflito, foi percebida no caso 179. Esta prática foi adotada em decorrência do desalinhamento

dos objetivos dos herdeiros da 4ª geração e teve como consequência a reconcentração das ações. O uso desta prática resultou com que a empresa familiar 179, mesmo estando na 4ªG, retorna-se para o estágio de proprietário controlador, fazendo com que a relação familiar, societária e empresarial sessasse, bem como os conflitos oriundos dela. Como evidencia, os três recortes do relato do entrevistado R155_5M são transcritos a seguir:

R155_5M: “... Não eram muito trabalhadores, não eram... Vinham aqui, mas não tinham o impulso do meu pai. Então, meu pai comprou-lhes as ações, a estes primos segundos, e eu acredito que este seja um fato importante para a longevidade da empresa e a sobrevivência. Porque fez com que muitos acadêmicos – escolas, chamam Pruning the Family Tree, a Poda da Árvore.”

... À diferença destes que tem a mentalidade mais do dinheiro, não tanto de empresa, e sim do dinheiro. Não tanto o projeto empresarial senão do dinheiro. Então, estes não pensaram muito na geração seguinte, pois se houvessem pensado na geração seguinte, talvez tivessem dito “Não, não, o dinheiro eu não quero. Eu quero seguir como acionista, eu prezo muito a 179, prezo muito o que fez o meu avô, quero continuar”. Mas estes não, lhes deram um dinheiro quando tinham quarenta anos e receberam muito dinheiro, hein? Porque 179, isto nos anos oitenta e cinco... Já era importante... Então, sim. Receberam... Não quiseram... Quiçá alguém pudesse ter dito: “Não me dê o dinheiro, quero passá-la a meus filhos, ao invés do dinheiro, eu quero passar a empresa”. Mas não. Todos estes terminaram mal.

... Eles tinham quarenta anos, e receberam muito muito dinheiro. E se não tens a cabeça bem mobiliada, bem estruturada, o dinheiro se esvai e se vai todo o dinheiro. Invés de pensar “Não, prefiro ter um bom patrimônio, alguma empresa.” E este, este se arruinou, ora, com quarenta anos receber milhões e milhões de dólares, aparecem muitos amigos e tal. Os outros mais ou menos fizeram suas vidas, este morreu. E a mãe destes três,..., depois de algum tempo, jogou na cara do meu pai: “Tu te aproveitou destes jovens mais moços, porque tu comprou as ações deles e acabou com a vida deles.” Por dizer de alguma maneira, a mãe disse para ele... Ou seja, meu pai não forçou ninguém, “Quer me vender?”. E estes, “sim”. Ou seja, a tua pergunta, meu pai tinha sim esta mentalidade do legado, de passar. Mas os outros não.

Com os relatos desta prática, percebe-se que a poda da árvore ocorreu porque havia desalinhamento de objetivos em relação à organização, gerando conflitos oriundos da relação principal-principal. Fato este que evidencia outra característica do comportamento da empresa familiar descrito por Schulze, Lubatkin e Dino, (2003), que é o altruísmo assimétrico. Assim, é possível concluir que o relato da prática da Poda da árvore em situação de conflito caracteriza o comportamento de agente, uma vez que a compra das ações pode ser interpretada como mecanismo de proteção à

organização mediante a possibilidade da existência de conflitos entre os agentes (no caso os principais). Situação à qual Muth e Donaldson (1998) reforçam a necessidade do comportamento pautado pelos pressupostos da Teoria da Agência. Porém, também é possível identificar características de comportamento pautado pelos pressupostos da *Stewardship Theory*, quando o desejo de continuidade do legado é evidenciado, fornecendo o melhor de si para beneficiar e sustentar as gerações futuras (McCUDDY e PIRIE, 2007), mesmo que para isso, a relação com os ramos da família tenha que ser cumprido.

Outro mecanismo de resolução dos conflitos refere-se à mediação desempenhada pelas mães ou esposas dos proprietários controladores. Interessante observar, conforme o relato dos respondentes dos casos 155 e 179, o papel destas como conciliadoras e mediadores dos conflitos decorrentes das relações pais e filhos. De forma específica, no caso 155, esta mediação se deu entre o pai (proprietário controlado) e o único filho (sucessor), conforme relata R155_5M “...sempre tínhamos a mediadora que era minha mãe, que coitada sofria bastante com o assunto, mas enfim... Reconduzimos e agora tudo muito bem”. O mesmo ocorre no caso 179, porém a mediação era entre os cinco filhos (herdeiros) e o pai (principal gestor da empresa familiar). O relato do neto, um dos entrevistados do caso 179, também evidencia esta peculiar habilidade dessas mães e esposas “... Meu avô é importante para que tudo exista, mas minha avó é importante para que tudo funcione... E foi ela que fez com que todos se deem bem... Meu avô pensa a empresa e empresa. Minha avó pensa família e família... É incrível” (R179_6M).

Em relação ao papel das mães/esposas/avós na empresa familiar, cabe comentar que é um tema pouco explorado pela literatura do campo de pesquisa das empresas familiares, principalmente com este viés de mecanismo de resolução de conflitos, bem como pela literatura referente à *Stewardship Theory*. Porém, é possível perceber características do comportamento de *steward* nestas mães, e assim, é possível notar que estas desempenharam ações positivas relacionadas à harmonia do grupo, evitando conflitos e confrontos desnecessários (DAVIS, SCHOORMAN e DONALDSON, 1997).

Porém, é preciso observar que a efetividade da prática de resolução de conflitos, através da peculiar mediação realizada pelas mães/esposas/avós, talvez

seja restrita ao contexto das famílias enquanto nucleares. Observa-se que à medida que a família perde sua característica nuclear e a propriedade torna-se menos concentrada, os membros familiares estruturam fóruns e adotam mecanismos formais para a resolução de conflitos. Isso é identificado nos casos 179 e 259, onde ambos fazem uso de estruturas de governança para a tomada de decisões, porém, se diferenciam no sentido que o caso 179 o faz por meio de votação, e o 259 por consenso. Em relação a estas duas abordagens, é interessante, contrapor as transcrições de um e de outro caso, para verificar as diferentes percepções, o que é feito no Quadro 17.

Quadro 17 – Mecanismos de resolução de conflitos

Votação	Consenso
<p><i>R179_5M: “Meu pai vem todo dia..., tem 88 anos... Vem aqui, se entretém. Mas veja, ele faz o trabalho dele, ou seja, segue sendo o pater famílias. E segue e opina e se decidem muitas coisas e tem o voto de qualidade que, por exemplo, se dá um empate, ..., é ele quem decide... Tem que perder o medo... Sempre é muito bonito e eu lhe dizia: “O consenso bonito e precioso e consenso e todos de acordo!” Não, poxa, não, não. Consenso, já haverá consenso antes que chegues às más soluções, não às melhores soluções. E aqui não tem uma coisa, pois se vota. Muitas vezes, o que acontece, votam, somos seis, hein? Um, dois, três, quatro, cinco, seis. E dá empate, três a três! Decide o voto de meu pai, o que votou o meu pai. É ele que ganha... Ou seja, é que, aqui se votou, se vota, aqui mesmo, nos reunimos aqui. E há coisas que se dá empate, e meu pai decide. O problema será quando não esteja o meu pai, e então sim que haverá, bem deixa ver... Somos cinco e...”</i></p>	<p><i>R259_11F: “... Nunca tivemos que exercer o direito a voto, não é? Isto para minha família já é um símbolo de que, realmente, com o consenso, sempre decidimos todos juntos, ok?... Bem afinal tudo passa pelo Conselho de administração, no Conselho de administração estamos não só familiares, temos conselheiros externos e uma secretária que também é advogada. E aí é onde se pensam, pois questões que sucedem e se tomam decisões. O que sim é que se, se tem alguma coisa que queremos desenvolver ou ver mais, ou discutir mais em família e a sós, pois nos reunimos em família e a trabalhar a empresa e então, cozinhamos, decidimos e quase que no dia, decidimos, não é? Pois afinal estes conselheiros externos que temos nos aportam muito para que vejamos como os problemas podem se dar, como os resolveriam, para que tenhamos uma visão. Mas no final as decisões são tomadas quase sempre em família, mesmo que nunca tenhamos votado, porque sempre com o consenso chegamos a uma solução, não é?”</i></p>

Fonte: Dados da pesquisa.

Interessante observar o relato do caso 179, que pode ser caracterizado por um comportamento de agente, já que aporta racionalidade no seu discurso pelo fato do uso do voto na tomada de decisão. Porém, existe um respeito para com o antecessor, sendo que o voto de desempate cabe a ele. Situação esta característica do comportamento de *steward*, uma vez que o uso do poder se dá como elemento intrínseco deste antecessor no contexto das relações interpessoais de pais e filhos existente, e não pela sua posição efetiva, uma vez que não é mais acionista. Assim,

a referência de poder se dá pela identificação dos indivíduos uns com os outros, através do tempo, como descreve Davis, Schoorman e Donaldson, (1997).

Neste mesmo sentido, percebe-se o relato do respondente do caso 259, uma vez que comenta adotar a prática do consenso na tomada de decisão e levar em consideração a opinião dos conselheiros independentes, ressaltando que as decisões finais são da família. Situação que vai ao encontro de parte da filosofia de gestão proposta pela *Stewardship Theory*, uma vez que esta é orientada pelo envolvimento, autogestão e autocontrole, sem separação entre o planejar, executar e controlar conforme descrevem Davis, Schoorman e Donaldson, (1997). Com o relato deste mesmo caso, o 259, também é possível corroborar com o que Muth e Donaldson (1998) afirmam em relação à proximidade do Conselho de Administração com os gestores. Conselhos de administração com nível de independência menor, pode provocar um maior compartilhamento de conhecimento entre ambos, acesso às informações atualizadas, troca de experiência técnica e maior comprometimento com a empresa. Características estas, comuns ao comportamento de *steward*, que por sua vez pressupõe que os acionistas podem ter uma expectativa de maximizar seus resultados quando a estrutura organizacional facilita o efetivo controle da gestão (MUTH e DONALDSON, 1998) e não através de controles externos (DICKE, 2002).

Ainda, em relação aos mecanismos de resolução de conflitos, também percebe-se a interdependência das duas lentes teóricas, uma vez as famílias empresárias podem assumir comportamentos de *steward* e de agente, e que isso dependerá das necessidades do contexto em que se encontram. Conclusões que coincidem com as observações de Davis, Schoorman e Donaldson (1997) sobre a possibilidade dos gerentes, analogicamente – membros familiares -, em optarem por atuar como agente ou como *steward*, de acordo com certas características pessoais e suas próprias percepções das situações.

Importante destacar que a resolução de conflitos é apresentada pela literatura como um fator que (i) contribui para a longevidade (O'HARA, 2004 e GOTO, 2006) e (ii) desempenha um papel vital para o planejamento da sucessão (LANSBERG e ASTRACHAN, 1994; SEYMOUR, 1993); bem como indica que a ocorrência destes conflitos existe devido à falta de comunicação no passado, os quais precisam ser administrados de maneira que mantenham as relações familiares e atendam a todos os interesses, tanto do negócio quanto da família (SORENSEN, 1999). Com isso, percebe-se que a literatura menciona a origem dos conflitos, destaca a relevância e

os ganhos em saber lidar com os mesmos, porém não apresenta como as empresas familiares de fato resolvem os conflitos originários da relação família-empresa. Assim, a identificação destes diferentes mecanismos para a resolução de conflitos, tais como: mediação, tomada de decisão pelo consenso ou votação e a prática da Poda da árvore, podem representar uma contribuição para o campo de pesquisa, bem como oportunidade para novos estudos.

4.2.3 Negócio em Primeiro Lugar

Todos os casos apresentaram situações nas quais foi possível identificar claramente o posicionamento do negócio estar à frente da família e o quanto este contribuiu para a condução de situações difíceis pelas quais passaram ao longo das gerações. Percebe-se que é possível corroborar as recomendações de Poza, Hanlon e Kishida (2004), quando estes afirmam que os membros familiares precisam ser responsáveis pelo crescimento, pela transição ao longo do tempo, bem como quando assumam o legado, adotem um senso de propósito, de comunidade, espírito de mudança e fortalecimento da família, e ainda, não só pelo lucro e desempenho.

Transcrições referentes aos casos 155 e 259, são as primeiras evidências deste comportamento. Assim, no caso 259, destaca-se o relato de 259_5M referente ao diálogo do seu pai com o prefeito da época, em decorrência de um incêndio: “... *E ele disse: “E agora?”, e meu pai disse: ‘Continuaremos’. ... Claro está, alguém ausente diria então: “Que fechamos e deu”, não é?”*. Neste mesmo sentido, tem-se o relato do respondente R155_5M em relação ao comportamento da fundadora “... *a fundadora sim que viveu o negócio de uma maneira intensa... senhora muito forte, muito teimosa e que transmitiu bastante a ideia de que isto passa por cima de aspectos familiares. Isto é, a ideia de que o negócio tem uma identidade por si só...*”.

Neste mesmo sentido, nos casos 155 e 259, tem-se o relato de R137_4M, quem inicialmente, coloca: “*Poxa, se em um determinado momento temos que decidir: a sobrevivência de uma pessoa ou da empresa. Suponho que a sobrevivência de uma pessoa. Mas somente em caso de sobrevivência, senão a empresa é mais importante*”. Porém, em sequência, o mesmo complementa: “*Isto para meu avô e para o meu pai, com certeza. E da nossa parte também, e por parte da quinta geração um 80%*”. Assim, percebe-se que este comportamento de posicionar a empresa familiar em primeiro lugar pode perder intensidade com o passar das gerações, ou até mesmo,

entre os membros familiares de uma mesma geração, como é evidenciado com as transcrições dos casos 155 e 179 a seguir.

R155_5F: “Eu acredito que a mentalidade da família era a continuidade. Eu não sou assim. Ou seja, me emociona porque meu irmão e meu pai pensam na empresa como algo que é mais importante que eles e que em si, tem que alimentar para que continue. Mas eles o vivem assim. Eu acredito que talvez, aqui, a questão da continuidade exista por uma questão de sobrevivência, ou seja, “Aproveitamos que temos isso e eu me dedico a isso”. Mas aqui há uma ideia romântica e um objetivo de que continue.”

R179_5M: “... o mais importante, é que meu pai tinha muita vontade de ir em frente com o negócio, ele era o técnico, confiava muito na P&D, tinha um projeto à frente que realizar... E além destes... Digamos que não... Eram mais uns proprietários de dividendos, por dizer assim, não eram... Não eram muito trabalhadores, não eram... Vinham por aqui, mas não tinham o impulso de meu pai... Por outro lado estes tinham a mentalidade mais do dinheiro, não tanto de empresa, e sim de dinheiro. Não tanto de projeto empresarial e sim de dinheiro. Então, estes não pensaram muito na geração seguinte, pois se houvessem pensado na geração seguinte, talvez tivessem dito: “Não, não, o dinheiro eu não quero. Quero seguir como acionista, eu prezo muito a 179, prezo muito o que fez o meu avô, quero continuar”. Mas estes não, lhes deram um dinheiro quando tinham quarenta anos e receberam muito dinheiro..”

A situação de cisão do caso 179 reforça a dificuldade, descrita por Aronoff (2004), de manter o comprometimento dos membros familiares com o negócio somente pela ambição de ter uma carreira na empresa da família, e pelo *status* e pelo poder oferecido por uma cadeira no conselho de administração, ou ainda, pelas recompensas financeiras oriundas de uma mentalidade baseada no raciocínio do retorno do investimento, o que tende a fazer com que o empreendimento familiar perca a vantagem competitiva que a propriedade de um negócio nas mãos de uma família permite. Como contraponto ao caso 179, tem-se o caso 137, o qual também passou por um processo de cisão, porém com consequências positivas tanto para empresa familiar e os membros que nela permaneceram, quanto para os que foram afastados e recompensados financeiramente. Com a transcrição do trecho a seguir, percebe-se, inclusive, que as relações familiares foram preservadas.

R137_4M: Então meus irmãos aceitaram isto porque viviam a empresa na família. Se era hora de comer e tudo iam-se explicando coisas da empresa e se vivia a empresa. Ou seja, a família, vivia a empresa. Isto é muito importante... Muito boa relação. Porque claro, porque eles têm visto que por parte nossa nós fizemos um esforço, ou seja, quando lhes compramos suas casas, pois representava um esforço. Pois como que a empresa está

funcionando corretamente, pois também se beneficiaram de várias coisas. ...Todo mundo contente... Há uma boa relação e que não haja nenhum problema. Não existe nenhum problema porque, os irmãos viram que, digamos, do que fizera o pai, eles tiveram uma parte, uma parte importante, do que havia feito pelo pai foi para eles em diferentes etapas. Então do que cada um fez, eles fizeram suas coisas, e nós fizemos outras coisas. Digamos e por isso não existe nenhum problema, ok?

Com estas evidências, percebe-se que o negócio em primeiro lugar, descrito por O'hara (2004) e Goto (2006) é o compromisso de continuar o legado da família como alicerce da sobrevivência, permitindo que os negócios, em vez de a família, estejam em primeiro lugar. Isto está alinhado com as informações obtidas junto aos casos em estudo. Porém, é preciso compreender que a relação não ocorre de forma homogênea, podendo esta apresentar níveis de assimetria prejudiciais à organização; e quando isso ocorre é preciso gerenciar, e se necessário, encontrar alternativas em prol da organização, deixando em segundo lugar as relações familiares.

Com o que foi discutido, pode-se perceber dois pontos relevantes de contribuição para a literatura do campo de pesquisa das empresas familiares. Sendo o primeiro que a expressão “negócio em primeiro lugar” pode estar relacionada ao altruísmo descrito tanto pelas lentes da *Stewardship Theory* quanto pelas da Teoria da Agência. Assim, com os casos observados, é possível perceber que o altruísmo realmente desempenha o papel de fator motivacional, onde aspectos não financeiros influenciam o comportamento gerencial, fazendo com que os agentes (gestores familiares) tenham interesse em atingir alto desempenho e sejam capazes de atuarem em benefício do principal (demais membros familiares). Também é possível perceber ocorrência do altruísmo assimétrico intra e intergeracional, o qual acaba representando um custo de agência em decorrência da necessidade do seu gerenciamento.

A segunda contribuição refere-se ao custo de agência decorrente do altruísmo assimétrico, uma vez que, para a continuidade do negócio, é preciso realizar a Poda da árvore ou fazer com que os membros familiares busquem outros caminhos. E para isso, é preciso assumir comportamento de agente, ou seja, ser racional a ponto de definir e tomar as devidas decisões; e para que não gere conflitos familiares, é preciso realizar compensações financeiras, é preciso tomar decisões com base em padrões econômicos de racionalidade, comportamento comumente conhecido como de agente (GLINKOWSKA e KACZMAREK, 2015).

4.2.4 Conexão com o Ambiente Socioeconômico

O elemento conexão com o ambiente socioeconômico é descrito pela literatura como sendo a capacidade das empresas familiares longevas de identificarem intersecções entre os interesses empresariais e o seu ambiente socioeconômico, não os restringindo aos interesses familiares e empresariais. Com a observação dos casos, é possível perceber estas intersecções e, inclusive, que constroem canais de confiança entre a empresa familiar e a comunidade, representando assim, uma vantagem competitiva para todos - negócio, membros familiares e ambiente – indo ao encontro do posicionamento de autores como O’Hara (2004), Goto (2006), Pérez e Raposo (2007), Ibrahim, McGuire e Soufani (2009).

As transcrições referentes aos casos 137 e 259, são evidências desta conexão com o ambiente socioeconômico. Nelas é possível perceber a consciência e o esforço para estabelecer um comportamento coletivista, com sentido de pertencimento, comprometimento e engajamento, características do comportamento de *steward*, conforme descrevem Cullen, Kirwan e Brennan (2006).

R137_4M:” ... A primeira coisa que fiz foi conhecer nossos clientes na Espanha e distribuidores. E então, e isso sim que para mim foi impactante, de que tínhamos clientes desde muitos anos e em alguns casos os seus pais já eram clientes nossos, e não tinham nunca conhecido um 137... Quando me viram, eram sete ou cinco, as pessoas: “Vejam eu sou um 137”, “Você é mesmo 137, 137?”, “Pois sim”. O autêntico, sim. Pois houve vários que me convidaram para comer, “Venha morar aqui”. Porque, isto é, a simples alegria de poder ver alguém diretamente da empresa, pois que tinham confiado na gente, porque os produtos são coisa de confiança, hein? Teve casos que me emocionaram e tudo, de pessoas que estavam muito agradecidos em ver-nos... O usuário afinal estava comprando produtos da 137, era seus produtos... E então para ele era muito importante que lhe déramos a qualidade que ele estava acostumado, era nosso dever mantê-la, portanto, bem, mesmo que não houvesse relação humana, mas a relação comercial era mais que entre irmãos.”

R259_11F: “... já te digo, somos pessoas que vivemos em um... o entorno é de povoados muito pequenos, Renata, e somos conhecidos de todos, então a relação sempre foi boa e nunca houve nenhum problema... Uma empresa familiar tem certos valores, uma relação muito direta com todo o pessoal, todo mundo nos conhece, pode chegar, dizer-nos o que pensam e tal. As portas estão abertas para todos, não é? Existe uma relação muito mais direta com a propriedade afinal.”

Observando os fatos históricos dos casos de estudo, percebe-se que esta conexão com o ambiente socioeconômico sempre esteve presente nestas empresas, desempenhando os papéis recém elencados e significativos nos momentos de

superação de dificuldades. Neste sentido destacam-se as situações de incêndio pelas quais os casos 155, 179 e 259 passaram. Nessas, a conexão com os colaboradores, com a comunidade e até mesmo com representações políticas foram relevantes para a retomada do trabalho. No caso 155, é possível perceber o engajamento dos colaboradores, quando o mesmo afirma “*Tu cais e logo te levantas*” ... *Então se pode começar a fazer algo, nós não ficamos sem trabalhar. E no dia seguinte as pessoas vieram trabalhar, a retirar escombros. As pessoas vieram, a multiplicação dos trabalhadores e superou-se (R155_5M)*. No caso 259 é possível identificar o engajamento da comunidade e de representações políticas, uma vez que o respondente R259_10M refere-se à Jordi Pujol, presidente da região da Catalunha por 25 anos.

