

## Os padrões comportamentais que influenciam na longevidade da empresa familiar<sup>1</sup>

*Claudionor Guedes Laimer*

Doutor em Administração

Professor e pesquisador do Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade Meridional – IMED

E-mail: <claudionorlaimer@gmail.com>

Rua Senador Pinheiro, 304 - Passo Fundo - RS

CEP: 99070-220

*Renan Bonamigo Tonial*

Acadêmico do MBA em Finanças e Mercado de Capitais

da Faculdade Meridional – IMED

E-mail: <renan.tonial@hotmail.com>

### Resumo

O presente trabalho inserido no âmbito das empresas familiares, tema notadamente preponderante em nossa realidade socioeconômica, tendo como objetivo analisar os padrões comportamentais que influenciam na longevidade da empresa familiar. A pesquisa consistiu em um estudo de casos múltiplos, onde através da coleta de dados com empresas familiares da região norte do Estado do Rio Grande do Sul com idade superior a 50 anos. Como resultado do estudo foi possível observar a influência direta de padrões comportamentais relacionados à governança, sucessão, regras, acordos e critérios, além de família e valores, como fontes de financiamento externo, consciência da família sobre o seu papel no negócio, mecanismos de proteção patrimonial, reconcentração acionária e distribuição de dividendos na longevidade das empresas familiares. Além disso, foi possível apontar a profissionalização como tendência de padrão comportamental que pode afetar de maneira significativa a perpetuação de tais empresas no futuro. Com base nestas informações, abre-se a possibilidade da realização de um novo estudo visando realmente confirmar se os padrões comportamentais e fatores identificados neste trabalho configuram-se como essenciais para a longevidade das empresas familiares, bem como identificar outras variáveis que possam exercer influência sobre o tema.

**Palavras-chave:** Empresa familiar. Longevidade. Governança. Família. Sucessão.

<sup>1</sup> Este artigo foi baseado no estudo que recebeu o Prêmio Acadêmico Astor Rocha de Barcellos - 1º lugar na modalidade TCC (2012), promovido pelo Conselho Regional de Administração do Rio Grande do Sul (CRA-RS). Os autores agradecem ao Prof. Dr. Kenny Basso por suas sugestões e contribuições no estudo.

## 1. Introdução

As empresas do tipo familiar são predominantes em todo o mundo, estimando-se que entre 65% a 80% de todas as empresas sejam familiares (Gersick, Davis, Hampton, & Lansberg, 1997). Do mesmo modo, Lansberg (1983) destaca que as empresas familiares representam 90% de todas as empresas americanas. Dessa forma, as empresas familiares podem ser consideradas como a forma predominante de organizações no mundo, entretanto, as investigações sistemáticas sobre essas empresas têm sido escassas (Tagiuri & Davis, 1996).

Neste contexto, apesar de sua importância, as pesquisas estão dando pouca atenção às complexas questões que envolvem a empresa familiar. Lansberg, Perrow e Rogolsky (1988) argumentam que a forma tradicional de pesquisar a gestão das empresas contribuiu para a falta de pesquisas sobre empresas familiares.

Por outro lado, é possível evidenciar que a empresa familiar tem sido estudada nas mais diversas instituições de ensino e pesquisa do mundo, que apontam como um campo de pesquisa emergente (Tagiuri & Davis, 1996). Além disso, parece haver consenso geral de que o que faz a empresa familiar ser um tipo de negócio único é a interação da família com a propriedade e a gestão (Gersick *et al.*, 1997). No entanto, apesar da prevalência de empresas familiares, a compreensão da empresa familiar continua a ser bastante limitada – particularmente no que diz respeito à sua estrutura (Lansberg, 1983).

O sucesso e a continuidade das