R259_10M: “... Porque ele, ou seja, também, imagino que colaborou para que as administrações, tanto laboral como industrial, nos pudessem ajudar em certas questões, não é? Por exemplo, estivemos utilizando máquinas da concorrência, ou seja, gente nossa trabalhando na empresa de outra gente para fazer produtos para nós, durante três, quatro, cinco meses. Pois isso fez com que o mercado se mantivesse, o risco que corres... Porque se perdes o mercado perdeste tudo, já não tens nada. E então por sorte pudemos resolver com a concorrência e as autorizações provisórias para trabalhar fora, porque além de tudo não é normal que um trabalhador que esteja de contratado em uma empresa vá trabalhar em outra... E isso e que a concorrência te ajude... E a concorrência ajudou, sim... Ele ajudou... com as autorizações, ou seja... Conseguiram autorizações legais para que as pessoas pudessem fazer o trabalho...”

Com a observação destas transcrições, as características do comportamento de *steward* descritas por Cullen, Kirwan e Brennan (2006) são reforçadas mais uma vez. Os autores complementam que os membros realmente possuem o entendimento de sucesso como algo resultante do grupo e não como algo individual. Porém, com a observação dos trechos, também se percebe que estas características (comportamento coletivista, com sentido de pertencimento, comprometimento e engajamento) se estendem à comunidade em que as empresas familiares estão inseridas, ou seja, a comunidade também apresenta características de *steward*. Assim, é possível concluir que, pela qualidade das conexões socioeconômicas, esse relacionamento de *steward* se faz possível entre as empresas familiares e a comunidade na qual está inserida, o que pode representar um recurso relevante, contribuindo para o crescimento econômico. Estas últimas observações apresentadas vão ao encontro aos comentários de Fernández-Roca, Lopez-Manjon e Gutierrez-Hidalgo, (2015).

4.2.5 Flexibilidade para Adaptação À Mudança e Inovação

A flexibilidade para adaptação à mudança e inovação é uma situação constante na realidade dos casos observados. Percebe-se que ao longo do desenvolvimento das empresas familiares em estudo, seus membros familiares estiveram constantemente realizando mudanças e inovando, o que por sua vez, corrobora com o que Pérez e Raposo (2007) já haviam encontrado em relação às empresas familiares espanholas, como sendo aspecto característico das mesmas.

Observando as datas de fundação dos casos e relacionando com fatos históricos, percebe-se que a mais jovem é de 1880, e conclui-se que todos os casos superaram períodos de guerra, não só mundiais¹⁶, como também próprios da Espanha, como a Guerra Civil Espanhola, ocorrida durante os 40 (quarenta) anos da Ditadura Franquista¹⁷. Em relação a estes fatos, é possível perceber impactos tanto no negócio quanto na família. No caso 179, foi possível identificar que durante o período Franquista a empresa foi coletivada, chegando a reduzir em 50% o seu tamanho e perdeu um dos gestores familiares em combate. O entrevistado do caso 155, quando questionado sobre estes períodos comenta que: “*Bem... havia trabalho e um pouco de guerra...*” (R155_5F), não dando ênfase a isso. Por sua vez, o entrevistado do caso 137 comenta que posteriormente a este período, houve um período de oportunidades, no qual foi possível recuperar e voltar a crescer, conforme relata: “*após a guerra que aconteceu, havia fome na Espanha, e se refez o mundo para os nossos produtos*” (R137_4M). A pouca ênfase a estes fatos históricos de alto impacto evidenciam a motivação destes, baseada em fatores intrínsecos que conforme descrevem Davis, Schoorman e Donaldson (1997), são difíceis de serem mensurados e que refletem na percepção de oportunidades de crescimento, comprometimento, sentimento de pertencimento e autogerenciamento dos indivíduos, característico do comportamento de *Steward*.

Importante ainda comentar que a motivação baseada em fatores intrínsecos, conforme descrevem Davis, Schoorman e Donaldson (1997), não é restrita para superar situações políticas e econômicas difíceis ou para nutrir a necessidade de manter-se competitiva. Esta também contribui para compreender como as empresas superam contextos situacionais e específicos. Evidências que reforçam isso são,

¹⁶ Primeira Guerra Mundial (1914 – 1918) e Segunda Guerra Mundial (1939 – 1945).

¹⁷ Ditadura Franquista (1936 – 1975) e Guerra Civil Espanhola (1936-1939)

como já comentado anteriormente, os casos 155, 179 e 259. Estes relataram passar por situações extremas como a ocorrência de incêndios, inclusive intencionais, como retrata o trecho transcrito “... o fato de que não foi um incêndio fortuito, e sim que acabávamos de comprar uma empresa que fechava, era concorrente e tinha então um pouco de conflito e bom, as circunstâncias estas e sobre tudo este espírito de superação, não é?” (R155_5M). Situações estas que também exigiram flexibilidade, para que as empresas rapidamente se adaptassem ao novo contexto e para que encontrassem soluções que pudessem ser consideradas inovadoras diante do contexto, além de serem percebidas como oportunidades.

Observando os movimentos referentes ao desenvolvimento dos produtos ao longo do tempo, percebe-se que foram diversos ciclos, exigindo dos membros familiares capacidades de flexibilidade e adaptação constantes. Sendo assim, é pertinente comentar que, referente ao caso 155, no período da fundação, o produto era de produção em massa e de baixo valor agregado, e agora, é de produção customizada e de alto valor agregado. Já referente ao caso 259, o movimento foi inverso, na fundação o produto era altamente elitizado e no decorrer dos seus 260 anos de história, foi se popularizando, sendo que atualmente existe a preocupação em relação à diversificação dos produtos, evidenciando a visão de futuro, conforme o trecho transcrito: *é um setor muito maduro, o produto continuará sendo consumido, mas enfim, pois temos todos os ovos em uma mesma cesta e gostaríamos de mudar isto e poder ter outros negócios, não é?* (R259_11F).

Assim, para melhor compreender como cada um dos casos mantiveram suas empresas familiares competitivas frente às mudanças e às necessidades do mercado, uma vez que ao longo da sua trajetória adaptaram seus produtos e processos, o Quadro 18 foi estruturado. Nele, é possível observar de forma cronológica os principais movimentos de reposicionamento e expansão da aplicabilidade dos seus produtos.

Quadro 18 – Quadro comparativo dos fatos históricos.

Períodos	137	155	179	259
1750 – 1850				Fundação Produto destinado para uso da realeza e igreja, popularizado para ganho de volume de produção e mercado.

1860	Fundação	Fundação	Fundação	Ampliação do uso do produto para outros usos, devido a alteração de sistema de produção e distribuição dos alimentos
1870	Produção rudimentar e distribuição local.	Produto comoditizado, ampliada sua aplicação ao uso religioso.	Ampliação da atividade comercial	
1880			Parceria para produção dos produtos.	
1890			Primeira unidade de produção.	
1900			Ampliação da oferta, com novas representações.	
1910				
1920				
1930	Decisão de ser indústria.			
1940	Compra da primeira área para escalabilidade da produção.		Instalação da indústria.	
1950			Internacionalização Inclusão de mais uma linha de produtos.	Entrada de produto substituto no mercado, reposicionamento de aplicabilidade do produto para mercado de alto volume, marca da empresa, que é conhecida até os dias atuais.
1960	Compra de áreas para escalabilidade da produção.		Forte investimento em pesquisa e desenvolvimento.	
1970	Investimento em pesquisa e desenvolvimento.	Nova fábrica.	Prêmio pela pesquisa e desenvolvimento.	
1980		Inovação na aplicabilidade dos produtos.		Instalação da nova fábrica
1990	Internacionalização.	Internacionalização Ampliação da fábrica.	Lançamento de outras linhas de produtos, antecipando tendências de mercado.	Desenvolvimento de novas tecnologias, reconhecimento da qualidade dos produtos Internacionalização.
2000			Crescimento e expansão de mercado.	Prêmio de melhor empresa do setor.
2010	Linhas de produto para outros mercados. Expansão.		Consolidação da transformação estratégica.	Fechamento de unidade da África.

Fonte: Dados da pesquisa.

Com as informações do Quadro 18 e dos relatos, é possível também evidenciar o comportamento dos membros familiares pautados pela *Stewardship Theory*, como Zahra (2003) descreve. Este afirma que os comportamentos dos membros familiares e proprietários, quando ocorrem em prol dos interesses da organização familiar como um todo, em detrimento dos seus individuais, isso influenciará drasticamente a flexibilidade estratégica (ZAHRA *et al.*, 2008) e a inovação (CRAIG e DIBRELL, 2006;

DIBRELL e MOELLER, 2011) da empresa; condições necessárias para a sobrevivência ao longo das gerações. Assim, entende-se que esta flexibilidade para adaptação, foi e é motivada pela necessidade de manter-se competitiva, bem como para superar contextos situacionais e específicos, políticos e econômicos. Não sendo possível evidenciar como sendo a principal razão para assegurar a longevidade das famílias empresárias, como propõe Fernández-Roca, Lopez-Manjon e Gutierrez-Hidalgo, (2015). Percebe-se que é uma razão, mas não a principal.

4.2.6 Reconhecimento da Longevidade como Ativo Intangível

É unânime a percepção dos membros familiares entrevistados em relação à longevidade ser um ativo intangível e, inclusive, percebem que podem e devem explorar o fato de serem longevas comercialmente. Sendo evidência disso relatos referentes aos casos 137 e 155, onde o respondente do primeiro comenta que por anos incluíram no seu *slogan*: “...‘137, melhorando juntos desde 1880’. Colocávamos no *slogan*, hein? Ou seja, como se deu a identidade, nós somos uma empresa, depois de 130 anos, algo aprendemos... Não é? Eu acredito que isso é um ativo comercial importante.”. Já o respondente referente ao caso 137 por sua vez, reconhece que é um ponto que merece ser explorado, “...Que temos falhado em todas estas gerações é que não soubemos nos vender. Fomos comerciantes ruins. Fomos bons fabricantes, mas comerciantes ruins (R155_5M).”

Assim, é possível reforçar a percepção da literatura em relação à longevidade como sendo um ativo que fortalece imagem, reputação e credibilidade dos empreendimentos familiares (TÀPIES e FERNÁNDEZ-MOYA, 2012), além de ser um fator que contribui para o engajamento entre os membros das futuras gerações em prol do legado recebido. A transcrição referente ao relato de um dos respondentes do caso 179, retrata em detalhe esta percepção da longevidade em relação às empresas familiares.

R179_5M: “Sim, porque, deixa ver... Em dizer que estamos desde 1830 duas coisas: uma, interna, que te dá como uma obrigação, uma obrigação de que este negócio tem que seguir, não é? Se já tem, o ano que vem completará 180 anos, poxa! É uma carga positiva, uma obrigação, uma responsabilidade em dizer “poxa!”. “Não podemos estragar o trabalho do fundador”, temos que continuá-lo, não é? Então, de caráter internamente, é uma... Te dá muito mais energia, muito mais força, muito mais compromisso. Então este compromisso se converte em algo competitivo. E

por outro lado, também claro! Poxa! Comprar produtos de uma empresa que leva cento e oitenta anos a serviço da sociedade, pois ora bolas! Eu acredito que seja uma vantagem competitiva. Em dizer, “poxa, mais vale confiar nestes senhores que estão aqui já há dois séculos ..., e não em outro que acaba de chegar da China”. Então ser longeva, então neste sentido tanto no sentido interno como externo, eu acredito que seja uma vantagem.”

Conforme evidenciado no trecho destacado, e sendo de percepção unânime entre os casos, a longevidade é reconhecida como uma vantagem competitiva da empresa familiar, o que por sua vez é corroborado por Pérez e Raposo, (2007); Ibrahim, Mcguire e Soufani, (2009); Tàpies e Fernández-Moya, (2012). Porém, com o que foi observado nas transcrições, é preciso ter cuidado, uma vez que a longevidade por si só não se sustenta e inclusive pode representar um fator de retração de novos talentos, conforme o respondente do caso 137 expressa: *“Atrativa para o cliente, sim. Atrativa para a atração de talentos, com certeza não”* (R137_5M). Complementar a esta expressão, foram selecionados outros dois trechos que retratam a ponderação necessária a ser feita.

R179: 6M: “Tem seu lado bom e seu lado ruim, correto? O bom é que te dá uma credibilidade espetacular. Logo te dá, o fato de ser uma empresa familiar, teus stakeholders confiam em ti, os consumidores e os stakeholders, confiam verdadeiramente em ti, certo? E isso te gera uma aproximação, bom, tudo espetacular. Sim é verdade que no nosso caso como já somos grandes, ou seja, a empresa ficou grande, certo? Bom, como isso é assim, isso te permite que os movimentos sejam mais lentos.. E eu gosto muito da ação, rock and roll, sabe? Então, eu posso fazer isso na minha empresa que é pequena, com uma empresa grande não podes. Quando tens novecentos trabalhadores, deve-se ir com muito cuidado. Quando tens cinco como eu, podes fazer o que quiseres. Então tem muitíssimas vantagens, mais vantagens que desvantagens. O inconveniente é simplesmente a ação, o rock and roll que te falo. Todo o resto para mim é tedioso.”

R179_5M: “... As pessoas não vêm somente porque sejas longeva. Novamente, também te diria que, ou seja... As pessoas vêm aqui pelo projeto, pelo projeto de... Agora a 179, além do mais está em um bom momento com um projeto de futuro. Então se és uma pessoa de 25, 30 anos, ora! Vejamos o que estás fazendo em 179, aonde vais, se está internacionalizando ou não... Comopara... Isso é importante. O que ocorre é que o fato de ser familiarajuda e de ser familiarlongeva, mais ainda. Pelo que te disse antes, ora, esta gente tem que ser de confiança! Gera confiança, não é? Em ter... Ser longeva, ter 180 (cento e oitenta) anos gera muita confiança no mercado, internamente, nos empregados, isto é: “Atenção! Estes não vão me fazer de bobo!””

Assim, embora a longevidade tenha um fator de risco atrelado à atratividade das novas gerações bem como de novos talentos, é possível concluir que, esta pode ser compreendida como um fator relevante para as empresas familiares desde que os membros familiares compreendam que é preciso manter-se com um propósito de futuro, fazendo uso desta história a seu favor, contribuindo para reputação, reconhecimento da marca, credibilidade e confiança, sendo estes reconhecidos como elementos motivadores do comportamento dos indivíduos que, por sua vez, também são evidências de bom desempenho (PÉREZ e RAPOSO, 2007; IBRAHIM, McGUIRE e SOUFANI, 2009).

Com o que foi discutido em relação ao reconhecimento da longevidade como um ativo intangível, é pertinente observar as orientações de Verbeke e Kano (2009) para melhor compreensão deste comportamento. Os autores afirmam que *Stewards* e Agentes estão sujeitos às limitações da capacidade de processamento de informações e confiabilidade, e que essas limitações podem criar problemas entre a capacidade do principal e do agente (no caso os membros familiares) em alcançar seus objetivos, mesmo que não sejam oportunistas. Com isso, percebe-se que a compreensão da empresa familiar, com as lentes da Teoria da Agência, confirma a existência dos tradicionais custos de agência decorrentes da relação agente-principal (ex. risco moral, informação assimétrica e oportunismo). Assim, o reconhecimento da longevidade como ativo intangível, acaba por poder representar mais um custo de agência peculiar à empresa familiar, assim como o altruísmo e o engajamento dos membros familiares já identificados por Schulze, Lubatkin e Dino, 2003.

Em relação ao elemento equilíbrio entre tradição e inovação, é importante observar que durante o processo de análise, os trechos previamente codificados foram revistos pela autora e as evidências não apresentaram relevância a ponto de reforçar a literatura ou de apresentar situações significativas para caracterizar uma contribuição. Neste sentido, este elemento foi desconsiderado nesta etapa de análise.

* * *

Assim, com tudo que foi apresentado, analisado e discutido, é possível compreender que a dimensão **habilidade**, no contexto do comportamento das famílias que levam suas empresas familiares à longevidade, diz respeito à capacidade de fazer escolhas, sendo estas referentes (i) aos processos e estruturas de governança que

irão adotar, sendo que estes se dão fortemente influenciados pelas características da família e da propriedade; (ii) aos sucessores; (iii) ao papel a ser desempenhado na empresa familiar, (iv) às futuras gerações, (v) a mudar o que vem sendo praticado pela (s) geração (ões) anteriores e, até mesmo, (vi) àqueles que não irão seguir a jornada. Percebe-se que as famílias estão constantemente realizando escolhas que impactam nas suas vidas pessoais, familiares, bem como na organização. E para realizar estas escolhas é preciso adotar o comportamento de *steward* e de agente de forma interdependente, ou seja, ora assumir um comportamento de *steward*, ora de agente, ou ambos. É preciso ter a habilidade de estabelecer processos e estruturas de governança pautadas pelos pressupostos da teoria da agência para que o comportamento de *steward* ocorra.

Em relação aos processos e estruturas da governança, é possível identificar os pressupostos da *Stewardship Theory* nas suas práticas, uma vez que estes processos e estruturas apresentam papéis voltados para o compartilhamento de cultura, valores e informações que auxiliem na transição das gerações. A motivação foi identificada como intrínseca, bem como a busca pelos interesses mútuos. Também foi possível perceber a identificação com os negócios e a existência de confiança. Importante destacar, que estas estruturas e processos de governança estão a serviço da família, da sociedade e da empresa, inclusive adotando estruturas específicas ao contexto em que se encontram.

E a estas estruturas e processos, é preciso destacar a influência da heterogeneidade da família e da propriedade, ponto que normalmente não é evidenciado em trabalhos anteriores, uma vez que os pesquisadores se referem à empresa familiar como um todo, ou a empresa e a propriedade, não evidenciando assim, o subsistema família de forma explícita.

Os pressupostos da Teoria da Agência são percebidos no acordo familiar, e seus instrumentos organizam e regem todos os processos e estruturas de governança. A heterogeneidade dos subsistemas família e propriedade igualmente influenciam o conteúdo e a forma como são desenvolvidos tais processos.

Em relação a como ocorrem os demais elementos que caracterizam a dimensão habilidade, é importante comentar que, a resolução de conflitos e negócio em primeiro lugar, são pautados por comportamentos de agente e de *steward* de forma interdependente. Negócio em primeiro lugar é o único elemento que pode ser caracterizado como custo de agência típico da empresa familiar, devido à percepção

assimétrica dos membros familiares em relação a este. Já a conexão com o ambiente socioeconômico, flexibilidade para adaptação à mudança e à inovação e o reconhecimento da longevidade como ativo intangível, são elementos que ocorrem pautados pelo comportamento de *steward*, uma vez que, para exercer/existência destas habilidades é preciso ser auto realizador, pensar no coletivo e agir em prol da organização.

Assim, é possível concluir que os elementos referentes à dimensão habilidade, característicos do comportamento dos membros familiares que levam suas empresas à longevidade, são identificados e compreendidos pela *Teoria da Agência e da Stewardship Theory* de forma interdependente, diferente do que propôs De Massis *et al.* (2014) quando sugeriu que para a compreensão desta dimensão se utilizasse as lentes da *Teoria da Agência*.

Para uma compreensão objetiva dos elementos característicos da dimensão habilidade o Quadro 19 foi desenvolvido. Neste, de forma sintética, são apresentadas as evidências que foram ao encontro da literatura e as contribuições oriundas deste estudo. Os elementos são classificados quanto à influência da heterogeneidade dos subsistemas e da assimetria dos mesmos, nas duas últimas colunas é sinalizado à evidência da Teoria da Agência ou da *Stewardship Theory*. E assim, encerra-se a análise da dimensão Habilidade.

Quadro 19 – Síntese dos elementos referente à dimensão habilidades

Elemento	Literatura	Contribuições	A	H	ST	TA
Estruturas e processos de governança	<ul style="list-style-type: none"> - Relevante para determinação de processos de sucessão bem sucedidos (Gudmundson, Tower e Hartman, 2001); - Auxiliam na formalização de processos de comunicação (Beckhard e Dyer, 1983; Handler, 1992; Jaffe, 1992; Ward e Aronoff, 1993); - Influência da heterogeneidade da empresa familiar (Miller e Breton-Miller, 2005). 	<ul style="list-style-type: none"> - Influência da heterogeneidade dos subsistemas família e propriedade; - Acordo familiar pautados pelos pressupostos da Teoria da Agência, porém quando com característica de família nuclear, com <i>Stewardship Theory</i>; - Estruturas que atendem as necessidades da família, propriedade e empresa. 	Não	Sim	Sim	Sim
Resolução de conflitos	<ul style="list-style-type: none"> - Evidencia a relevância, a contribuição para o planejamento sucessório e a origem nos processos falhos e comunicação do passado (O'hara, 2004; Goto, 2006; Lansberg e Astrachan, 1994; Seymour, 1993). 	<ul style="list-style-type: none"> - Mediação peculiar das mães em famílias nucleares; Poda da árvore; votação; consenso; estruturas de governança. 	Não	Sim	Sim	Sim
Negócio em 1º lugar	<ul style="list-style-type: none"> - Membros familiares precisam ser responsáveis pelo crescimento, pela transição ao longo do tempo, assumir o legado, senso de propósito, de comunidade, espírito de mudança e fortalecimento da família (Poza, Hanlon e Kishida, 2004). 	<ul style="list-style-type: none"> - Sujeito aos efeitos da assimetria; - Custo de agência devido ao altruísmo simétrico. 	Sim	Sim	Sim	Sim
Conexão com o ambiente socioeconômico	<ul style="list-style-type: none"> - Recurso relevante, contribui para o crescimento econômico (Fernández-Roca, Lopez-Manjon e Gutierrez-Hidalgo, 2015); - Intersecções entre os interesses empresariais e seu ambiente socioeconômico, não restrito aos interesses familiares e empresariais (O'Hara, 2004; Goto, 2006; Pérez e Raposo, 2007; Ibrahim, McGuire e Soufani, 2009). 	<ul style="list-style-type: none"> - Ambiente também apresenta as características de <i>steward</i> como: comportamento coletivo, sentido de pertencimento, comprometimento e engajamento. 	Não	Não	Sim	Não
Flexibilidade para adaptação à mudança e à inovação	<ul style="list-style-type: none"> - Característica da empresa familiar longa; - Adaptação às mudanças internas e externas; - Mudança e inovação constantes (Pérez e Raposo, 2007). 	<ul style="list-style-type: none"> - É constante e transgeracional; - Abrange todos os aspectos família, propriedade e empresa. 	Não	Não	Sim	Não
Reconhecimento da longevidade como ativo intangível	<ul style="list-style-type: none"> - Longevidade fortalece a imagem, reputação e credibilidade, vantagem competitiva, é evidência de bom desempenho (Tàpies e Fernández-Moya, 2012; Pérez e Raposo, 2007; Ibrahim, McGuire e Soufani, 2009; Tàpies e Fernández-Moya, 2012). 	<ul style="list-style-type: none"> - Dois lados: (i) positivo que gera engajamento e (ii) negativo que gera retração de novos talentos. 	Não	Não	Sim	Não

Fonte: Elaborado pela autora.

A = assimetria / H = heterogeneidade / ST = Stewardship Theory / TA = Teoria da Agência

4.3 INTENÇÃO

Em relação à dimensão **intenção**, De Massis *et al.* (2014) a descreve como sendo a disposição favorável da família de se engajar em um comportamento distinto, que abrange os objetivos, as motivações e todas as ações que impulsionam a família a influenciar o comportamento da empresa. Para a compreensão desta dimensão, o autor sugere a adoção das lentes teóricas da *Stewardship Theory*. Para tanto, serão analisados e discutidos os cinco elementos identificados na literatura que contribuem para a compreensão de como ocorre esta disposição favorável das famílias a se engajarem em um comportamento que leve à longevidade de suas empresas. Neste sentido, nesta seção busca-se analisar o último objetivo específico desta pesquisa, que consiste em analisar como a Teoria da Agência e a *Stewardship Theory* explicam a intenção das famílias em relação à longevidade de suas empresas.

4.3.1 Sucessão

Conforme apresentado no Quadro 12, e já relatado, percebe-se a adoção de diferentes práticas para a condução dos processos sucessórios ao longo da trajetória de cada um dos casos, embora tenham sido unânimes os relatos referentes à forte prática da poda árvore, ou seja, a sucessão “de pai para filho primogênito”. O que por sua vez representa uma contradição, visto que esta não foi a prática adotada na maioria dos casos. Com a observação dos sucessivos processos de sucessão, percebe-se que a prática da Poda da árvore e outras práticas que vieram a ser adotadas, foram conduzidas com o objetivo de atender as necessidades tanto da família quanto do negócio. Assim, é possível perceber que as famílias não deixaram seus processos sucessórios a cargo do acaso, como afirmam Sharma, Chua e Chrisman (2000), ser uma prática das empresas familiares.

Os processos relacionados à prática da sucessão “de pai para filho primogênito” – poda da árvore -, percebida somente nos primeiros processos sucessórios dos casos 137, 155 e 259, porém presente no discurso dos entrevistados como algo atual e inclusive intitulado de “cultura catalã” pode ser interpretado como um elemento que contribuiu para o alinhamento de objetivos entre os membros familiares. Ou seja, esta cultura explícita exigiu posicionamentos em relação à

sucessão, uma vez que era necessário realizar compensações financeiras para os que não iriam continuar no negócio, não os deixando ao acaso. Com isso, percebe-se que a “cultura catalã” teve o papel do planejamento sucessório, evidenciado por Ward (2009) e Astrachan e Kolenko (1994) como fundamental para assegurar a continuidade e propriedade da empresa familiar. Relacionando o fato de que todos respondentes citarem a “cultura catalã”, significa que todos “conhecem o plano sucessório”. Porém, sendo que as sucessões ocorreram de forma distinta, diferente da “regra”, percebe-se que, a “cultura catalã” é a “regra clara” a partir da qual é possível discutir, questionar e decidir inclusive alterar a “regra”.

Assim, é possível perceber que a “cultura catalã” também contempla aspectos relacionados às compensações financeiras, reforçando a relevância da existência de regras claras, uma vez que esta pode representar uma abordagem de resolução de conflitos proativa, necessária em processos de transição de gerações. O que por sua vez, corrobora com o que Dunn e Hughes (1995), Lansberg e Astrachan (1994) e Seymour (1993), afirmam em relação a essa necessidade. No sentido de resumir e evidenciar as informações do Quadro 12, o Quadro 20 foi organizado, possibilitando melhor visualização destes processos sucessórios apresentados.

Quadro 20 – Processos sucessórios e práticas adotadas

	137	155	179	259
De pai para filho primogênito	2ª	2ª		1º, 2º, 3º, 4º e 5º
Poda da árvore		3º	2º e 3º	
Situacional	1º, 3º e 4º	1º e 4º	1º e 4º	6º, 7º, 8º e 9º
Total	4	4	4	9

Fonte: Dados da pesquisa.

Com o conteúdo do Quadro 20, percebe-se que a maior incidência dos processos sucessórios é situacional, o que representam a capacidade de adaptação das empresas familiares não só às necessidades da família e do negócio, como também a aspectos culturais de contexto temporal e social. Estes fatores que exigiram a capacidade de adaptação também a exigiram em relação ao comportamento, sendo que é possível identificar comportamentos de agente e de *steward* em um mesmo caso, porém em situações diferentes. Como evidências destas capacidades de adaptação, bem como os

fatores e o comportamento adotado, os trechos transcritos no Quadro 21 foram selecionados para evidenciar estes pontos.

Quadro 21 – Processos Sucessórios Situacionais e evidências da capacidade de adaptabilidade

(continua)

Casos	Capacidade de adaptação	Transcrições
155	Em 1862 fundação por uma mulher, 1ª Sucessão para sobrinha	<i>R155_5F: “O que quero dizer é que as duas levavam a empresa, eram elas, depois sim que passou a homens, mas eram elas... Eu não conheci a nenhuma delas, mas deviam ser de caráter.naquela época levar um negócio em Barcelona eh... Devia de ser difícil. Mas enfim... Mais que catalã pela cultura católica da época... Mas bem, sim, sim, estavam elas...E não tiveram filhos, de fato ele morreu antes... E então depois a herdeira... Sua sobrinha...”</i>
<i>Steward - Fator psicológico - Uso do poder - Poder pessoal, como elemento intrínseco do indivíduo no contexto das relações interpessoais, e não pela sua posição efetiva</i>		
179	Em 2010 inclusão da irmã, pelo pai, motivado pelo desejo dos irmãos	<i>179_5M: Aqui na 179, definitivamente, a tradição e a cultura e o valor era, que as mulheres não participavam... que as mulheres recebiam bens e imóveis. Então, nós os irmãos, decidimos quando fizemos o processo de acordo, que nos parecia injusto que nossa irmã, pelo fato de ser mulher, não tivesse...Não participasse do negócio como acionista, não é? Isto já a entradas do século XXI, acabou, foi decididamente... Digo, ora! E então ...decidimos que nossa irmã, entrasse como acionista. Claro, o meu pai ficou um pouco chocado com tudo isso, pela tensão. Mas ele viu, olha, “Eu prefiro ser o último em...”. Ou seja, “o primeiro em mudar esta tradição e não o último em mantê-la”. Sabe? E disse: “Se meus filhos querem isso”, pois, isso ocorreu no processo de acordo com o consultor e tal, o consultor disse: “Eh, que os teus filhos mudarão o dia de amanhã, hein? Vão fazer com que sua irmã seja incluída”, então meu pai disse: “Ah, antes que eles o façam, faço eu”. Então fez com que minha irmã entrasse. Primeiro com menos ações e logo com igualdade de ações.</i>
<i>Steward – Altruísmo simétrico entre os irmãos – corrobora prevalece através do papel desempenhado pelos objetivos não puramente financeiros da família, grau de altruísmo, grau de confiança, emoções e sentimentos, e sua influência sobre contratos relacionais (CORBETTA e SALVATO, 2004; CHRISMAN et al., 2012).</i>		
259	Em 1912 única herdeira, solicitação de uso de nome composto para não perder a tradição	<i>R259_10F: “... Então, nossa família começou... Não sei, começou com o francês esse e foi passando de pai para filho, de pai para filho, de pai para filho. Até que chegou ...a sétima geração, que era filha única... Que infórtunio, não é?... Então, ao ser filha única teve que herdar tudo e se casou com um senhor... Que todos eram de outro sobrenome até aqui. Então, ao se casar está com um outro sobrenome, os filhos que eram meu avô e o avô do meu primo 1 e do meu primo 2, se chamavam deste outro sobrenome e segundo nome o nome do fundador. Então eles pediram ao Estado Espanhol a possibilidade de... Para não perder a origem do nome do fundador, de unir, pois os dois sobrenomes em um só. Por isso o sobrenome (...) é um sobrenome composto. E isto vem da sétima geração...”</i>
<i>Steward – Evidência a afirmação de Vallejo (2009) as empresas familiares são capazes de gerar um ambiente onde seus membros (familiares ou não), se identificam, se envolvem e são leais à organização; potencializando o seu desempenho e a sua sobrevivência.</i>		

(conclusão)

Casos	Capacidade de adaptação	Transcrições
259	<p>Maior concentração de ações para uma rama</p> <p>Compensação das filhas com o patrimônio da indústria</p>	<p><i>R259_10F: Entre meu pai e meu tio tinham um pacto... Porque isto vinha desde... Da tradição catalã, não é? Que somente homens. Isso. Para o pai, estava tudo muito fácil, tinha uma filha à qual, pois lhe deu outros valores então um apartamento em Barcelona, mais não sei o que, mais não sei quanto, mais ações, bem. Recompensou-a com o que podia. E meu tio disse: "Pois que tenho ações e tenho quatro coisas, não posso compensar em partes iguais então,..." E meu pai tranquilamente: "Pois dê a eles um cinco um seis um sete por cento do que acredita ser conveniente... Aqui tinha um 55%, e seguiu mantendo os 55% por cento... Meu avô era o mais velho, e seu pai e sua mãe lhe deram os 55%... Assim que foi descendo 55% e 45% e vai descendo... E vai descendo..."</i></p>
<p><i>Agente - Modelo econômico do homem (Homo economicus): individual</i></p>		
259	<p>1920 (aproximadamente)</p> <p>Sucessão patrimonial via Acordo Familiar</p>	<p><i>R259_10F: Nas últimas três gerações... No acordo: que podemos transmitir nossas ações de pais a filhos, sem nenhum problema, sempre e quando o filho aceite o acordo... E que se casa-se, tem que fazer acordos pré-nupciais para evitar que, em caso de divórcio, se percam.</i></p>
259	<p>Família numerosa</p>	<p><i>R259_11F: ... A geração do meu pai, não sei se o meu tio segundo te explicou que agora somos duas ramas familiares? (...) que é onde, ..., são... Meu pai, são seis irmãos. E por parte da outra eram cinco, agora vivem dois, certo? Morreu três e agora na geração do meu avô, ele herdou tudo, meu avô. Minha tia avó herdou coisas, mas não do patrimônio industrial, então isto do meu tio ao longo dos séculos que, todo o patrimônio industrial da família se mantivesse unido... Então a geração da minha mãe já nasceu com isso assim, mesmo que os homens que trabalhem na empresa são os que herdaram a maior parte das ações. Já na minha geração já não é assim, eu sou uma mulher ((risos)), e já vê, ou seja, que um pouco... Que vai mudar.</i></p>
<p><i>Agente – Visão contratual da firma – o comportamento é o resultado do processo complexo de busca do equilíbrio, uma vez que os objetivos conflitantes dos indivíduos são equalizados por relações contratuais. Jensen e Meckling (1976)</i></p>		

Fonte: Dados da pesquisa.

Com o que foi apresentado e discutido, pode-se perceber como os sucessivos processos sucessórios ocorreram até o momento da pesquisa e a relevância da existência de regras claras para isso; bem como a capacidade de adaptação. Faz-se relevante compreender como ocorreram os processos sucessores tanto quanto observar como cada um está evidenciado o seu planejamento sucessório, para assim, ter um ponto de partida para a discussão. Com isso, percebe-se a necessidade de discernimento entre a sucessão sob o ponto de vista patrimonial e gerencial. Do ponto

de vista patrimonial, há diferenças entre os casos, que permitem ser classificados como de *steward* e de agente.

O caso 155, pode ser classificado como *steward* uma vez que apresenta perspectiva emocional, com a qual compreende que ter mais ou menos ações não é o ponto que irá fazer a empresa continuar ou não, o que é igualmente corroborado pela fala da irmã quando questionada sobre a participação societária que possui.

R155_5M: Isto é, a questão das ações, das sociedades, para mim era uma coisa muito fria e deixava como uma situação de, minha irmã tem 3% e eu tenho... Não. É que não é assim, não. Somos uma família, não vai por porcentagem ... "Eu sou 14% família e tu só 4% família." Para mim era mais importante o fato de que as pessoas das seguintes gerações tinham o direito, não diria o dever de continuar com isso, mas que tinham que ter uma formação, que tinham que cumprir com esta filosofia de que isto não é uma startup dessas que tu crias para ver se podes vendê-la passados três anos de vida. Não é uma coisa para enriquecer-se e sim para que te permita viver. Para transmitir e um pouco para transmitir isso...

R155_5F: Olha... Eu acredito que sim, mas não tenho certeza. Desculpa. ((Risos))... Ou seja, entende que me dediquei ao departamento criativo. ((Risos)) Eu diria que sim, mas não tenho muito controle... Não tenho ideia. Mas nem ideia, hein? Ou seja, eu diria que sim. Meu irmão vai te explicar isso melhor.

Com as evidências do caso 155, que apresenta um comportamento de *steward*, corrobora-se a existência de questões emocionais envolvidas nos processos sucessórios, conforme Mossholder *et al.* (1988) alertam existir. Porém, é percebido que estas podem exercer um papel negativo no processo sucessório, não somente de ameaça e domínio negativo, podendo interferir negativamente na longevidade do empreendimento familiar, como é posto por Mossholder *et al.* (1988).

Por sua vez, o comportamento de *steward* no caso 155, também evidencia o fator psicológico relacionado ao uso do poder proposto pela *Stewardship Theory*, uma vez que Davis, Schoorman e Donaldson (1997) o descrevem como elemento intrínseco do indivíduo no contexto das relações interpessoais, e não pela sua posição efetiva, sendo que a referência de poder se dá pela identificação dos indivíduos uns com os outros, através do tempo.

Por outro lado, os casos 179 e 259, já aferem maior relevância em relação à participação societária, apresentando uma postura de agente, que por sua vez, exigem estruturas e processos de governança como mecanismos auxiliares para a condução dos seus respectivos processos sucessórios patrimoniais. O caso 259 apresenta a questão

da participação acionária de forma racional, enquanto no caso 179, atualmente, todos os sócios possuem a mesma participação societária, e por consequência possuem equidade de poder. A transcrição do trecho a seguir, referente à este caso, evidencia a liberdade controlada que cada sócio tem em relação às suas ações, uma vez que estão regidos por um acordo familiar. Esse relato reflete a visão contratual da firma de Jensen e Meckling (1976), quando tem por finalidade manter o equilíbrio das relações oriundas dos possíveis objetivos conflitantes dos indivíduos (neste situação, membros familiares). Este caso, também evidencia a preocupação em relação a uma possível concentração de ações na 6ª geração em decorrência da diferença do número de filhos de cada sócio. Assim, as transcrições dos trechos a seguir, evidenciam a percepção de cada um dos casos em relação a estas questões de concentração e pulverização do capital, bem como seus reflexos na evolução da organização e de seus processos e estruturas de governança.

R179_5M: Sim que está estabelecido pelo acordo que as ações só podem passar a membros da família, isto está claro. Não se comunica, nem com cônjuges, nem a outros, não é? Isto está estabelecido e também está estabelecido que bom, se alguém morre, as ações passam para seus filhos, ok? Na proporção que queiram. Se a minha irmã quer passar para os três filhos que ela tem, mais para um que para outro, para nós enquanto seja filho, dá no mesmo. Aqui sim tem uma questão que, curiosamente, porque segue por aqui... Adivinha quantos filhos tem meu irmão mais velho? ... Um... ((Risos))... Claro, é curioso, não é? ... Claro, o que acontece, que aqui tem um filho... Um filho, três filhos, dois filhos, três filhos e três filhos. Com o qual este... Vai ter mais que o resto... Individualmente... Então a sucessão de acionista, bem, terá o seu curso.

R259_10M: Conselho de administração, onde aqui participamos os quatro que estamos na holding, ou seja, bom: nós quatro; mais um sobrinho meu, que é... Ou seja, que é da rama do meu irmão que faleceu em 2004. Aqui tem dois meninos e uma menina. Estes daqui não os permitimos. ((Risos)). E estes são sócios atuais, estes são sócios. Herdaram a parte proporcional de cada um, ou seja, cada um herdou um terço da parte que tinha... E ele participa por sua participação societária... E em representação de seus irmãos...

O caso 137, por sua vez, apresenta tanto o comportamento de *steward* quanto de agente. O de *steward* é evidenciado pela visão situacional e simbólica da questão societária, uma vez que o processo sucessório patrimonial está decidido, porém não executado. Esta decisão projeta a equidade de ações para a próxima geração onde um dos sócios atual irá doar parte de suas ações para os sobrinhos, para que na 6ª geração todos tenham a mesma participação, mesmo que isso represente redução significativa do patrimônio atual, que seria inclusive herdado por seus filhos. Atitude

esta que pode ser caracterizada como comportamento altruísta dos membros familiares, descrito por Ward (1987), que fomenta a lealdade e retrata o compromisso entre a liderança e a prosperidade de longo prazo da empresa familiar. O trecho transcrito a seguir, evidencia o comportamento de *steward do membro da 4ªG do caso 137, tio de quem se refere a transcrição.*

R137_5F: ... 47% do meu pai, 47% do meu tio e os seis irmãos temos uma ação... E nós decidimos, a partes iguais entre todos, independentemente de quem trabalha ou não na empresa. Ou seja, que, agora vai ser diferente, na próxima geração. Sobre esta questão... Membro da 4ªG ainda tem cinquenta por cento, por conseguinte nos cabe 12,5% e para eles 25%..., uma sexta parte para cada um... Então, Membro da 4ªG foi supergeneroso. Bom, ainda não se concretizou. Mas enfim.... E eu lhe digo: "Olha, eu como entendo que meus sobrinhos participaram tanto..."

Porém, ainda em relação ao caso 137, ao término deste assunto referente a sucessão patrimonial, o mesmo respondente, sobrinho do acionista que irá receber parte da doação, observa: *"Ou seja, esta família leva tanto como a outra, então: uma sexta parte para cada um...ou seja, e eles aceitaram com muita naturalidade hein! Acredito que não tenham feito contas, mas... perdem algum... como uns 4 milhões de euros, hein."* (R137_5M). Assim, com este relato é possível perceber uma assimetria de informações, que por sua vez retrata o que Verbeke e Kano (2009) comentam em relação aos *stewards* e agentes. Os autores alertam que, mesmo estes não sendo oportunistas, os mesmos estão sujeitos às limitações da capacidade de processamento de informações e confiabilidade, o que por sua vez, indica a necessidade da adoção dos pressupostos da Teoria da Agência.

Do ponto de vista gerencial da sucessão, percebe-se que todos os casos 137,155 e 259, fazem referência à incorporação de membros familiares à gestão desde que tenham perfil adequado. Isso não sendo possível, relataram disponibilidade para que sejam contratados gestores não familiares. O que acabou por retratar uma interdependência do comportamento de *steward* e de agente. Abaixo são transcritos trechos que evidenciam o que vem sendo praticado, com os quais se percebe que os próximos processos sucessórios serão conduzidos de forma situacional, considerando inclusive questões contemporâneas do ponto de vista social, como a inclusão das mulheres; como do ponto de vista da gestão, como a contratação de gestores não familiares e a implementação de estruturas e processos de governança.

R137_4M: “Estamos vendo por que depende de duas coisas: depende de que se queiram vir trabalhar na 137 ou não, e logo das capacidades que tenham. Ou seja, eu sou da opinião, pessoalmente, de que se quiserem entrar a trabalhar na 137, eu não teria problema. Ou seja, para mim estaria tudo bem. O que acontece é que depende da capacidade que tenham, podem ocupar um cargo ou outro. Isto é, não por levar o nome (...), é que poderão ocupar um posto de direção. Isto é o que eu penso. ... Por parte do R137_5M, ele considera que com a quinta fechou-se a possibilidade de entrar na 137, ou seja que, a sexta, receberá ações mas não poderá trabalhar na 137, isso é o que considera R137_5M. Mas isto se está por ver. O certo é que pelo fato de se chamar (...) não terão acesso a um cargo de direção.”

R155_5M: “... Necessitas que haja alguém entre as decisões do dia a dia e a família. Eu penso que nesse ponto seria necessário. Além do mais penso que existe uma questão de volume, se em algum momento queremos crescer em volume, nestes momentos o limite sou eu. E penso que chega um momento em que, mesmo que já não consigas lidar com tudo e que talvez se deva adicionar o mesmo frente que tenho em todas as outras sociedades, em 155 deveria-se adicionar, não? Pessoa que tivesse as faculdades de não limitar a minha capacidade e não ter nenhum problema em empregar essa estrutura. Mas nunca desvincular-me da gestão, isto é, por mais lhe pese a pessoa que ponhamos, eu vou estar aí, como o meu pai, dizendo: “Eu não faria assim, hein?”

Com estas últimas evidências, é possível corroborar o que Gudmundson, Tower e Hartman, (2001) afirmam em relação à adoção de estruturas e processo de governança, comentados anteriormente, o que por sua vez é identificado pelas características da Teoria da Agência.

Assim, com tudo que foi apresentado e analisado, percebe-se que as famílias pertencentes à estas empresas longevas em estudo, de uma forma ou de outra, planejaram os seus respectivos processos sucessórios, o que por sua vez, oferece subsídios para sustentar as afirmações de Beckhard e Dyer, (1983); Handler e Kram, (1988) quando referem ser a ausência da preparação para sucessão o maior impedimento da sobrevivência das empresas familiares.

4.3.2 Valores Transgeracionais

Para a compreensão dos valores transgeracionais, além das transcrições, também foram observadas as declarações formais de cada um dos casos em relação aos valores organizacionais, uma vez que Bonti e Cori (2013) observam a existência de uma ligação clara e forte entre os valores da empresa e a longevidade do

empreendimento (ARONOFF e WARD, 1995; MILLER e BRETON-MILLER, 2005; DYER, 2003; SHARMA e NORDQVIST, 2008). Neste sentido, com base em dados secundários, foi possível elaborar o Quadro 22, o qual tem o objetivo de evidenciar as declarações de valores dos respectivos casos 137, 179 e 259. O caso 155 não realiza a divulgação dos mesmos.

Quadro 22 – Valores declarados

137	179	259
Profissionalismo	Unidade	Respeito e responsabilidade
Inovação	Ressonância	Excelência nas relações
Discrição	Ilusão	Empresa familiar
Visão de longo prazo	Ambição	Inovação
	Confiança	Competitividade
	História	

Fonte: Respectivos websites, que não serão citados para manter o sigilo das mesmas.

Com a observação do Quadro 22, percebe-se que os três casos fazem referência ao valor inovação, sendo que no caso 179, está implícito no valor ambição, uma vez que este é descrito como “*Respeitar o passado, mas questionando o presente. Inovar, criar e ser audacioso. Crescer e Internacionalizar*”. Valor este que vai ao encontro das habilidades das empresas familiares de comportamento longo, conforme descrevem Zellweger, Nason e Nordqvist, (2012) e Pérez e Raposo (2007). Chama atenção o caso 259 explicitar o fato “Empresa Familiar” como valor. Este quando questionado, comentou “... *levar 259 anos, ano que vem 260 de pais a filhos, pois isto é um valor. Algo entre todos havemos de ter feito direito, me imagino. Então, pois isto é um valor importante*” (R259_10M).

Com a análise exploratória dos casos não foi possível evidenciar quais valores podem ser reconhecidos como fatores-chave para longevidade, conforme sugerem Bonti e Cori (2013). Porém, é possível perceber que esses valores são similares aos do negócio e abrange a família como um todo, inclusive todos os empreendimentos, podendo assim, de fato, serem entendidos como valores transgeracionais. Com a observação dos casos, é possível perceber que os valores transcritos a seguir permitem concluir que estes se mantêm ao longo do tempo, que possuem um denominador comum, que podem estar interconectados e que podem ocorrer com variações em intensidades.

R137_5F: “Mas bem, acho que também é saudável, porque temos que viver em função das cartas que nos são dadas... Ou seja, que têm um denominador comum de valores muito importante e eu acho que se viveu bastante... Ou seja, vivemos a mesma experiência quando pequenos e tal... se pegássemos um medidor de valores, não seria o mesmo valor, isso não pode ser. Acho que seriam nomeados os mesmos, mas não com a mesma intensidade.”

R179_5M:” ... Estes são mais de negócio, então ao fazer isto... Ao criar este patrimonial de Conselho de administração, fizemos um plano estratégico e voltaram a sair os novos valores. Então, aqui no novo acordo, fizemos uma mistura, destes valores e estes valores. ... Mas estes são, está tudo bastante interconectado... Mas tudo é a mesma música, hein? Quiçá a letra mude um pouco, mas é a mesma música.

R259_11F: Queremos que a holding familiar... Porque agora só temos este negócio de Produto A, assim que queremos diversificar o negócio familiar e sim que desde a 259 Group, que é a holding, se está redigindo uns valores novos, missão e tudo isso, ok? Mais focado no que quer a família... Agora estamos trabalhando, pois para criar esta holding familiar, acima de tudo, para diversificar os negócios, estar em outros negócios que hoje não estamos e com outros valores mais da família, ok? Que muitos coincidem, ok?

Assim, é possível corroborar o que Falco e Vollero (2015) afirmam, que estes valores, que contribuem para a longevidade, são transgeracionais quando existe relação entre propriedade, empresa a família, e por consequência, esta relação afeta fortemente os valores fundamentais da própria família, não sendo restrito ao negócio. Ainda neste sentido, percebe-se que estes valores transgeracionais são percebidos como norteadores das famílias conforme descreve o membro familiar do caso 179: “a questão dos valores aqui, é importante... Os valores ajudam muito, é como nós decidimos manter o curso da nave, ok? O barco. E, sobretudo, atua como um farol, ok?” (R179_5M).

Em relação às origens dos valores transgeracionais, Aronoff (2004) afirmam que são trazidos das famílias para as empresas e não criados dentro das empresas familiares. Situação está percebida no estudo, uma vez que vai ao encontro do relato do entrevistado pertencente ao caso 137, que diz: “Eu acredito que são valores que se transmite no seio da família, não é? Eu acredito que meus pais nos educaram os quatro nestes termos e compartilhamos destes valores e a geração seguinte eh...” (R137_5F).

Com os relatos dos casos, também foi possível identificar fatores que podem influenciar os valores transgeracionais, os quais são transcrito a seguir no Quadro 23.

Quadro 23 – Evidências dos fatores que influenciam os valores transgeracionais

	Citações
--	----------

Ascensão	<i>R137_5F: Claro, como vão passando os anos, cada geração se cria com mais eh... Bem estar econômico, não é? Com o qual não há tanto contato com o esforço feito pelos anteriores. Então, por exemplo, até os catorze anos vivemos em uma casa... Tu tens a lembrança de que era um lugar, já te digo... Lembro-me daquela sala, abrias a janela e vias as galinhas literalmente. E claro, meus sobrinhos já não têm essa realidade, não é? Ou seja, vivem em um apartamento com piso... Ou seja, pode ser que se dilua este valor.</i>
Cônjuges	<i>R137_5F: Eu acho que agora, mais velhos, pois os casais, por exemplo, que cada um escolheu também... São muito diferentes entre si, com valores diferentes e isto vai (moldando) cada um de uma maneira diferente, não é? As experiências que cada um teve já de adulto ou as pessoas com quem decidiu compartilhar sua vida.</i>
Registro e transmissão da história	<p><i>R179_5M: Aqui já viste bem, existem regras, existem umas regras, mas são mais tradicionais, não é um acordo... Farol. Em momentos de intempérie, em momentos de bloqueio, então “vamos para lá”, não? Todas estas questões, este 179, além do mais tu vês que aqui tem a palavra 179, não é? E falamos muito destes problemas, a questão da confiança, o valor da história, não é? Falamos também, de ter alegrias, paixão, deve-se viver isto, na empresa familiar. E o projeto do legado e são importante, estão lá, não, não... E tentas passá-los à seguinte geração, não? Explicando-lhes a história do fundador, que era muito trabalhar etc. De que veio andando, de que varria, tudo isso. Ou seja, eu acho que isto dos valores... Ajudam muito na questão da longevidade, também.</i></p> <p><i>179_6M: Sim, publicou a história da sua vida. E aí também sabes, conheces um pouquinho, depois... Sim, não... Deixa ver, na família sempre acontece, não é? Seja o que for. andas por Barcelona e olha: “Aqui viviam meus avós”, “Quem eram teus avós mãe?”, e minha mãe te conta. E perguntas para minha mãe: “E quem eram? Como se chamavam? E, onde moravam, com quem moravam?”, e te conta. E então depois, passados alguns anos, volta e veja bem, olha: “Aqui é onde moravam meus bisavós”. Então pouco a pouco vais, bem falar da família não é em um dia, “Olha, me conta tudo”. Não, vai aparecendo.</i></p> <p><i>R259_11F: A temos escrita, já forma parte do catálogo, se tu queres ler, aprender, memorizar ela ou seja o que for. Eu de cor não sei contar. Mas li várias vezes, sei onde posso encontrá-la e setenho alguma dúvida... Mas agora não me venhas com: “Quem era o gerente da terceira geração?”, porque não saberia te dizer. Mas sim, temos tudo documentado, e quem quiser pode consultar... Bem, pois no acordo estão todas as regras de governança, da entrada de familiares na empresa, bem, um pouco dos valores da família, os órgãos de gestão. Não só como se rege Conselho de administração, mas sim também propusemos um Conselho de família, que está acima.</i></p>
Momento de vida das futuras gerações	<p><i>R179_5F: Sim, sim. Transmitimos. Explicamos. Para que, deixa ver... Nesta geração, em que a mais jovem tem catorze, minha filha, e o mais velho têm trinta e dois, que lhes conte com muito detalhe, de que se as ações de quando alguém morre vai para lá ou para cá, não lhes interessa muito... Interessa-lhes mais a... A questão de que é melhor trabalhar aqui ou, não pode trabalhar aqui, porque não... Toda esta questão.</i></p> <p><i>R155_5M: Eu há muito tempo que tento explicá-la, isto é, me pegou uma paixão pela genealogia e para entender, tentar entender a origem da família além daqui. Existem teorias, não é? Isto é, do princípio, desde o primeiro sobrenome a... Sem ter todos os degraus, mas chegamos ao primeiro com o sobrenome, que era um militar romano que lhe concederam a área que se chamava assim. ..., e que daqui vem o nome 155, e de alguma forma então mais ou menos vais tendo o... E tento viajar pelo país, tanto por esta área, como por a outra, em áreas da parte da outra família ou Menorca, e tento mostrar-lhes os lugares, não é? Isto é, que entendam então que existem umas “mécias”, umas ruínas de “mécia” de fulano que lhe deu a outro fulano, que era um inglês que veio aqui, que é nosso antecessor, nosso antepassado. E tento explicá-lo, mas neste momento é... Estive contando e ainda não se dão conta, não é? Mas a mim me dá a sensação de que, meu pai o fez comigo também e demorei em me interessar. Porque é interessante aprender e saber das origens de cada um e de porque estamos aqui, não é?</i></p>

Fonte: Dados da pesquisa.

Observando as transcrições é possível perceber que estes valores estão relacionados a questões concretas como (i) a forma como a história é registrada e

transmitida, como também a questões subjetivas como (ii) a entrada dos cônjuges, que trazem consigo seus próprios valores e hábitos culturais, (iii) a ascensão social econômica e (iv) o momento de vida das futuras gerações.

Com o que foi exposto, percebe-se que os casos, implícita ou explicitamente, compartilham seus valores familiares empresariais, o que gera um legado de valores, objetivos e metas comuns a serem seguidos por gerações e gerações, e que estes fazem uso da educação e da socialização como as principais formas de transmissão, o que, com certa dose, vai ao encontro das recomendações de Aronoff (2004) e Tàpies e Moya (2012).

Um fator importante percebido são os diferentes posicionamentos em relação à transmissão destes valores. Percebe-se que há casos que possuem uma visão orgânica desse processo, como evidencia o relato do caso 137. Também identificado no caso 179, o qual apoia suas iniciativas em estruturas de governança para conduzir a transmissão dos valores para as próximas gerações, conforme evidenciam as respectivas transcrições à seguir.

R137_5F: Não o relatamos em nível (restrito) e não acho que exista uma sensação de que faça falta. Eu sei que sim que o fizeram, houveram comentários no passado... Ou seja, um pouco de reflexão mais transcendental de, por que queremos ter uma empresa? O que queremos fazer juntos e o que não? Mas o certo é que não houve... Não sei se houve consenso ou não houve a oportunidade de gerar um relato mais profundo neste sentido.

R179_6M: Bom agora sim que ultimamente, nos últimos três ou quatro anos, sim que está surgindo uma vontade por parte da quinta geração, minha mãe e seus irmãos, meus tios, estão tendo o interesse por ensinar à sexta geração os valores de receber uma empresa que... Algo que recebes e tens que transpassar à sétima geração. Isso, estão nos ensinando agora. Claro que agora estão como... Já não tem ninguém de forma executiva, estão concentrados 100% em manter a empresa. E sim existe alguma estrutura para fazê-lo, bem, estamos começando a fazer umas assembleias familiares. Na assembleia familiar estão começando a criar todos estes valores, estamos reunindo todos estes primos com os maiores, ao menos os maiores de 25 anos lá. Então nos explicam a situação, o que tem, o que teve, nós nos envolvemos muito mais, agora nos informam, envolver-nos, não sei se pode-se dizer, informar-nos muito mais.

Assim, percebe-se que o comportamento da famílias pertencentes à estes casos, também vai ao encontro do que pressupõem a *Stewardship Theory*, uma vez que esta afirma que, quando acionistas e gerentes (leia-se membros familiares)

compartilham os mesmos valores, ou seja, quando seus valores são convergentes – isso gera uma percepção interna de responsabilidade que pode resultar em um comportamento responsável, sendo esta responsabilidade traduzida no compromisso de manter o legado e transferi-lo para as próximas gerações. Porém, percebe-se que conforme o número de familiares cresce e as relações familiares se distanciam, é necessária a adoção de estruturas de monitoramento para que estes valores se mantenham convergentes e explícitos, ou seja, são adotados processos e estruturas da Teoria da Agência. Situações estas que igualmente evidencia a interdependência de ambas teorias para compreensão do comportamento que leva à longevidade das empresas familiares.

4.3.3 Empreendedorismo Transgeracional

Com a observação dos casos é possível perceber diversas situações de empreendedorismos posteriores às atreladas aos fundadores, compreendidas como empreendedorismo transgeracional. Assim, até certo ponto, como esperado, é possível confirmar a afirmação de Zellweger, Nason e Nordqvist, (2012) de que a longevidade é um fator fundamental para a transgeracionalidade, sendo um dos elementos de maior influência para o empreendedorismo desta natureza.

Evidência disso são os diversos eventos já apresentados no Quadro 18, no qual para cada lançamento de novo produto, cada nova fábrica instalada, cada inovação, foi necessária a liderança de pelo menos um membro familiar com perfil empreendedor. Percebe-se que em cada caso, as características do contexto da família e da empresa, são elementos que influenciam o empreendedorismo transgeracional, porém o fator determinante percebido é a capacidade de estes membros familiares empreenderem. Com isso, não é possível evidenciar que a cultura da *Stewardship*, manifestada em responsabilidades de tomada de decisões estratégicas e estruturas de governança participativa, esteja associada a níveis mais elevados de empreendedorismo em empresas familiares, conforme descrevem Eddleston, Kellermanns e Sarathy (2008).

Os casos 137 e 155 são evidências disso, uma vez que em ambos os casos ocorreu o processo da Poda da árvore e os membros que permaneceram na gestão do negócio familiar exerceram o papel de empreendedores transgeracionais. Porém, em relação aos que saíram, e inclusive com recursos financeiros, somente os

membros familiares do caso 137 foram empreendedores e hoje são proprietários de outras empresas, o que não ocorreu no caso 155. Com os casos 155 e 179 também é possível perceber a influência do perfil dos membros para que o empreendedorismo transgeracional ocorra. Neste sentido, as transcrições a seguir evidenciam a influência da confiança e dos perfis complementares no empreendedorismo transgeracional.

R137_5F: "... meu tio é mais comercial, administração, totalmente comercial e meu pai é muito mais o técnico. Ou seja, foi ele quem apostou em pesquisa nos anos 85, e durante os primeiros anos foi muito difícil (...) É que eu acredito que o grande êxito daqui é que o "padding" foi perfeito. Porque o que um não gostava... Ou seja, os defeitos de um eram o êxito do outro e vice-versa, porque, meu pai por exemplo tem uma mentalidade muito técnica e de aprofundar e ver as oportunidades, e o fez muito muito bem. Quando que toda a questão comercial e de administração e tal, ele não gosta nenhum um pouco. E é justamente o forte do outro. E então que se deu uma confiança absoluta dada a responsabilidade de cada um, sem rixas. Porque cada um tem muito bem definido seu território e nenhum interesse em invadir o território do outro, ou seja, que estão em perfeita harmonia neste sentido."

R137_4M: Mas o meu avô foi quem passou a fazer os produtos fundamentalmente ... Por outro lado fazia produto, vendia produto porque acreditavam nele, como os produtos que ele fazia eram corretos... Meu pai foi quem realmente... Fez com que abastecesse toda a Espanha.... E além dos produtos foi ampliando já a outros... E então decidimos iniciar a pesquisa.

R155_5M: Depende de como vão as coisas, existe uma geração, no momento tivemos a circunstância, não diria sorte, a circunstância de que a geração do meu pai eram dois irmãos, são dois irmãos. Um se desvinculou absolutamente do negócio e foi caro, mas ficou tudo com o meu pai.

R179_5M: ... Aqui eu acho que aqui tentaram replicar o modelo daqui e aqui... Mas estes modelos se baseiam em muito confiança, é verdade, aqui a confiança dos irmãos, e aqui a confiança de uns primos que não são muitos, são só três... Certo? De idades diferentes e de interesses diferentes, então não se pôde replicar o modelo. Quiçá ao invés de um, tivesse tido aqui ao invés de cinco, tivesse tido três, quiçá se pudesse replicar o modelo... Igualmente isto tem que se trabalhar muito.

Importante destacar que estas transcrições também evidenciam a influência de questões peculiares às empresas familiares, que neste caso estão representadas pela diferença de idade dos membros familiares, que faz com que cheguem à maturidade em diferentes momentos, os quais nem sempre é possível conciliar com o time do negócio. Porém, há outros fatores como gênero, perfil vocacional etc. Assim, percebe-

se uma pluralidade de elementos que influenciam o empreendedorismo transgeracional, não sendo somente o fato da longevidade da organização.

Do ponto de vista das teorias adotadas para este trabalho, percebem-se as características da *Stewardship Theory* e da Teoria da Agência no comportamento dos membros familiares que desempenham este papel empreendedor. A *Stewardship Theory* se evidencia pelo altruísmo, pela identificação com o legado, pelo envolvimento, autogestão e autocontrole, pelos altos níveis de participação, comunicação, empoderamento e estabelecimento de uma relação de confiança, conforme descrevem Davis, Schoorman e Donaldson (1997). Já a de agente, se evidencia racionalidade e pela defesa dos desejos pessoais, sendo preciso tomar decisões com base em padrões econômicos, conforme descrevem Glinkowska e Kaczmarek (2015).

Ainda sobre o empreendedorismo transgeracional, interessante observar os fatos ocorridos nos casos 155 e 179. Primeiramente no caso 155, tem-se a irmã que decidiu se afastar da organização familiar para seguir o seu sonho e empreender. Porém, isso não foi bem recebido pelo irmão. Por outro lado, no caso 179, percebe-se uma situação distinta, uma vez que, atualmente, o membro familiar da 6ªG do caso 179, não tem a alternativa de escolha, visto que a geração atual tomou a decisão de que a geração futura não terá a oportunidade de ingresso na organização em posição executiva.

R155_5M (irmão): “Me caiu mal, me caiu mal, porque eu prescindia muito dela, e gosto muito de contar com ela aí. Mas ao mesmo tempo, de alguma forma, eu já não me questiono mais se vou dedicar-me à gastronomia, mas sim carrego a sensação e de dizer, ela queria ser artista e queria se dedicar à pintura e a ilustração, e se ela pode realizar o seu sonho, estarei feliz. Ao mesmo tempo quero que saiba, e digo a ela muitas vezes, de que sempre terá a porta aberta para voltar, pelo que... Eu não o encaro como um ano sabático, não é que não confie na capacidade dela de seguir adiante com a ilustração e a arte, mas te dá conta de que algum dia voltará.”

R179_6M: “...E tem uma coisa que sim é certa, de que para mim, o que eu gostaria, é que tivessem me perguntado se eu quero trabalhar na empresa. Porque minha resposta teria sido sim, correto? E teria dito que sim nos últimos cinco anos, há seis anos teria dito que não. Os últimos cinco anos eles têm me procurado bastante porque a empresa está indo bem, e eu gosto muito. (...) Gosto tanto que eu adoraria trabalhar e aprender aí, adoraria. Mas não posso, mas também ninguém me perguntou.”

R179_6M: “Sim. É que eu acredito que onde eu vou chegar, me permitir ter outra empresa. Sem dúvida, ou seja, eu penso ser acionista, ok, mas isso não me exige um dia por mês, nada mais. Dois, sem problema. Eu tenho

que preencher outros vinte e nove dias e estes vinte e nove dias monto com a minha empresa. O legado, é o que eu dizia, para mim não é empreender.”

Observando estes relatos, percebe-se a influência da heterogeneidade dos subsistemas no empreendedorismo transgeracional e intraorganizacional. Uma das razões pelo descontentamento do irmão do caso 155 pode ser o fato desta família ainda ser uma família nuclear, embora de 5ª geração, com o subsistema empresa de pequeno porte, o qual ainda demanda da força de trabalho dos seus membros para dar continuidade ao seu desenvolvimento. Nesta, os riscos gerados pela relação família-empresa, tendem a ser menores, quando supostos em relação à 179. Esta, por sua vez, apresenta um contexto de agência, uma vez que a decisão em relação às próximas gerações poder ser interpretada como um mecanismo de proteção à organização mediante a possibilidade da existência de conflitos entre o agente-principal, sendo neste caso, entre a atual geração – (pais e tios), e a próxima (filhos e sobrinhos), conforme Muth e Donaldson (1998), descrevem.

4.3.4 Coesão

Observando as transcrições percebe-se que a coesão entre os membros familiares pertencentes às empresas familiares longevas de fato ocorre. Porém não é possível evidenciar a relevância que a literatura atribui a este elemento, quando coloca que a coesão familiar tem um papel essencial nas famílias que superam com sucesso o delicado momento de transferência intergeracional (FERNÁNDEZ-ROCA, LOPEZ-MANJON e GUTIERREZ-HIDALGO, 2014), ou seja, a sucessão.

Nos casos de estudo a coesão foi identificada de forma assimétrica, sendo intensa entre alguns membros e/ou gerações. Percebe-se que elementos como grau de parentesco, gênero, idade e qualidade das relações são fatores que influenciam na intensidade deste elemento, porém o fator de maior relevância é o geracional. Isso fica evidente quando se compara os relatos do caso 155, que é uma empresa familiar em transição entre os estágios de proprietário controlador para sociedade de irmãos, com o caso 259, que já está no segundo ciclo do estágio de consórcio de primos. Com o relato dos mesmos, percebe-se que no caso 155 existe uma coesão que tende a ser natural pela relação direta de pais e filhos. Por sua vez, no caso 259, é possível perceber a existência desta coesão em gerações anteriores, porém não mais presente

nestes da 11ªG, embora com características de 5ªG.O que significa que a redução da coesão é um fator que ocorre de forma natural logo nas primeiras gerações. Evidências disso são os respectivos relatos transcritos, estes quando observados comparativamente, evidenciam as diferenças de intensidade da coesão em relação à uma família de 3ªG contra outra de 5ªG.

R155_5F: Eu acho que muito bem. Com meu irmão muito boa e com meu pai também. Sempre levando em conta que são dois homens. Ou seja, as qualidades de comunicação e de empatia valem... Meu pai até aqui e meu irmão não muito... Mas não, ou seja, nos damos muito bem.

R259_10M:... Claro, à medida que vão se ampliando as coisas se complicam mais e deves estar mais transparente... Total, total, total. A relação de confiança do meu pai e do primo dele era total... Meu pai e o pai do meu primo segundo eram primos irmãos, ou seja, filhos de dois irmãos. Eu e Primo segundo 1, o Primo segundo 2 e Primo segundo 3 já somos primos segundos. Porque viemos de pais que eram primos e nós somos primos segundos, e estes daqui são primos terceiros e quartos e assim. Mas enfim, queremos manter um pouquinho a filosofia da família.

R259_11F: Fora da empresa é o que eu te dizia, somos duas ramas familiares. Meu tio, com o meu pai, minhas tias, nós nos reunimos porque a minha avó ainda está viva e então bem, gostamos de comer juntos aos domingos, celebrar os aniversários, ou seja, isto sim que não tem... Somos duas famílias diferentes, mas que nos une uma empresa, não é?

Assim, percebe-se que o curso natural da coesão é perder sua intensidade à medida que a propriedade se dispersa. Porém, com a observação do caso 155, percebe-se que é possível resgatar a coesão ao longo das gerações, desde que isso seja intencional, uma vez que requer esforço e dedicação. As transcrições referentes aos relatos dos membros da 5ªG e da 6ªG suportam esta conclusão.

R179_5M: ... Igualmente isto tem que se trabalhar muito.... E além do mais se deve trabalhar a confiança, deve-se trabalhar a relação entre irmãos, deve-se trabalhar a relação como proprietários. Veja bem sim, nós nos conhecemos e somos irmãos, o problema era quase sempre mais aqui, não é?... Mas se está trabalhando bem a confiança na sexta geração. Aqui bem, confiança entre irmãos, há muito respeito, do que tu fazes, do que tu dizes, isso sim.

R179_6M: Não é que não haja nem esforço nem dedicação, a sexta está muito mais unida que esta... Natal, sempre juntos. Depois, Natal, sempre juntos. São João, sempre juntos. Dia de Reis sempre juntos. E no aniversário da minha avó, sempre.

Assim, percebe-se que a coesão pode ser compreendida da mesma forma que o nível de engajamento, o altruísmo e o alinhamento de objetivos, ou seja, como um

custo de agência peculiar da empresa familiar, como definem Schulze, Lubatkin e Dino (2003). Neste sentido, as lentes teóricas também são percebidas de forma interdependente, uma vez que a coesão pode ser caracterizada como um comportamento de *steward*, devido ao elevado nível de altruísmo que se espera desta relação entre os membros familiares. Porém, requer monitoramento ao longo do desenvolvimento da empresa familiar, e para isso, é preciso de estruturas de governança com posicionamento de agente.

4.3.5 Orgulho de Pertencer À Empresa Familiar

Ao observar as transcrições classificadas como orgulho de pertencer à empresa familiar, percebeu-se que o orgulho esteve presente ao longo das gerações, bem como há uma forte ligação deste sentimento de orgulho com a dedicação e o trabalho realizado pelas gerações anteriores e atuais. Neste sentido, é possível perceber em todos os casos, o quanto o trabalho dos membros das gerações anteriores, muitas vezes em situações áridas, impacta no sentimento de orgulho de fazer parte de uma empresa familiar e que isso influencia no desenvolvimento dos projetos atuais. Com isso, é possível identificar a influência positiva que este orgulho tem na relação da família com o negócio, que por sua vez, contribui para a consolidação deste orgulho de pertencer, do orgulho do compromisso de valores únicos perpetuados e transmitidos por gerações e gerações, conforme afirmam Ibrahim, McGuire e Soufani, (2009); Tàpies e Moya, (2012). A seguir seguem transcrições representativas de cada um dos casos que evidenciam este orgulho de pertencer à empresa familiar.

R137_5F: “Os dois primeiros, sim “A trabalhar”... Mas você vê este lado daqui, que é da empresa, foram agricultores que estiveram lutando, aqui passaram fome. Meu avô é filho único, mas teve três irmãos, e morreram os três, de desnutrição etc. Ou seja, que aqui, a sensação, foi difícil, ou seja... A origem é realmente de trabalho, trabalho, trabalho, e esforço, e de decidir a longo prazo para sobreviver e sustentar a família e subir em nível econômico. Ou seja, aqui teve um trabalho e uma luta brutais. E acredito que somos herdeiros disto, hein?”

R155_5M: “De alguma forma se sentia muito orgulhoso de que a coisa continuasse. Tem uma frase que é do meu avô e eu digo ela muito para meu filho e para meu pai, que é de que: “Em si não somos proprietários de nada. Somos simplesmente transmissores.” Nos deixaram algo que temos que devolver para a geração seguinte para poder ser melhor e maior. Não nos sentamos, e não somos proprietários e isso. É como uma

encomenda que temos. E me lembro disso, não é? A sensação de orgulho do meu avô atrás vendo como eu estava ou atendendo os clientes ...”

R179_5M: “... Olha, isto são os diplomas, os diplomas de área técnica, de Licenciatura na área. E aqui podes ver. Este é o fundador, e termina a segunda geração, certo? De técnicos. Aqui vem a terceira geração, que é Filho 1, Filho 2 – ali está. Depois vem a quarta, meu pai. Depois a quinta, meu irmão mais velho, técnico. E aqui tem mais, é a história da Espanha, porque aqui vai desde a rainha regente, aqui a república, depois Franco – o ditador, e aqui o Rei. Interessante.”

R259_11F: “Mas como sempre, pois bem há coisas boas e coisa não tão boas das empresas familiares, mas sim que gostamos de dizer que somos uma empresa familiar, industrial e catalã, não é? Que nos descreve muito bem”.

Porém é importante destacar um aspecto relevante identificado no caso 179. Neste, percebe-se que orgulho de pertencer à empresa familiar ocorreu após o membro familiar adquirir maturidade profissional e se aproximar do negócio familiar, conforme evidencia o trecho transcrito a seguir.

R179_6M: Antes não, porque talvez eu não tivesse estado tanto tempo no mercado de trabalho e não entendia de marketing, não entendia de muitas coisas que agora eu gosto e não valorizava o suficiente o que era... Na empresa familiar, e o viam como: “Minha empresa familiar vende produtos”. E não vende produtos, vende outras coisas: vende esperança, vende produto x, vende fazer as coisas bem, vende história, vende empresa familiar, vende muitas coisas que agora eu adoraria poder estar aí, além do mais me sentiria como que super. orgulhoso de trabalhar para a minha família, para a empresa.

Assim, percebe-se que o elemento orgulho de pertencer a empresa familiar, está fortemente relacionado aos fatores psicológicos da *Stewardship Theory*, os quais incluem sentimento de pertencimento, concordância com a missão, visão e objetivos da organização, produzindo uma relação de satisfação com a sua imagem e conceito de si próprio, através da organização e identificação dos indivíduos uns com os outros, ao longo do tempo (DAVIS, SCHOORMAN e DONALDSON, 1997). Caracterizando assim o comportamento de *steward* como predominante para a compreensão de como o orgulho de pertencer à empresa familiar ocorre nas empresas familiares longevas. Porém, como foi possível perceber, com o último relato, isso não ocorre de forma natural e é necessário ter maturidade, conhecer o negócio, bem como os membros familiares. Fatores que, assim como a coesão, igualmente requer incentivo e monitoramento ao longo do desenvolvimento da empresa familiar, e para isso, é preciso estruturas de governança baseadas nos princípios da Teoria da Agência, o

que por sua vez, evidencia mais uma vez a interdependência das duas lentes teóricas adotadas para a compreensão do comportamento que leva as empresas familiares à longevidade.

* * *

Com tudo que foi analisado e discutido em relação à dimensão, ainda é interessante destacar e observar o conteúdo literal das imediatas respostas dos nove entrevistados quando questionados diretamente em relação à intenção de continuidade do negócio junto às próximas gerações, os quais são transcritos de forma ordenada por casos e geração dos respondentes.

R137_4M: Bom digamos, uma sexta geração... Por parte do R137_5M, ele considera que com a quinta terminou-se a possibilidade de entrar na 137, ou seja, que, a sexta, receberá as ações mas não poderá trabalhar na 137, isto é o que considera o R137_5M. Mas isso se está por ver.

R137_5M: “Hum, esta é uma boa pergunta, hein? Mas certamente eu gostaria muito que a empresa seguisse propriedade da família e que meus filhos, pois, fossem acionistas majoritários ou não majoritários, pois que significa que usam a empresa, sim. Seguramente. Mas, bem, que se vendêssemos ou tal, não me causaria nenhum trauma, hein?”

R137_5F: Olha a vontade de preparar a empresa para a sexta geração, com certeza. Ou seja, não existe uma vontade de venda da empresa, existe uma vontade de que continue cem por cento nas mãos da família.

R155_5F: “Tanto!”

R155_5M: “Sim, encantado. Veja, me dá a sensação de que se aos 25 anos e meus filhos, ninguém quer controlar o negócio, então sim que, é questão de que se vende ou não sei. Já não fará sentido, senão... Dos meus filhos ou da minha irmã, não é? Isto é, se ninguém quer continuar então perde o sentido absolutamente. De alguma forma se sentia muito orgulhoso de que a coisa continuasse. Tem uma frase que é do meu avô e eu digo ela muito para meu filho e para meu pai, que é de que: “Em si não somos proprietários de nada. Somos simplesmente transmissores.” Nos deixaram algo que temos que devolver para a geração seguinte para poder ser melhor e maior. Não nos sentamos, e não somos proprietários e isso. É como uma incumbência que temos. E me lembro disso, não é? A sensação de orgulho do meu avô atrás vendo como eu estava trabalhando”

R179_5M: “Sim, sim. Segue tudo igual. Essa ideia de...Agora somos acionistas, não estamos na gestão, mas sim a ideia de passar o negócio à geração seguinte e um negócio maior e com mais valor.”

R179_6M: “Sim. É que eu acredito que onde eu vou chegar, me permitir ter outra empresa. Sem dúvida, ou seja, eu penso ser acionista, ok,

R259_10M: “Sinceramente eu acredito que isto nós carregamos no DNA da família, não é?”

R259_11F: “Não sei se intencional ou não, eu suponho que todos nós temos trabalhado para tornar a empresa familiar cada vez maior, não é? Então esta cultura, estes valores sim os temos todos muito presentes, não é? Queremos que isto siga sendo uma empresa familiar até que, operativamente ou economicamente, o possamos fazer, não é? Afinal quem governa aqui é o mercado, e o mercado dirá se poderemos continuar sendo familiares ou não, teremos que tomar decisões que poderão afetar nisso, não é? Mas enfim, o certo é que sim, o que todo mundo sempre teve muito claro é a viabilidade da empresa, e que fazer isso para que seja viável seguir em um futuro, não é? Eu sei que, se quatro gerações atrás, não sei, tinham a mesma visão, não é? Isto me custa muito poder saber, mas o certo é que sim, temos sempre esta vontade de ir adiante, não é?”

Ao observar as respostas, percebe-se que, de uma forma ou de outra, com maior ou menor intensidade, o desejo de continuidade existe. Porém a intensidade é distinta não só entre os casos, mas também entre os próprios membros familiares. Esta intensidade retrata a assimetria de percepções em relação à empresa familiar que os membros familiares têm, as quais representam potenciais custos de agência, demandando monitoramento. Assim, a assimetria explica as diferentes intensidades dos elementos que caracterizam a dimensão intenção e a necessidade da aplicação da Teoria da Agência.

Porém, coesão e orgulho de pertencer à empresa familiar, empreendedorismo e valores transgeracionais por si só, e quando existentes, são explicados pela aplicabilidade da *Stewardship Theory*. Isso se dá por retratarem sentimento de pertencimento, concordância com a missão, visão e objetivos da organização, produzindo uma relação de satisfação com a sua imagem e com o conceito de si próprio através da organização e identificação dos indivíduos uns com os outros, ao longo do tempo. A Teoria da Agência explica a manutenção destes valores ao longo do tempo, uma vez que, quando necessário, os membros familiares assumem comportamentos pró-organizacionais com visão econômica e racional em relação aos riscos que a assimetria dos elementos relacionados à intenção pode representar.

Os elementos sucessão e empreendedorismo transgeracional, por sua vez, foram os únicos que evidenciaram a influência da heterogeneidade. Sendo que, empreendedorismo transgeracional é também impactado pela heterogeneidade do subsistema empresa. Assim, com tudo que foi analisado e discutido, percebe-se que estas famílias empresárias estão realizando discussões em relação ao seu propósito e às expectativas individuais de cada um, o que são evidências de ações relacionadas

a um desejo racional de continuidade. É possível concluir que os elementos referentes à dimensão intensão são de fato característicos do comportamento das famílias que levam suas empresas à longevidade, e podem ser explicados de forma interdependente pela *Teoria da Agência e da Stewardship Theory*, diferente do que propunha De Massis *et al.* (2014), quando sugeriu para a compreensão desta dimensão as lentes da *Stewardship Theory*.

Como apresentado na dimensão habilidade, para a dimensão intenção também foi desenvolvido o Quadro 24 para organização das evidências desta análise.

Quadro 24 – Síntese dos elementos referente à dimensão intenções

Elemento	Literatura	Contribuições	A	H	ST	TA
Sucessão	- Maior impedimento da sobrevivência das empresas familiares (Beckhard e Dyer, 1983; Handler e Kram, 1988); - Planejamento sucessório (Ward, 2009 e Astrachan e Kolenko, 1994); - Resolução conflitos proativa (Dunn e Hughes, 1995, Lansberg e Astrachan, 1994 e Seymour, 1993).	- Regras claras (cultura catalã), papel de ponto de partida;	Não	Não	Sim	Sim
		- Discernimento entre sucessão patrimonial e gerencial;	Não	Não	Sim	Sim
		- Efeito positivo das emoções.	Sim	Sim	Sim	Sim
Valores transgeracionais	- Transmissão: educação e da socialização (Aronoff, 2004 e Tàpies e Moya, 2012), - Inovação (Zellweger, Nason e Nordqvist, 2012 e Pérez e Raposo, 2007); - Originados e identificados nas famílias (Aronoff, 2004).	- Transmissão: Orgânica em famílias com nº menor de membros familiares, estruturada pela governança em famílias numerosas; - Fatores que influenciam: (i) a entrada dos cônjuges, que trazem consigo seus próprios valores e hábitos culturais, (ii) a ascensão social econômica e (iii) o momento de vida das futuras gerações.	Sim	Não	Sim	Sim
Empreendedorismo transgeracional	Longevidade é um fator fundamental (Zellweger, Nason e Nordqvist, 2012).	- Capacidade de estes membros familiares empreenderem; - <i>Time</i> do negócio x <i>Time</i> dos herdeiros (intraempreendedorismo); - Perfis complementares; não se limita a longevidade; - Papel geracional.	Sim	Sim	Sim	Sim
Coesão	Sem evidências	- Perde intensidade e significado com o passar das gerações; - Necessidade de ações para resgate nas próximas gerações.	Sim	Não	Sim	Sim
Orgulho de pertencer a empresa familiar	- Orgulho de pertencer, do compromisso de valores únicos perpetuados e transmitidos por gerações e gerações (Ibrahim, McGuire e Soufani, 2009 e Tàpies e Moya, 2012).	- Para ter orgulho de pertencer à empresa familiar, é preciso conhecê-la e ter maturidade para reconhecê-la e valorizá-la.	Sim	Não	Sim	Sim

Fonte: Elaborado pela autora.

A = assimetria / H = heterogeneidade / ST = Stewardship Theory / TA = Teoria da Agência

4.4 A INTERDEPENDÊNCIA DA TEORIA DA AGÊNCIA E DA *STEWARDSHIP THEORY* PARA COMPREENSÃO DA LONGEVIDADE DAS EMPRESAS FAMILIARES

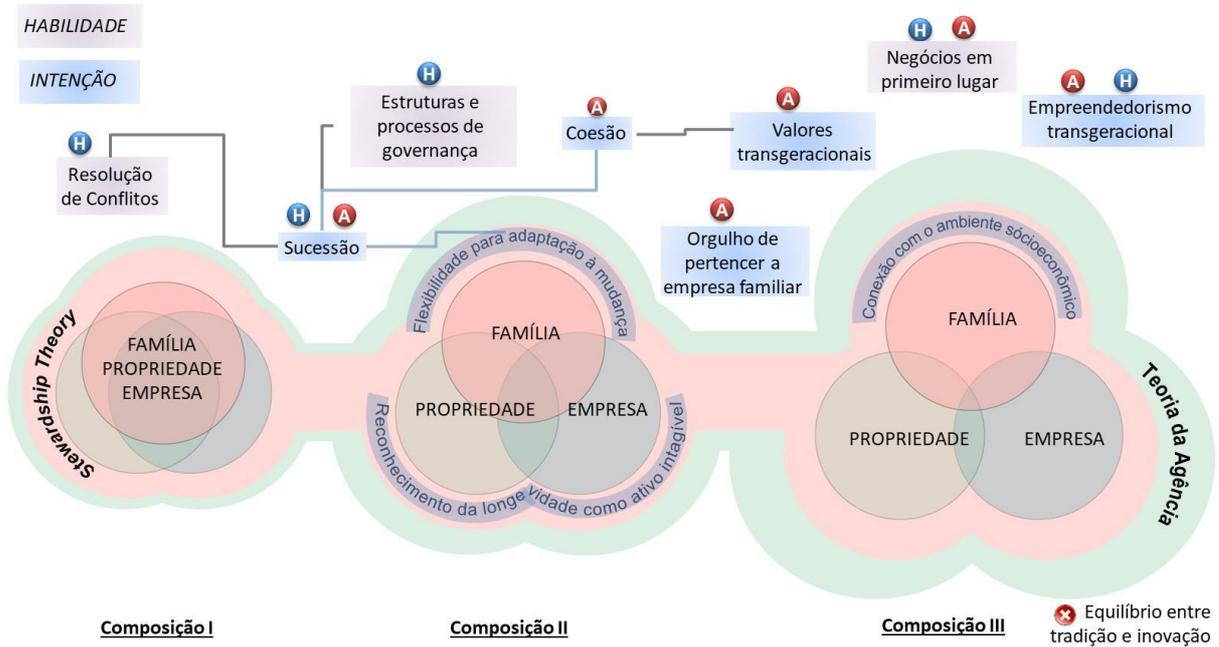
Com a conclusão da análise dos resultados percebe-se que a visão conjunta, dos elementos que compõem as dimensões habilidade e intenção, permite compreender a interdependência da Teoria da Agência e da *Stewardship Theory* para explicar o comportamento das famílias que levam suas empresas à longevidade. Embora esse comportamento seja explicado predominantemente pela *Stewardship Theory*, a manutenção e a preservação do mesmo por gerações, são explicadas pela Teoria da Agência.

Além de compreender que a relação da Teoria da Agência e da *Stewardship Theory* é de interdependência, com a conclusão da análise dos resultados, também pode-se confirmar a relevância da heterogeneidade das estruturas das empresas familiares e a assimetria das suas relações como fatores influenciadores das habilidades e intenções das famílias que levam suas empresas à longevidade.

Com o que foi brevemente exposto, percebe-se que alguns aspectos da literatura foram confirmados e outros não, bem como também foram encontrados novos achados, os quais representam contribuições deste estudo para o campo de pesquisa das empresas familiares. Assim, a Figura 16, que representa o resgate da Figura 8, apresentada logo após a discussão teórica, na seção da Síntese Teórica, retrata e sistematiza as principais contribuições relacionadas ao campo de empresas familiares encontradas ao longo da análise e discussão dos resultados.

A primeira diferença entre a Figura 8 e a 16 diz respeito à representação da interdependência das duas lentes teóricas, uma vez que, após a análise e discussão dos resultados, compreendeu-se que a Teoria da Agência e a *Stewardship Theory* estão presentes ao longo de todas as etapas/gerações das empresas familiares, sendo que, a Teoria da Agência, apresentará maior ou menor intensidade em decorrência da definição dos subsistemas - empresa, família e propriedade e a intensidade da *Stewardship Theory* permanece ao longo das gerações, independente da configuração dos subsistemas. Assim, na Figura 15, no contorno de todas as representações do modelo dos três círculos, estão identificadas as abordagens teóricas, sendo o rosa referente à *Stewardship Theory* e o verde à Teoria da Agência.

Figura 15 – A Interdependência da Teoria da Agência e da *Stewardship Theory* para Compreensão da Longevidade das Empresas Familiares



Fonte: Elaborada pela autora.

Ainda em relação à Figura 15 é igualmente importante comentar e esclarecer os seus elementos. Como também representado na Figura 7, há a representação de três modelos dos três círculos de Gersick *et al.* (2006), os quais apresentam três composições distintas; sendo que o que as difere é o quanto os limites de cada um dos subsistemas estão definidos. Essas definições são caracterizadas pelas áreas de sombreamento dos círculos; quanto mais sombreada, maior a sobreposição entre os subsistemas e vice-versa. A primeira composição representa a empresa familiar que, após o(s) processo(s) sucessão (órios), é composta ainda por uma família nuclear com propriedade concentrada no gestor do negócio. A segunda e terceira composições representam empresas familiares que, em decorrência do(s) processo(s) sucessão (órios), sofreu aumento do número de familiares e a pulverização do capital, e assim, apresentam menor sobreposição dos seus subsistemas. Importante ressaltar que a Empresa Familiar na composição I, II ou III, não está diretamente relacionada à geração em que se encontra, e sim com o nível de complexidade da empresa familiar. Esta complexidade pode ser maior ou menor em decorrência das características da família e da propriedade, se estas são mais ou menos numerosas e/ou pulverizadas.

Outro fator que também influencia as diferentes composições são as relações entre os familiares e destes com a empresa. Neste sentido, a ressignificação da compreensão dos 12 (doze) elementos deduzidos da literatura, que caracterizam as habilidades e intenções, e por sua vez o comportamento dos membros familiares, torna-se fundamental. Estes, tanto na Figura 8 quanto na 16, estão distribuídos nas figuras com objetivo de evidenciar a presença deles, independentemente da composição da empresa familiar, uma vez que influenciam a todas. Na Figura 15, assim como na Figura 7, os elementos também estão sinalizados com a cor do sombreamento respectivo, se da intenção ou se da habilidade. Porém, a identificação da relação destes com as lentes teóricas estão distintas. Após a análise e discussão dos resultados, percebeu-se que todos elementos são influenciados pela interdependência das duas lentes teóricas, Teoria da Agência e da *Stewardship Theory*, de forma conjunta, à exceção de três elementos relacionados às habilidades, o quais são, exclusivamente, explicados pela *Stewardship Theory*, são eles: (i) **flexibilidade para adaptação à mudança e à inovação**, (ii) **conexão com o ambiente socioeconômico** e (iii) **reconhecimento da longevidade como ativo intangível**. Por esta razão, que estes últimos estão dispostos na Figura 15 na área rosada, que correspondente à *Stewardship Theory*, e os demais estão dispostos na parte superior da figura, demonstrando que estão sob a influência das duas lentes teóricas de forma interdependente.

Em relação à influência da heterogeneidade das empresas familiares e das relações assimétricas no comportamento dos membros familiares que levam à longevidade suas empresas, estes dois aspectos estão representados pelas letras “H” e “A”, respectivamente, na Figura 15. Com isso evidencia-se que a **resolução de conflitos e as estruturas e processos de governança** são exclusivamente influenciados pela heterogeneidade das famílias, bem como os elementos **coesão, valores transgeracionais e orgulho de pertencer a empresa familiar**, pelas relações assimétricas. Por sua vez, os elementos **sucessão, negócios em primeiro lugar e empreendedorismo transgeracional** são influenciados tanto pela heterogeneidade quanto pelas relações assimétricas; e a **flexibilidade para adaptação à mudança e à inovação, conexão com o ambiente socioeconômico e reconhecimento da longevidade como ativo intangível** não foram identificadas relações com estes elementos.

A Figura 15 também apresenta as conexões entre os elementos que compõem as habilidades e atitudes dos membros das empresas familiares. A literatura já relatava estas relações, e esta pesquisa evidenciou que há conexão entre os elementos da dimensão habilidade - **estruturas e processos de governança e resolução de conflitos** - com o elemento **sucessão** – da dimensão intenção. Em relação a este último elemento, também foi evidenciado, com os dados da pesquisa, ou seja, complementando a literatura existente, a conexão deste com outros dois elementos, que foram **coesão e flexibilidade para adaptação à mudança**. Ainda em relação à dimensão intenção, também foi evidenciado nesta pesquisa, a relação entre **coesão e valores transgeracionais**, também já identificada pela literatura.

Desta forma, é possível descrever que se encontram na composição I, como já dito, empresas familiares que, após o(s) processo(s) sucessório(s), ainda são compostas por uma família nuclear com propriedade concentrada no gestor do negócio. Nesta composição a sobreposição dos subsistemas são intensas, em decorrência de processos sucessórios que não levaram à um aumento da sua complexidade pelo aumento do número de membros ou dispersão do capital. Na mesma, os elementos são predominantemente explicados pelos pressupostos da *Stewardship Theory* e assim, níveis altos de altruísmo, engajamento e alinhamento de objetivos, são esperados e facilmente mantidos e monitorados. As estruturas e processos de governança são simplificados e voltados para o auxílio da sucessão, uma vez que os mesmos podem representar altos custos de agência, inclusive, interferindo no desempenho da empresa familiar. Os pressupostos da Teoria da Agência são necessários para potencializar a efetividade do processo sucessório, uma vez que possa ser necessário realizar a Poda da árvore. Em relação aos casos estudados, o caso 155 poderia ser caracterizado e compreendido nesta composição I.

No outro extremo, tem-se a composição III. Nesta a definição dos subsistemas é clara e, em decorrência do(s) processo(s) sucessão (órios), apresenta família numerosa e capital pulverizado e/ou com as relações familiares distantes. Os elementos seguem sendo explicados pelos pressupostos da *Stewardship Theory*, porém por motivo de ter maior número de familiares e dispersão do capital, ou seja, potencialmente maior complexidade, estão expostos aos riscos do altruísmo assimétrico, aos diferentes níveis de engajamento e ao desalinhamento de objetivos. Com este contexto, estruturas e processos de governança são necessários para o monitoramento dos mesmos, mesmo que representem custos de agência, pois acredita-se que pelo controle do risco, se

mantenha ou aumente o desempenho da empresa familiar. Assim, os pressupostos da Teoria da Agência são necessários para manutenção e preservação dos elementos que caracterizam as habilidades e intenções dos membros familiares que levam suas empresas à longevidade. Os casos 155 e 259 podem ser caracterizados e compreendidos com esta composição III.

A composição II por sua vez é uma situação intermediária entre a composição I e III, e o caso 137 pode ser caracterizado e compreendido nesta composição. Este por ter um número ainda maior de familiares e a propriedade estar sob o controle de poucos, demanda de pressupostos da Teoria da Agência no sentido de manter os membros familiares informados e auxiliar nos diferentes processos de comunicação, sendo esses entre: (i) os membros familiares; (ii) as gerações e (iii) gestores não familiares. Como nas demais composições, os elementos que os caracterizam seguem sendo explicados pelos pressupostos da *Stewardship Theory*.

Com o objetivo de evidenciar os pontos em que este estudo contribuiu para o avanço do campo de pesquisa da empresa familiar, o Quadro 25 é proposto. Este consiste no resgate do Quadro 7, sendo incluída uma coluna adicional, nas qual são destacadas as principais contribuições da pesquisa em relação às conclusões, proposições e desafios da abordagem conjunta da Teoria da Agência e da *Stewardship Theory*.

Quadro 25 – Contribuições da abordagem interdependente da Teoria da Agência e da *Stewardship Theory* no Campo de Pesquisa das Empresas Familiares

(continua)

	Autores	Contribuições da Literatura	Contribuições da Pesquisa
Conclusões	Chua, Christmane Sharma, (2003)	Os problemas de agência ocorrem quando as empresas familiares se desenvolvem e contratam gestores não familiares.	Não confirma, os problemas de agência podem se dar em qualquer estágio de desenvolvimento da empresa familiar. Estes são decorrentes da composição da empresa familiar e de como se dão as relações entre os familiares.

(continuação)

Autores	Contribuições da Literatura	Contribuições da Pesquisa
----------------	------------------------------------	----------------------------------

	Anderson e Reeb (2003)	Conselheiros familiares monitoram os negócios, uma vez que estes possuem o engajamento e o poder para tanto, conselheiros independentes monitoram a família, para que não fiquem estagnadas ou presas à conflitos familiares que podem colocar a empresa familiar em risco.	É uma conclusão simplista, e os dados da pesquisa demonstraram que as estruturas e processos de governança contribuem para a resolução dos conflitos, mas que estes são resolvidos pelos próprios familiares através de mecanismos de resolução de conflitos como a “poda da árvore”; mediação e votação.
Conclusões	Randy e Goel (2003)	As estruturas de governança podem parecer redundantes em empresas familiares de 1ª geração, os pressupostos da <i>Stewardship Theory</i> estão presentes de forma mais evidente.	É uma conclusão simplista, as estruturas e processos de governança são decorrentes das necessidades das empresas familiares e fortemente influenciadas pelas características da família e pulverização do capital.
	Miller e Breton-Miller (2005)	Empresas familiares são heterogêneas, apresentam diferentes estruturas de governança que potencializam ou não os custos de agência e o comportamento de <i>steward</i> , o que acaba por afetar o desempenho da empresa.	Os resultados indicaram que é preciso complementar esta conclusão, uma vez que o comportamento interdependente de <i>steward</i> e de agente é que de fato contribui para o desempenho positivo das empresas familiares, e não somente o de <i>steward</i> .
	Prencipe, Markarian e Pozza (2008)	Estruturas de agência e relações de steward contribuem para uma orientação de longo prazo. Ambas explicam por que as empresas familiares são menos sensíveis às variações de curto prazo.	É preciso complementar à esta conclusão que o comportamento de agente também contribuem para uma orientação de longo prazo da empresa familiar, não sendo suficiente somente estruturas.
	Gnan, Montemerlo e Huse (2015)	Teoria da Agência: podem ser adaptadas ou, pelo menos, contemplar a perspectiva relacional da Stewardship Theory .	Para a compreensão do comportamento da Empresa Familiar é preciso observar a Teoria da Agência e a <i>Stewardship Theory</i> de forma interdependentes.
	Madison, Kellermanns e Munyon (2017)	Consequências do aumento das respectivas estruturas de governança: Stewardship Theory: contribui para o desempenho das organizações, porém não é suficiente para controlar o indesejável comportamento de agente. Teoria da Agência: contribui para o desempenho das organizações, não é suficiente para controlar o comportamento de agente.	O Comportamento de agente ou de <i>steward</i> não precisa ser controlado, e sim ocorrerem quando forem necessários, ou seja, precisam coexistir, precisam ser interdependentes.
Proposição	De Massis et al. (2014)	<i>Stewardship Theory</i> na manutenção das habilidades . Teoria da Agência na manutenção das intenções . Relacionamento contingencial recíproco.	Com os resultados foi possível confirmar o relacionamento contingencial recíproco, ou seja, a interdependência entre os comportamentos de agente e de <i>steward</i> . Porém, ambas teorias explicam as habilidades e as intenções das empresas familiares.

	Autores	Contribuições da Literatura	Contribuições da Pesquisa
Desafio	Verbeke e Kano (2012)	Assimetria de: (i) informações, (i) engajamento e (iii) altruísmo.	A interdependência da Teoria da Agência com a <i>Stewardship Theory</i> , contribuem para a gestão da assimetria de informações, engajamento e altruísmo.

Fonte: Elaborado pela autora.

Assim, com todo o processo de pesquisa deste trabalho, percebe-se que as empresas familiares longevas realmente sobrevivem, uma vez que ao longo das suas gerações é necessário manter o engajamento e o alinhamento dos objetivos entre os membros familiares, para que possam ser feitas as escolhas necessárias em relação à família, propriedade e empresa. Foi possível perceber que os fatores motivadores da continuidade ao longo das gerações evolui desde uma relação de subsistência, para uma relação de identidade, chegando à questão do legado, e que esta motivação traduzida em comportamento reflete nos pressupostos da *Stewardship Theory* de forma predominante. Porém a manutenção e a preservação, são suportadas pelos pressupostos da Teoria da Agência, o que justifica a abordagem de forma interdependente destas teorias para a compreensão do comportamento dos membros familiares que levam à longevidade suas empresas.

5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A compreensão do comportamento dos membros familiares que levam à longevidade das empresas familiares é tema relevante no contexto do campo de pesquisa das empresas familiares, sobretudo sob perspectiva de lentes teóricas e dos membros familiares, haja vista o que foi apresentado no decorrer deste trabalho. Com isso, a questão de pesquisa e objetivo geral se justificam, uma vez que buscaram orientar a discussão científica a fim de compreender como a Teoria da Agência e da *Stewardship Theory* explicam as características do comportamento particularista orientado pela família que levam suas empresas à longevidade. Para tanto foi realizada pesquisa qualitativa exploratória de quatro casos de empresas familiares centenárias e bicentenárias espanholas catalãs, a partir das quais é possível apresentar conclusões relevantes para pesquisadores e praticantes.

A contribuição mais relevante deste trabalho e que responde a questão de pesquisa é a identificação da relação interdependente da Teoria da Agência e da *Stewardship Theory* para a compreensão das características do comportamento dos membros familiares que levam suas empresas à longevidade. Importante ressaltar que estas características são explicadas pela *Stewardship Theory* de forma predominante, porém são mantidas e preservadas ao longo das gerações pela Teoria da Agência. É esta interdependência que contribui para que o comportamento dos membros familiares seja saudável a ponto de levar suas empresas à longevidade. Assim, apresenta-se uma visão distinta da proposta por De Massis *et al.* (2014), uma vez que este coloca a *Stewardship Theory* em um papel de manutenção das habilidades e a Teoria da Agência, no mesmo papel de manutenção, porém das intenções.

Tal relação de interdependência foi identificada a partir da compreensão de como os processos e estruturas de governança são compreendidos com as lentes da Teoria da Agência e da *Stewardship Theory*, atingindo o primeiro objetivo específico deste trabalho. Em relação ao alcance deste objetivo, é importante destacar que os membros familiares definem estruturas e processos de governança de forma à atender as necessidades da família, da propriedade e do negócio, não gerando custos extras de agência, a ponto de interferir no seu desempenho e na sua capacidade de adaptação à mudança. E isso é fortemente influenciado por aspectos relacionados à (i) heterogeneidade e (ii) assimetria das relações. Foi possível perceber que a heterogeneidade dos subsistemas família e empresa são fatores que influenciam uma

maior ou menor adoção das estruturas e processos de governança. Assim, quanto menor for a família e mais concentrado estiver o capital, a tendência é de que os pressupostos da *Stewardship Theory* estejam presentes e sejam suficientes, sendo que, com o passar das gerações, esta se mantém e os pressupostos da Teoria da Agência ganham protagonismo para o monitoramento e gestão dos conflitos decorrentes do crescimento da família e da pulverização do capital.

A relação de interdependência também foi identificada com a evidência do desejo de continuar, ou seja, nos casos observados, é presente a intenção pela continuidade do trabalho iniciado pelo fundador por gerações e gerações. Neste sentido, os elementos que caracterizam esta intenção, são identificados predominantemente pela *Stewardship Theory*, pois estão relacionados à fatores intrínsecos de motivação. Porém, quando estes elementos ocorrem de forma assimétrica, entre os membros familiares, são gerados conflitos que podem impactar negativamente nas organizações familiares e, por esta razão, precisam ser monitorados, e para tanto, são necessários os pressupostos da Teoria da Agência. Assim, evidencia-se o alcance do segundo objetivo deste trabalho que consistiu em analisar como a Teoria da Agência e a *Stewardship Theory* explicam a intenção dos membros familiares em relação à longevidade de suas empresas.

E por fim, em relação ao último objetivo específico, que consistiu em compreender como o comportamento de agente e de *steward* influenciam nas habilidades dos membros familiares das empresas longevas, igualmente percebeu-se que este é influenciado de forma interdependente por estes comportamentos. Com tudo que foi apresentado, analisado e discutido, é possível compreender que estas habilidades estão fortemente relacionadas à capacidade de fazer escolhas. Para realizar estas escolhas é preciso adotar o comportamento de *steward* e de agente, é preciso ter a habilidade de estabelecer processos e estruturas de governança pautadas pelos pressupostos do comportamento de agente para que o comportamento de *steward* seja reconhecido e motivado para que continue ocorrendo.

Além das conclusões e contribuições que evidenciam o alcance dos objetivos e por consequência, a questão de pesquisa é respondida, é possível apresentar outras duas contribuições para campo, sendo a primeira relacionada ao conceito de empresa familiar longeva, e a segunda a aspectos relacionados aos procedimentos metodológicos.

Assim, em relação ao conceito de empresa familiar longeva, após observar os diferentes aspectos necessários para realizar esta conceituação, percebeu-se que,

além de terem a intenção, estas empresas familiares literalmente sobreviveram. Conclusão esta que reforça o conceito de longevidade proposto por Napolitano, Marino e Ojala (2015), os quais propõem como sendo *a habilidade das organizações sobreviverem ao longo do tempo*. Porém, quando adicionado o elemento família, percebe-se que a proposição realizada no capítulo 2.2 é coerente, no qual chegou-se à seguinte significação: *empresa familiar longeva é aquela que apresenta habilidades e intenções de sobreviver mantendo sua propriedade e gestão concentradas em uma unidade familiar por gerações*.

Já a contribuição de cunho metodológico, refere-se ao processo de coleta de dados. A utilização dos materiais que evidenciam a história e as estruturas de governança contribui para que o processo de entrevista seja objetivo, direto e claro. Com isso, é possível abreviar o tempo dedicado ao contexto histórico no momento das entrevistas que, quando se trata de empresas familiares, é dedicada boa parte para estes temas, o que pode prejudicar a abordagem dos aspectos que realmente interessam para a pesquisa. Outro efeito positivo é que com o conhecimento e registro prévio da história por parte do pesquisador, mitiga possíveis fontes de erro, oriundas de falhas de memória ou desconhecimento dos respondentes em relação aos fatos históricos relevantes das empresas familiares.

E por fim, cabe reforçar as contribuições da adoção da perspectiva da família em relação ao tema investigado. Desta forma foi possível compreender a influência que o subsistema família exerce em relação aos demais. Isso, contribui para que o campo compreenda melhor o fenômeno empresa familiar e evolua para mais que abordagens dicotômicas tais como empresa familiar e empresa não familiar, ou então geracionais, empresas familiares de 1ª geração e as demais.

A condução de um estudo múltiplo de caso e análise de forma comparativa, também contribui para a compreensão da heterogeneidade das empresas familiares, mas também contribui para o entendimento das suas similaridades. Porém, este estudo não se encerra com estes resultados e inclusive apresenta. Assim, nas próximas seções serão abordadas as limitações dos estudos e as sugestões de estudos futuros.

5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Como toda pesquisa, esta também apresenta suas limitações. Sendo assim, a primeira trata-se do perfil dos casos, uma vez que todos são da Catalunha, que é uma

região de traços culturais fortes, os quais podem influenciar e indicar alguma tendência de comportamento e interferir nos resultados apresentados. A observação única e exclusivamente de empresas familiares que permanecem sob o controle da mesma família fundadora, é outro fator relacionado ao perfil dos casos que pode limitar a interpretação dos dados e enviesar as conclusões deste estudo.

Outra limitação diz respeito ao acesso aos participantes, uma vez que este estudo restringiu-se à somente dois membros familiares, mesmo que de gerações distintas. Isso pode enviesar os resultados. Ainda em relação ao acesso aos participantes, cabe destacar a dificuldade em relação à disponibilidade dos mesmos, prévia e posteriormente, limitando a revisão das percepções da pesquisadora.

5.2 SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS

Com a realização deste estudo, percebem-se oportunidades de aprofundamento do tema. A mais proeminente se refere à inclusão de casos de empresas familiares que deixaram de existir, mitigando o viés de sobrevivência da amostra deste estudo. Outra diz respeito ao papel do cônjuge como mediador dos conflitos familiares. Este decorre da evidência das mães como mediadores das relações entre pais e filhos, assim, pode ser uma oportunidade, compreender o papel do cônjuge nas diferentes configurações das empresas familiares.

Outra oportunidade de pesquisa é compreender a história de governança das empresas familiares centenárias e bicentenárias, uma vez que, este é um tema recente quando comparado ao tempo de vida destas empresas. Assim, compreender como eram as práticas, pode ser relevante.

Do ponto de vista teórico, seria interessante realizar, um estudo em detalhe, sobre os diferentes papéis de agente, principal e *steward* que os diferentes membros familiares podem assumir, e assim, permitir que os conceitos e pressupostos teóricos sejam melhor interpretados.

Por fim, e de forma geral, sugere-se seguir adotando ou pelo menos incluindo a perspectiva da família nos estudos, dado a riqueza de informações que esta perspectiva proporciona.

REFERÊNCIAS

- ALBANESE, R.; DACIN, M. T.; & HARRIS, I. C. Dialogue. *Academy of Management Review*, 22(3), p. 609-613. 1997.
- ALI, A.; CHEN, T. Y.; & RADHAKRISHNAN, S. Corporate disclosures by family firms. *Journal of Accounting and Economics*, 44(1-2), p. 238-286. 2007.
- ANDERSON, R. C.; & REEB, D. M. Founding-family ownership and firm performance: evidence from the S&P 500. *The Journal of Finance*, 58(3), p. 1301-1328. 2003.
- ANDERSON, R. C.; DURU, A.; & REEB, D. M. Founders, heirs, and corporate opacity in the United States. *Journal of Financial Economics*, 92(2), p. 205-222. 2009.
- ANTHEAUME, N.; ROBIC, P.; & BARBELIVIEN, D. French family business and longevity: Have they been conducting sustainable development policies before it became a fashion. *Business History*, 55(6), p. 942-962. 2013.
- ARONOFF, C. E. Self-perpetuation family organization built on values: Necessary condition for long-term family business survival. *Family Business Review*, 17(1), p. 55-59. 2004.
- ARONOFF, C. E. Megatrends in family business. *Family Business Review*, 11(3), p. 181-186. 1998.
- ARONOFF, C. E.; & WARD, J. L. Family-owned businesses: a thing of the past or a model for the future? *Family Business Review*, 8(2), p. 121-130. 1995.
- ARRÈGLE, J. L.; & MARI, I. Avantages ou désavantages des entreprises familiales. *Revue Française de Gestion*, (1), p. 87-109. 2010.
- ASTRACHAN, J. H. Strategy in family business: Toward a multidimensional research agenda. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), p. 6-14. 2010.
- ASTRACHAN, J.H.; & KOLENKO, T. A neglected factor explaining family business success: Human resources practices. *Family Business Review*, 7(3), p. 251-262. 1994.
- BARTHOLOMEUSZ, S.; & TANEWSKI, G. A. The relationship between family firms and corporate governance. *Journal of Small Business Management*, 44(2), p. 245-267. 2006.
- BASCO, J. B. La investigación en la Empresa Familiar: Un debate sobre la existencia de un campo independiente. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 12(1), p. 33-54. 2006.
- BECKHARD, R.; & DYER, W. G. Managing continuity in the family-owned business. *Organizational Dynamics*, 12(1), p. 5-12. 1983.

BHATTACHARYA, U.; & RAVIKUMAR, B. Capital Markets and the Longevity of Family Businesses (No. 96-16). 1996.

BIRD, B.; WELCH, H.; ASTRACHAN, J. H.; & PISTRUI, D. Family business research: The evolution of an academic field. *Family Business Review*, 15(4), p. 337-350. 2002.

BLUMENTRITT, T. P.; KEYT, A. D.; & ASTRACHAN, J. H. Creating an environment for successful nonfamily CEOs: An exploratory study of good principals. *Family Business Review*, 20(4), p. 321-335. 2007.

BONILLA, C. A.; SEPULVEDA, J.; & CARVAJAL, M. Family ownership and firm performance in Chile: A note on Martinez et al.'s evidence. *Family Business Review*. 2010.

BONTI, M.; & CORI, E. Intergenerational passages and firm longevity: evidence from Italian family SMEs. In the firm's role in the economy does a growth-oriented model exist? *Cacucci Editore*. 2013.

BRAUN, M.; & SHARMA, A. Should the CEO also be chair of the board? An empirical examination of family-controlled public firms. *Family Business Review*, 20(2), p. 111-126. 2007.

Le BRETON-MILLER, I.; & MILLER, D. Agency vs. stewardship in public family firms: A social embeddedness reconciliation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(6), p. 1169-1191. 2009.

BUBOLZ, M. M.; & SONTAG, M. S. Human ecology theory. *Sourcebook of family theories and methods*. Springer, Boston, MA. p. 419-450. 2009.

CANO-RUBIO, M.; FUENTES-LOMBARDO, G.; & VALLEJO-MARTOS, M. C. Influence of the lack of a standard definition of "family business" on research into their international strategies. *European Research on Management and Business Economics*, 23(3), p. 132-146. 2017.

CARNEY, M.; GEDAJLOVIC, E.; & STRIKE, V. M. Dead money: Inheritance law and the longevity of family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(6), p. 1261-1283. 2014.

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(4), p. 335-354. 2004.

CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H.; & SHARMA, P. Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), p. 555-576. 2005.

CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H.; KELLERMANN, F. W.; & CHANG, E. P. Are family managers agents or Steward? An exploratory study in privately held family firms. *Journal of Business research*, 60(10), p. 1030-1038. 2007.

CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H.; PEARSON, A. W.; & BARNETT, T. Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2), p. 267-293. 2012.

CHRISMAN, J. J.; KELLERMANN, F. W.; CHAN, K. C.; & LIANO, K. Intellectual foundations of current research in family business: An identification and review of 25 influential articles. *Family Business Review*. 2009.

CHUA, J. H.; CHRISMAN, J. J.; & BERGIEL, E. B. An agency theoretic analysis of the professionalized family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(2), p. 355-372. 2009.

CHUA, J. H.; CHRISMAN, J. J.; & SHARMA, P. Succession and nonsuccession concerns of family firms and agency relationship with nonfamily managers. *Family Business Review*, 16(2), p. 89-107. 2003.

CHUA, J. H.; CHRISMAN, J. J.; & SHARMA, P. Defining family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, p. 19–39. 1999.

COLLI, A. Contextualizing performances of family firms: The perspective of business history. *Family Business Review*, 0894486511426872. 2011.

COOPER, D.; & SCHINDLER, P. **Método de pesquisa em administração**. 7ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CORBETTA, G.; & SALVATO, C. Self-serving or self-actualizing? Models of man and agency costs in different types of family firms: A commentary on “comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence”. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), p. 355-362. 2004.

CRAIG, J.; & DIBRELL, C. The natural environment, innovation, and firm performance: A comparative study. *Family Business Review*, 19(4), p. 275-288. 2006.

CRESWELL, J. W. (2009). Mapping the field of mixed methods research.

CUCCULELLI, M.; MANNARINO, L.; PUPO, V.; & RICOTTA, F. Owner-management, firm age, and productivity in Italian family firms. *Journal of Small Business Management*, 52(2), p. 325-343. 2014.

CULLEN, M.; KIRWAN, C.; & BRENNAN, N. Comparative analysis of corporate governance theory: The agency-stewardship continuum. In: *20TH ANNUAL CONFERENCE OF THE IRISH ACCOUNTING & FINANCE ASSOCIATION, Institute of Technology: Tralee*, 2006, p. 10-11.

DAVIS, J. H.; ALLEN, M. R.; & HAYES, H. D. Is blood thicker than water? A study of Stewardship perceptions in family business. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(6), p. 1093-1116. 2010.

DAVIS, J. H.; SCHOORMAN, E. D.; & DONALDSON, L. Toward a Stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22, p. 20-47. 1997.

De FALCO, S. E.; & VOLLERO, A. Sustainability, longevity and transgenerational value in family firms. The case of Amarelli. *Sinergie Italian Journal of Management*, p. 291-312. 2015.

De MASSIS, A.; & KOTLAR, J. The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), p. 15-29. 2014.

De MASSIS, A.; KOTLAR, J.; CHUA, J. H.; & CHRISMAN, J. J. Ability and willingness as sufficiency conditions for family-oriented particularistic behavior: implications for theory and empirical studies. *Journal of Small Business Management*, 52(2), p. 344-364. 2014.

DIBRELL, C.; & MOELLER, M. The impact of a service-dominant focus strategy and Stewardship culture on organizational innovativeness in family-owned businesses. *Journal of Family Business Strategy*, 2(1), p. 43-51. 2011.

DICKE, L. A. Ensuring Accountability in Human Services Contracting Can Stewardship Theory Fill the Bill? *The American Review of Public Administration*, 32(4), p. 455-470. 2002.

DONALDSON, L.; & DAVIS, H. J. Ceo governance and shareholder returns: Agency theory or Stewardship theory. In: ANNUAL MEETING OF THE ACADEMY OF MANAGEMENT, Washington, DC. 1989.

DONALDSON, L. The ethereal hand: Organizational economics and management theory. *Academy of management Review*, 15(3), 369-381. (1990).

DONNELLEY, Robert G. The family business. *Family Business Review*, 1988, 1.4: p. 427-445. Reprinted by permission of the author and Harvard Business Review. "The Family Business" by Robert G. Donnelley (July-August 1964). Copyright © 1964 by the President and Fellows of Harvard College; all rights reserved.

DUNN, B.; & HUGHES, M. Themes and issues in the recognition of family businesses in the United Kingdom. *Family Business Review*, 8(4), p. 267-291. 1995.

DYER, W. G. The family: The missing variable in organizational research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27, p. 401-416. 2003.

GIBB DYER Jr, W., & SÁNCHEZ, M. Current state of family business theory and practice as reflected in *Family Business Review* 1988—1997. *Family Business Review*, 11(4), 287-295. 1998.

EDDLESTON, K. A.; & KELLERMANNNS, F. W. Destructive and productive family relationships: A Stewardship theory perspective. *Journal of Business Venturing*, 22(4), p. 545-565. 2007.

- EDDLESTON, K. A.; KELLERMANN, F. W.; & SARATHY, R. Resource configuration in family firms: Linking resources, strategic planning and technological opportunities to performance. *Journal of Management Studies*, 45(1), p. 26-50. 2008.
- EISENHARDT, K. M. Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), p. 57-74. 1989.
- EVERT, R. E.; MARTIN, J. A.; MCLEOD, M. S.; & PAYNE, G. T. Empirics in Family Business Research Progress, Challenges, and the Path Ahead. *Family Business Review*. 2015.
- FAHED-SREIH, J.; & DJOUNDOURIAN, S. Determinants of longevity and success in Lebanese family businesses: An exploratory study. *Family Business Review*, 19(3), p. 225-234. (2006).
- FERNÁNDEZ-ROCA, F. J.; LOPEZ-MANJON, J. D.; & GUTIERREZ-HIDALGO, F. Family Cohesion as a Longevity Factor of Business with Intergenerational Transmission. *Enterprise & Society*, 15(4), p. 791-819. 2015.
- FORSTER, N. Exposing the contradictory claims, myths and illusions of the “secrets of business success and company longevity” genre. *Vision*, 14(3), p. 141-161. 2010.
- FOX, M. A.; & HAMILTON, R. T. Ownership and diversification: Agency theory of Stewardship theory. *Journal of Management Studies*, 31, p. 69-81. 1994.
- GARCÍA-ÁLVAREZ, E., & LÓPEZ-SINTAS, J. A taxonomy of founders based on values: The root of family business heterogeneity. *Family business review*, 14(3), 209-230. 2001.
- GERSICK, K. *et al.* **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. 293 p.
- GLINKOWSKA, B.; & KACZMAREK, B. Classical and modern concepts of corporate governance (Stewardship Theory and Agency Theory). *Management*, 19(2), p. 84-92. 2015.
- GNAN, L.; MONTEMERLO, D.; & HUSE, M. Governance systems in family SMEs: The substitution effects between family councils and corporate governance mechanisms. *Journal of Small Business Management*, 53(2), p. 355-381. 2015.
- GOLDEN, Y. S.; & GUBA, E. G. **Naturalistic inquiry**. Sage. 1985. (Vol. 75).
- GONZÁLEZ, M.; GUZMÁN, A.; POMBO, C.; & TRUJILLO, M. A. The role of family involvement on CEO turnover: Evidence from Colombian family firms. *Corporate Governance: An International Review*, 23(3), p. 266-284. 2015.
- GOTO, T. Longevity of Japanese family firms. *Handbook of Research on Family Business*. p. 517-536. 2006.

- GRUNDEI, J. Are managers agents or stewards of their principals? *Journal für Betriebswirtschaft*, 58(3), p. 141-166. 2008.
- GUDMUNDSON, D.; TOWER, C. B.; & HARTMAN, E. A. Strategic implications of data gathering activities in small firms: A comparison between family and nonfamily firms. *Journal of Small Business Strategy*, 12(1), p. 19-29. 2001.
- GUPTA, V.; & KIRWAN, P. Role of in-group collectivism in the longevity of family firms. *Global Business Perspectives*, 1(4), p. 433-451. 2013.
- HANDCOCK, M. S.; & GILE, K. J. On the Concept of Snowball Sampling. *Sociological Methodology*, v. 41, n. 1, p. 367-371, Aug. 2011.
- HANDLER, W. The family venture. In: W. SALLMON & H. STEVENSON (EDS.), THE ENTREPRENEURIAL VENTURE. Boston, MA: Harvard Business Review School. 1992. p. 311-321.
- HANDLER, W. C.; & KRAM, K. E. Succession in family firms: The problem of resistance. *Family Business Review*, 1(4), p. 361-381. 1988.
- HARRIS, M.; & RAVIV, A. Some results on incentive contracts with applications to education and employment, health insurance, and law enforcement. *The American Economic Review*, 68(1), p. 20-30. 1978.
- HELLERSTEDT, K.; BIRD, M.; & WENNBERG, K. The impact of socio-demographic dissimilarity on the longevity of external directors in family firms (interactive paper). *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 33(9), p. 4. 2013.
- HERNÁNDEZ-LINARES, R.; SARKAR, S.; & LÓPEZ-FERNÁNDEZ, M. C. How has the family firm literature addressed its heterogeneity through classification systems? An integrated analysis. *European Journal of Family Business*, 7(1-2), p. 1-13. 2017.
- IBRAHIM, A. B.; MCGUIRE, J.; & SOUFANI, K. An empirical investigation of factors contributing to longevity of small family firms. *Global Economy & Finance Journal*, 2(2), p. 1-21. 2009.
- JENSEN, M. C.; & MECKLING, W. H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), p. 305-360. 1976.
- JENSEN, M. C.; & MURPHY, K. J. Performance pay and top-management incentives. *Journal of Political Economy*, 98(2), p. 225-264. 1990.
- JENSEN, M. C.; & SMITH, C. W. *Stockholder, manager, and creditor interests: Applications of agency theory*. 1985.
- JOOSSE, S.; & GRUBBSTRÖM, A. Continuity in farming - not just family business. *Journal of Rural Studies*, 50, p. 198-208. 2017.

KIM, Y.; & GAO, F. Y. Does family involvement increase business performance? Family-longevity goals' moderating role in Chinese family firms. *Journal of Business Research*, 66(2), p. 265-274. 2013.

KING, R.; & PENG, W. Q. The effect of industry characteristics on the control longevity of founding-family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 4(4), p. 281-295. 2013.

KLEIN, P.; SHAPIRO, D.; & YOUNG, J. Corporate governance, family ownership and firm value: the Canadian evidence. *Corporate Governance: An International Review*, 13(6), p. 769-784. 2005.

Kuruppuge, R. H., & Gregar, A. Customization of the behavior on psychological ownership: A study of managers in family businesses. In Proceedings of the 29th International Business Information Management Association Conference-Education Excellence and Innovation Management through Vision 2020: From Regional Development Sustainability to Global Economic Growth. International Business Information Management Association, IBIMA. (2017).

LAMBRECHT, J.; & LIEVENS, J. Pruning the family tree: An unexplored path to family business continuity and family harmony. *Family Business Review*, 21(4), p. 295-313. 2008.

LANK, A. G. Determinants of the longevity of the family business. *Proceedings... 12th Annual World Conference of the Family Business Network*. Outubro, 2001.

LANSBERG, I.; & ASTRACHAN, J. Influence of family relationships on succession planning and training: The importance of mediating factors. *Family Business Review*, 7, p. 39-59. 1994.

LEE, Y. G.; MASUO, D.; & MALROU, L. *Business Longevity and Dissolution: A Study of Family-owned Businesses in the US*. 2005.

LITZ, R. A. The family business: Toward definitional clarity. *Family Business Review*, 8(2), p. 71-81. 1995.

LITZ, R. A.; PEARSON, A. W.; & LITCHFIELD, S. Charting the future of family business research: Perspectives from the field. *Family Business Review*. 2011.

LUBATKIN, M. H.; DURAND, R.; & LING, Y. The missing lens in family firm governance theory: A self-other typology of parental altruism. *Journal of Business Research*, 60(10), p. 1022-1029. 2007.

LUCKY, E. I.; MINAI, M. S.; & ISAIAH, A. O. A conceptual framework of family business succession: bane of family business continuity. *International Journal of Business and Social Science*, 2(18), p. 106-113. 2011.

MADISON, K. J. Agency theory and stewardship theory integrated, expanded, and bounded by context: An empirical investigation of structure, behavior, and performance within family firms. Unpublished doctoral dissertation, University of Tennessee, Knoxville, TN. 2014.

MADISON, K. *et al.* Viewing family firm behavior and governance through the lens of agency and stewardship theories. *Family Business Review*, 29(1), p. 65-93. 2016.

MADISON, K.; KELLERMANN, F. W.; MUNYON, T. P. Coexisting Agency and Stewardship Governance in Family Firms: An Empirical Investigation of Individual-Level and Firm-Level Effects. *Family Business Review*, 30(4), p. 347-368. 2017.

MAZZI, C. Family business and financial performance: Current state of knowledge and future research challenges. *Journal of Family Business Strategy*, 2(3), p. 166-181. 2011.

McARTHUR, M. *The meaning and practice of stewardship*. University of Calgary. 2012.

McCUDDY, M. K.; & PIRIE, W. L. Spirituality, Stewardship, and financial decision-making: Toward a theory of intertemporal Stewardship. *Managerial Finance*, 33(12), p. 957-969. 2007.

MERRIAM, S. B. Case study research in education: A qualitative approach. Jossey-Bass. (1988).

MILLER, D.; & Le BRETON-MILLER, I. Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses. *Harvard Business Press*. 2005.

MILLER, D.; Le BRETON-MILLER, I.; & SCHOLNICK, B. Stewardship vs. stagnation: An empirical comparison of small family and non-family businesses. *Journal of Management Studies*, 45(1), p. 51-78. 2008.

MILLER, D., BRETON-MILLER, L., MINICHILLI, A., CORBETTA, G., & PITTINO, D. When do non-family CEOs outperform in family firms? Agency and behavioural agency perspectives. *Journal of Management Studies*, 51(4), 547-572. (2014).

MITNICK, B. M. The theory of agency. *Public Choice*, 24(1), p. 27-42. 1975.

MOSSHOLDER, K. W.; BEDEIAN, A. G.; NORRIS, D. R.; GILES, W. F.; & FEILD, H. S. Job performance and turnover decisions: Two field studies. *Journal of Management*, 14(3), p. 403-414. 1988.

MURPHY, L., McCARTHY, O., & CARROLL, B. No Heir apparent? Exploring the Worker Co-operative Model as a Solution to Family Business Continuity. (2018).

MUTH, M.; & DONALDSON, L. Stewardship theory and board structure: A contingency approach. *Corporate Governance: An International Review*, 6(1), p. 5-28. 1998.

NALDI, L.; NORDQVIST, M.; SJÖBERG, K.; & WIKLUND, J. Entrepreneurial orientation, risk taking, and performance in family firms. *Family Business Review*, 20(1), p. 33-47. 2007

- NAPOLITANO, M. R.; MARINO, V.; & OJALA, J. In search of an integrated framework of business longevity. *Business History*, 57(7), p. 955-969. 2015.
- NEUBAUER, F.; LANK, A. G. *The family business: Its governance for sustainability*. Springer, 2016.
- NOOR, A. *Family Business Longevity – A Flawed Quest? Weekly Edition*. 2018. Disponível em: <<https://digital.ffi.org/editions/family-business-longevity-a-flawed-quest/>>. Acesso em: 12/04/2018
- NORDQVIST, M.; HALL, A.; & MELIN, L. Qualitative research on family businesses: The relevance and usefulness of the interpretive approach. *Journal of Management & Organization*, 15(3), p. 294-308. 2009.
- O'HARA, W. T. *Centuries of success: lessons from the world's most enduring family businesses*. Adams Media. (2004).
- ONDRACEK, J., KIM, J. H., DIAS, R., & SAEED, M. Succession and Longevity in Family Business: The Potential Contributions of Family Therapy. In United States Association for Small Business and Entrepreneurship. Conference Proceedings (p. 1202). *United States Association for Small Business and Entrepreneurship*. 2009, January
- PANZA, L., VILLE, S., & MERRETT, D. The drivers of firm longevity: Age, size, profitability and survivorship of Australian corporations, 1901–1930. *Business History*, 60(2), p. 157-177. 2018.
- PÉREZ, P. F.; & RAPOSO, N. P. Bonsais in a wild forest? A historical interpretation of the longevity of large Spanish family firms. *Revista de História Económica / Journal of Iberian and Latin American Economic History* (Second Series), 25(03), p. 459-497. 2007.
- PERROW, C. *The New Competition: Institutions of Industrial Restructuring*. (1992).
- PIRIE, W. L.; & MCCUDDY, M. K. A preliminary test of the validity of a proposed intertemporal Stewardship theory. *Managerial Finance*, 33(12), p. 970-979. 2007.
- PRENCIPE, A., MARKARIAN, G., & POZZA, L. Earnings management in family firms: Evidence from R&D cost capitalization in Italy. *Family Business Review*, 21(1), 71-88. (2008).
- POZA, E. J.; HANLON, S.; & KISHIDA, R. Does the family business interaction factor represent a resource or a cost? *Family Business Review*, 17(2), p. 99-118. 2004.
- RABIONET, S. E. How I Learned to Design and Conduct Semi-structured Interviews: An Ongoing and Continuous Journey. *The Qualitative Report*, 16(2), p. 563-566. 2011. Retrieved from <http://nsuworks.nova.edu/tqr/vol16/iss2/13>.
- RIVIEZZO, A., SKIPPARI, M., & GAROFANO, A. Who wants to live forever: exploring 30 years of research on business longevity. *Business History*, 57(7), 970-987. 2015.

- RANDØY, T., & GOEL, S. Ownership structure, founder leadership, and performance in Norwegian SMEs: implications for financing entrepreneurial opportunities. *Journal of business venturing*, 18(5), 619-637. (2003).
- ROSS, S. A. The economic theory of agency: The principal's problem. *The American Economic Review*, 63(2), p. 134-139. 1973.
- SALANCIK, G. R.; & PFEFFER, J. Effects of ownership and performance on executive tenure in US corporations. *Academy of Management journal*, 23(4), p. 653-664. 1980.
- SCHULZE, W. S.; & GEDAJLOVIC, E. R. Whither family business? *Journal of Management Studies*, 47(2), p. 191-204. 2010.
- SCHULZE, W. S., LUBATKIN, M. H., & DINO, R. N. Toward a theory of agency and altruism in family firms. *Journal of business venturing*, 18(4), 473-490. (2003).
- SCOTLAND, A. J. *Factors that influence positive succession outcomes and longevity in long-lasting Australian family enterprises*. 2010.
- SEYMOUR, K. C. Intergenerational relationships in the family firm: The effect on leadership succession. *Family Business Review*, 6(3), p. 263-281. 1993.
- SHAPIRO, S. P. Agency theory. *Annual Review of Sociology*, 31. 2005.
- SHARMA, K.; & DIXIT, M. R. Live long and prosper: the search for business longevity. *Strategic Direction*, 33(11), p. 1-3. 2017.
- SHARMA, P. An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family Business Review*, 17(1), p. 1-36. 2004.
- SHARMA, P.; & NORDQVIST, M. A classification scheme for family firms: From family values to effective governance to firm performance. In: FAMILY VALUES AND VALUE CREATION. Palgrave Macmillan, UK. 2008. p. 71-101.
- 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), p. 5. 2012.
- SHARMA, P.; CHUA, J. H.; & CHRISMAN, J. J. Perceptions about the extent of succession planning in Canadian family firms. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17, p. 233-244. 2000.
- SHARMA, P.; SALVATO, C. Family firm longevity: A balancing act between continuity and change. *The Endurance of Family Businesses: A Global Overview*, p. 34-56. 2010.

ŠKUDIENĖ, V.; & ŠTANGEJ, O. Family Business Transgenerational Continuity In Transition Economies: Towards a Conceptual Model. ***Organizations and Markets in Emerging Economies***, (2), p. 150-167. 2013.

SORENSEN, R. L. Conflict management strategies used by successful family businesses. ***Family Business Review***, 12(4), p. 325-340. 1999.

STAFFORD, K.; DUNCAN, K. A.; DANE, S.; & WINTER, M. A research model of sustainable family businesses. ***Family Business Review***, 12(3), p. 197-208. 1999.

STAMM, I.; & LUBINSKI, C. Crossroads of family business research and firm demography - A critical assessment of family business survival rates. ***Journal of Family Business Strategy***, 2(3), p. 117-127. 2011.

STEWART, A. Skeptical about Family Business: Advancing the Field of Family Business in its Scholarship, Relevance, and Academic Role. ***Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, and Growth***, eds. A. Stewart, GT Lumpkin, and JA Katz, Vol. 12 (2010).

STEWART, A.; & MINER, A. S. The prospects for family business in research universities. ***Journal of Family Business Strategy***, 2(1), p. 3-14. 2011.

STOICA, M., & PISTRUI, D. Dilemma in family-owned businesses: Business commitment vs. family commitment. Is success changing the balance? ***Journal of Business and Entrepreneurship***, 18(2), 49. (2006).

TAGIURI, R.; & DAVIS, J. Bivalent attributes of the family firm. ***Family Business Review***, 9(2), p. 199-208. 1996.

TÀPIES, J.; & FERNÁNDEZ MOYA, M. Values and longevity in family business: Evidence from a cross-cultural analysis. ***Journal of Family Business Management***, 2(2), p.130-146. 2012.

TOSI, H. L.; BROWNLEE, A. L.; SILVA, P.; & KATZ, J. P. An Empirical Exploration of Decision-making Under Agency Controls and Stewardship Structure. ***Journal of Management Studies***, 40(8), p. 2053-2071. 2003.

TROW, D. B. Executive succession in small companies. ***Administrative Science Quarterly***, p. 228-239. 1961.

TSAI, W. H.; HUNG, J. H.; KUO, Y. C.; & KUO, L. CEO tenure in Taiwanese family and nonfamily firms: An agency theory perspective. ***Family Business Review***, 19, p. 11-28. 2006.

VALLEJO, M. C. The effects of commitment of non-family employees of family firms from the perspective of Stewardship theory. ***Journal of Business Ethics***, 87(3), p. 379-390. 2009.

VERBEKE, A.; & KANO, L. The transaction cost economics theory of the family firm: Family-based human asset specificity and the bifurcation bias. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), p. 1183-1205. 2012.

WARD, J. *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability and family leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass. 1987.

WARD, J. What is a family business? And how can we help? *Small Business Forum*, 8, p. 63–71. 1990.

WHITESIDE, M. F.; & BROWN, F. H. Drawbacks of a dual systems approach to family firms: Can we expand our thinking? *Family Business Review*, 4(4), p. 383-395. 1991.

WIĘCEK-JANKA, E. The key to the longevity of a family business—Hōshi Ryokan case. *Firmy Rodzinne—współczesne nurty badań i praktyki zarządzania Część III*, 11. 2014.

Williams, D., & Jones, O. Factors associated with longevity of small, family-owned firms. *International Journal of Entrepreneurship*, 14, 37. 2010.

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

WRIGHT, M.; & KELLERMANNNS, F. W. Family firms: A research agenda and publication guide. *Journal of Family Business Strategy*, 2(4), p. 187-198. 2011.

XI, J. M.; KRAUS, S.; FILSER, M.; & KELLERMANNNS, F. W. Mapping the field of family business research: past trends and future directions. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11(1), p. 113-132. 2013.

YIN, R. K. (2005). *Estudo de Caso-: Planejamento e Métodos*. Bookman editora.

YOUNG, M. N.; PENG, M. W.; AHLSTROM, D.; BRUTON, G. D.; & JIANG, Y. Corporate governance in emerging economies: A review of the principal–principal perspective. *Journal of Management Studies*, 45(1), p. 196-220. 2008.

ZAHRA, S. A. Ownership involvement and international expansion: An empirical test of the Stewardship theory among family firms. *Journal of Business Venturing*, 18(4), p. 495-512. 2003.

ZAHRA, S. A. Corporate entrepreneurship as knowledge creation and conversion: The role of entrepreneurial hubs. *Small Business Economics*, 44(4), p. 727-735. 2015.

ZAHRA, S. A. Developing theory-grounded family business research: Some suggestions. *Journal of Family Business Strategy*. 2015.

ZAHRA, S. A.; HAYTON, J. C.; NEUBAUM, D. O.; DIBRELL, C.; & CRAIG, J. Culture of family commitment and strategic flexibility: The moderating effect of Stewardship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), p. 1035-1054. 2008.

ZAJAC, E. J.; & WESTPHAL, J. D. The social construction of market value: Institutionalization and learning perspectives on stock market reactions. ***American Sociological Review***, 69(3), p. 433-457. 2004.

ZELLWEGER, T. M.; NASON, R. S.; & NORDQVIST, M. From longevity of firms to transgenerational entrepreneurship of families introducing family entrepreneurial orientation. ***Family Business Review***, 25(2), p. 136-155. 2012.

APÊNDICE A – HISTÓRICO DA FORMAÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA DAS EMPRESAS FAMILIARES E PRINCIPAIS TEMÁTICAS E PRINCIPAIS TEMAS

Assim, para a total compreensão do contexto teórico ao qual este estudo pertence, é importante comentar que o campo de pesquisa das empresas familiares vem sendo sinalizado como uma promessa respeitável no meio acadêmico (STEWART e MINER, 2011).

Os autores, no entanto, questionam se o campo já está pronto para, de fato, deslanchar como ciência. Ainda, persiste no meio acadêmico uma constante dúvida sobre o fenômeno empresa familiar e a pergunta que permanece é: o assunto empresa familiar pode realmente ser tratado como um campo de pesquisa ou apenas como um objeto de estudo? Como resposta, inúmeros pesquisadores chegaram ao consenso de que empresa familiar é sim um campo de pesquisa, porém, ainda frágil e com pouca definição dos seus limites (SHARMA, CHRISMAN e CHUA, 1997; BIRD et al., 2002; SHARMA, 2004; BASCO, 2006; CHRISMAN et al., 2010; STEWART, 2011; CRAIG e SALVATO, 2012; SHARMA, SALVATO e REAY, 2013).

Convém não esquecer que, de fato entre 1950 e 1960, entre a comunidade empresarial e a universitária perdurava uma conotação negativa a respeito da empresa familiar, sendo esta percebida como não profissionalizada, praticante do nepotismo e repleta de conflitos entre os membros da família (ALVES, 2015). Porém, a mesma autora, igualmente chama atenção pelo crescente interesse acadêmico, econômico, social e político pelas empresas familiares, principalmente, a partir dos anos 90. Na Europa e nos Estados Unidos assiste-se, no plano acadêmico, a realização de investigações com maior rigor científico, e a iniciação de Programas de Doutorado em empresas familiares (ALVES, 2015).

Porém, o primeiro movimento concreto relacionado ao estabelecimento no campo de pesquisa das empresas familiares foram as iniciativas de Dick Beckhard e sua esposa, Elaine Kepner, que convidaram Barbara Hollander, George Raymond, Robin Raymond, Ivan Lansberg e Aron Levinson para discutir a possibilidade de criarem um novo campo que pudesse estimular a pesquisa acadêmica em relação às empresas familiares, incentivar a disseminação de ideias e contribuir para o trabalho dos profissionais que auxiliam esse tipo de organização. Nesse contexto, o *Family Firm Institute* (FFI) foi fundado em 1986 e, em 1988, a primeira edição da *Family*

Business Review (FBR) foi publicada (SHARMA, CHRISMAN e GERSICK, 2012).

No Brasil, o pioneirismo é dado a Lodi (1987), com o lançamento do livro intitulado *Sucessão e conflito na empresa familiar*. O trabalho nasce a partir das suas experiências com empresas familiares e abre caminho para um conjunto de obras conhecidas como clássicas da literatura brasileira (GRZYBOVSKI, 2014). Lodi, com o conjunto das suas obras ^{18,19,20,21,22} de certa forma acompanhava o movimento americano de dar atenção ao fenômeno da empresa familiar.

Nesse mesmo sentido, é possível citar o surgimento do *International Family Enterprise Research Academy* (IFERA), em 2001, da *Family Enterprise Research Conference* (FERC), em 2005, do *Journal of Family Business Strategy*, em 2010, e da *Family Business Management*, em 2011 (STEWART e MILLER, 2012, XI *et al.*, 2013). Estas instituições voltadas para uma visão científica no campo de pesquisa das empresas familiares têm contribuído de forma expressiva para que se construa uma sistemática teórica e para que estudos relacionados às empresas familiares encontrem, cada vez mais, espaço para sua disseminação em outras revistas não específicas da área, tais como a *Academy of Management*, *Academy of Management Review*, *Journal of Financial Economics*, *Organizational Science*, entre outras, como sugere BASCO (2006). No cenário nacional, surgiram outros livros voltados para a área, igualmente organizados por consultores, (GRZYBOVSKI, 2007) e no final dos anos 90, ocorreu um crescimento significativo no volume de estudos sobre empresas familiares em publicações e congressos nacionais (BORGES, LESCURA e OLIVEIRA, 2012).

Autores como Velasco, Parra e García (2011), Smyrnios e Evert *et al.* (2015), realizaram estudos buscando compreender o que já foi feito e quais são os próximos passos. Neste sentido, os mesmos realizaram categorização e exploração dos trabalhos já publicados e relacionados ao fenômeno da empresa familiar. No mesmo sentido, Smyrnios, Poutziouris e Goel (2013), observaram os principais temas que surgiram nas conferências do *International Family Enterprise Research Academy* (IFERA), entre 2007 e 2011.

¹⁸LODI, E. P.; LODI, J. B. **Holding**. 4.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011. 191 p.

¹⁹LODI, J. B. **A Diretoria da Empresa**: estratégia e estrutura. São Paulo, Vozes, 1972.

²⁰LODI, J. B. **Lobby - Holding - As Bases do Poder**. Biblioteca Pioneira de Administração, 1973.

²¹LODI, J. B. **Administração por objetivos**. Pioneira, 1977.

²²LODI, J. B. **Governança Corporativa**. Campus, 2000.

Com isso, Evert *et al.* (2015), concluíram que seis temáticas podem ser entendidas como adequadas para a abordagem do fenômeno empresas familiares, sendo estes: (i) gestão empresarial; (ii) performance e crescimento; (iii) características e atributos; (iv) dinâmicas interpessoais familiares; (v) governança e (vi) sucessão. Relacionando os estudos mencionados, é possível realizar desdobramentos e, assim, identificar as diferentes facetas pelas quais a empresa familiar já tem sido abordada. As informações destes estudos foram organizadas e com elas foi possível compreender as principais tendências no campo de pesquisa das empresas familiares, às quais estão apresentados no Quadro 1. Neste é possível identificar os seis temas apontados por Evert *et al.* (2015), bem como a indicação de estudos futuros e lente teórica.

Quadro 1 – Tendências temáticas e teóricas no campo de pesquisa das empresas familiares

(continua)

Temas	Indicação de Estudos Futuros	Lente Teórica
Gestão Empresarial	Manter o enfoque no subsistema empresa, realizando estudos comparativos entre empresas familiares e não familiares. Abordar a questão da profissionalização considerando a relação entre família e empresa. Explorar o tema da estratégica sob a ótica do pensamento estratégico e do processo de decisão. Abordar o tema do marketing observando o nome da família como uma marca da empresa e com identidade corporativa. Explorar o empreendedorismo da empresa familiar, tanto sob a ótica do comportamento empreendedor quanto do empreendedorismo corporativo.	Teoria da Agência, Teoria dos Custos de Transação, Teoria Institucional, Teoria das Capacidades Dinâmicas e Empreendedorismo.
Performance e Crescimento	Manter o enfoque no subsistema empresa para abordar questões relacionadas à gestão estratégica e mudança. Abordar os temas relacionados à gestão financeira com o olhar do subsistema da sociedade, tais como: estrutura de capital, MBOs, M&A, VC-PE, IPO e Valoração. Abordar os temas relacionados a crescimento, desempenho, sustentabilidade e longevidade* com o olhar de todos os subsistemas da empresa familiar.	Teoria da Agência, Teoria das Capacidades Dinâmicas e RBV.
Características e Atributos	Centrar os estudos em relação a temas como conflito, cultura, gênero, etnia e programas acadêmicos relacionados com os atuais desafios das empresas familiares.	Sem indicação.
Dinâmica Familiar e Interpessoal	Manter o enfoque no subsistema família com investigações longitudinais sobre a incidência da dinâmica familiar nas distintas fases do ciclo de vida organizacional. Identificar diferenças entre empresas nas primeiras fases de vida <i>versus</i> empresas maduras e correlacionar a evolução da dinâmica do comportamento familiar nas decisões estratégicas e nos resultados financeiros. Aprofundar os estudos referentes aos elementos que interferem na influência da família sobre a empresa, tais como: coesão, poder, cultura, valores familiares e emoções.	Teoria Organizacional e Gestão de Recursos Humanos.

(conclusão)

Temas	Indicação de Estudos Futuros	Lente Teórica
Governança	Abordar a questão da governança corporativa e suas práticas com o enfoque do subsistema família, bem como a composição dos conselhos. Compreender a influência do controle familiar sobre as práticas de responsabilidade social.	Teoria da Agência, RBV e Teoria das Capacidades Dinâmicas.
Sucessão	Entendimento do processo de sucessão sob a perspectiva da governança corporativa, identificando as práticas mais efetivas. Realizar estudos com perspectiva transversal relacionados à: atitudes, atributos do sucessor, <i>mentoring</i> e desenvolvimento executivo, bem como perspectiva de processo, incluindo ciclo de vida, longevidade* e socialização.	Sem indicação.

Fonte: Velasco, Parra e García (2011); Smyrniotis, Poutziouris e Goel (2013); Evert *et al.* (2015).

Com as informações do Quadro 1, a temática sucessão chama atenção por não apresentar indicação de abordagem teórica específica. Também fica evidente que o fenômeno empresa familiar é observado sob a lente teórica da gestão de forma predominante. Como causas, são apontadas: (i) a formação em gestão tanto dos autores pioneiros no campo quanto dos de maior produção científica e dos chefes editoriais das principais revistas e (ii) a predominância de o fenômeno empresa familiar ser representado por empresas que ainda estão em transição da primeira para a segunda geração, ou seja, a propriedade, a gestão e a operação estão nas mãos do fundador (JAMES, JENNINGS e BREITKREUZ, 2012).

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Abertura: apresentação, questões de sigilo e registro

Informação do respondente

Qual é o seu papel no negócio?

Você é?

Quanto de tempo de empresa?

Observação do genograma – indicar as pessoas relevantes

Empresa multifamiliar?

Quantas gerações tem a família empresária?

Quantos membros familiares acima de 18 anos?

Qual a geração atualmente na gestão da empresa?

Número de gerações envolvidas na gestão.

Observação da linha do tempo – indicar momentos relevantes da história

História

Empreendedorismo

Sorte

Cultura

Valores

Reputação

Coesão

Orgulho

Rituais

Você acredita que ser longa sempre foi um objetivo da sua empresa familiar?

Você acredita que os valores da empresa influenciaram a continuidade da empresa familiar?

Estrutura de Governança

História

Observação das estruturas de governança

Acordo familiar

Composição

Papéis e responsabilidades

Relações entre os subsistemas

Comunicação entre os membros familiares e não familiares

Processo de decisão

Processo de solução de conflitos

Comunicação

Membro Familiar x Membro Familiar

Membro Familiar x Membro não Familiar

Como são as relações de confiança entre os membros familiares e entre eles e os gestores não familiares?

Como você percebe a expressão “*Family first or Business first*”? Sempre foi assim?

Sucessão

Processo

Critérios

Emoções envolvidas

Seu significado

Algum ponto, fato, situação que seja relevante e que gostaria de comentar?

Revisão dos principais pontos.

Encerramento

APÊNDICE C – PROTOCOLO PARA ESTUDO DE CASO

Este documento tem como apresenta de forma sistemática os principais elementos que guiaram o desenvolvimento da presente pesquisa.

1. Objetivo Geral

Compreender como a Teoria da Agência e da *Stewardship Theory*, explicam as habilidades e intensões dos membros familiares que levam suas empresas à longevidade.

2. Objetivos Específicos

- a) Identificar como os processos e estruturas de governança são compreendidos a partir dos pressupostos da Teoria da Agência e da *Stewardship Theory* nas empresas familiares longevas;
- b) Compreender como ocorre o comportamento de agente e de *steward* nas habilidades dos membros familiares das empresas longevas; e
- c) Analisar como a Teoria da Agência e a *Stewardship Theory* explicam a intenção dos membros familiares em relação à longevidade de suas empresas.

3. Questão de pesquisa

Como a Teoria da Agência e da *Stewardship Theory* explicam as características do comportamento dos membros familiares que levam suas empresas à longevidade?

4. Principais conceitos teóricos abordados

4.1 Teoria da Agência

4.2 *Stewardship Theory*

5. Definição do Tipo de Caso

5.1 Estudo de caso múltiplo

5.2 Pesquisa qualitativa exploratória

6. Definição da Unidade de Análise

6.1 Empresas familiares centenárias e bicentenárias catalãs

7. Plano de coleta de dados

Análise histórica com base em dados secundários

Entrevistas semiestruturadas

Entrevistados: 9 membros familiares de 4 diferentes empresas familiares longevas

Período: 12/07 à 09/10 de 2017.

Análise de documentos: sites das empresas e publicações

8. Procedimentos operacionais de campo

Adoção de *snowball technique* (técnica da bola de neve) para identificação dos casos de estudo.

Elaboração de materiais de apoio para objetivar e focar as entrevistas.

Entrevistas mediante agendamento prévio e preferencialmente pessoais e presenciais.

Estimativa de duração de até 1 hora.

Todas as entrevistas serão gravadas para posterior transcrição.

9. Plano de Análise dos Casos

Análise de conteúdo com o auxílio do software NVivo.

APÊNDICE D – CITAÇÕES EQUIVOCADAS DE MADISON et al. (2016)

Inclusive Madison *et al.* (2016 p. 29) afirmam que a primeira contribuição dos seus estudos como sendo:

[...] considerar as teorias de Agência e *Stewardship* simultaneamente, afastando-se de seu atual tratamento dicotômico. A literatura existente trata a agência e a *stewardship* como lentes separadas e opostas para ver a empresa familiar. Embora acredita-se que elas sejam conceitualmente distintas, as teorias permitem, mutuamente, explicações da empresa familiar. Em essência, são teorias interdependentes que são simultaneamente contraditórias e complementares (Farjoun, 2010) e, portanto, são apresentadas dessa maneira. Essa perspectiva oferece uma análise mais detalhada, categorizando e organizando a literatura de agência e *stewardship* pelos princípios teóricos centrais de cada uma [...]

Em relação à Teoria da Agência, os autores apresentam a citação direta de Chrisman *et al.* (2004, p.351): “*teoria da agência representa uma rica e frutífera abordagem para estudar o peculiar problema das empresas familiares*”. Porém ao ler esta citação na fonte percebe-se que, o recorte dado, distorce o que Chrisman *et al.* (2004) realmente concluíram. Madison *et al.* (2016), omitiram a expressão “*Apesar destes problemas*” que antecede a já referida citação direta, sendo que os autores se referem aos “problemas” como sendo as dificuldades em medir diretamente os custos de agência e em vincular esses custos com antecedentes, soluções e resultados específicos, dificuldades estas já encontradas por Greenwood (2003), conforme citam Chrisman *et al.* (2004).

Situação semelhante ocorre em relação à citação referente à *Stewardship Theory*. Madison *et al.* (2016) também apresentam a citação direta de Davis, Allen e Hayes (2010, p. 1093) a qual expressa a *Stewardship Theory* como “*ideal para explicar governança no contexto das empresas familiares*”. Da mesma forma, ao buscar o contexto da expressão na fonte, a frase atribuída a Davis, Allen e Hayes (2010, p. 1093) é de fato citada como de outro autor, Bubolz (2010). Nesta, Davis, Allen e Hayes (2010, p. 1093) apresentam de forma indireta a ideia de Bubolz (2010) como: “*a Stewardship Theory é ideal para explicar a governança no contexto das empresas familiares devido ao profundo investimento emocional dos proprietários na família*”. O curioso é que ao buscar a referida fonte, esta por sua vez não faz menção à *Stewardship Theory*, e sim ao Capital Social, ou seja, a expressão “*ideal para explicar governança no contexto das empresas familiares*” não tem fonte.

Ainda sobre uma possível conexão entre Bubolz e a *Stewardship Theory*, a única encontrada foi que, em um trabalho referente à Teoria da Ecologia Humana, em conjunto com sua colega Sontag, apresentaram definições para *stewardship*. Estes autores, por sua vez, afirmaram que os seres humanos, por natureza, têm uma responsabilidade de *stewardship* em relação a outras espécies e o ambiente, e que neste conceito também está incluído o respeito pela conservação e a capacidade de suporte para sustentar a vida futura. Observações interessantes para compreender o significado da expressão *Stewardship*, porém, nada de mais concreto, em relação à *Stewardship Theory*, foi encontrado até a presente data.

Cabe ainda ressaltar que, ao buscar a fonte de Farjoun (2010), apresentada anteriormente na citação direta de Madison *et al.* (2016, pg.29), não foi possível identificar tal comentário ou mesmo a ideia. Neste trabalho, Farjoun (2010), aborda questões relacionadas a dicotomia da estabilidade e da mudança, porém não faz referência às teorias, bem como não afirma que são interdependentes e simultaneamente contraditórias e complementares. Assim, compreendo que a razão desta percepção inadequada da relação de ambas as teorias, inclusive no campo da gestão como um todo, é o fato de a *Stewardship Theory* contemplar justamente questões antagônicas à Teoria da Agência, apresentadas de forma enfática por Davis, Schoorman e Donaldson (1997). A *Stewardship Theory* traz como argumento chave a possibilidade dos interesses dos gestores estarem alinhados aos dos proprietários (DAVIS, SCHOORMAN e DONALDSON, 1997), diferente dos princípios da Teoria da Agência que parte da premissa de que o conflito entre os agentes é inerente à relação de acionistas e gestores (EISENHARDT, 1989).

APÊNDICE E – COMENTÁRIOS EM RELAÇÃO ÀS OBRAS DE MITNICK (1975) E HARRIS E RAVIV (1978)

Especificamente, o trabalho de Mitnick (1975) se propunha a apresentar um modelo de agência baseado no controle e aplicável à discussão do comportamento regulatório. Neste, o autor já afirmava que as relações de agência, ou "agir para", são difundidas em sociedades complexas, inclusive são as relações trabalhador-chefe, médico-paciente, conselheiro-administrador e pai-filho, exemplos de dependências funcionais, que entre outras razões, determinam que os relacionamentos de agência são extremamente comuns, indo ao encontro do que Ross (1973) também estava afirmando, embora com a ótica econômica.

Mitnick (1975), também destacou que um problema-chave que os principais em tais relações enfrentam é o de assegurar que o agente de fato atue para o principal e que o "paradoxo" do controle descrito por ele é apenas um paradoxo aparente e evidente, principalmente, no curto prazo, e que este ocorre geralmente devido a efeitos informacionais. Este paradoxo ocorre devido à falta de conhecimento sobre a situação do objetivo e o nível de informação dos controladores, e sobre as características dinâmicas do processo de controle. Os autores, desejavam enfatizar o controle como um processo, com estágios definidos, em vez de comprimir as questões relacionadas à agência à maneira como a abordagem econômica holística usual estava fazendo.

Harris e Raviv (1978), por sua vez, propuseram desenvolver uma teoria de contratos aplicável a situações nas quais ocorresse a divergência de incentivos entre as duas partes e as informações fossem assimétricas, denominado como risco moral, com ênfase especial em como as possibilidades de aquisição de informações afetam a estrutura do contrato. Os mesmos ressaltaram que situações que envolvem incerteza são conhecidas, e que a existência de um conjunto completo de reivindicações contingentes é suficiente para assegurar uma alocação eficiente de recursos. Entretanto, em tais situações, a ausência de informação ou sua distribuição assimétrica entre os agentes pode levar à ausência deste conjunto completo de reivindicações contingentes. Nesse caso, a eficiência pode exigir recursos de investimento para adquirir informações e adotar uma estrutura de troca de maior complexidade.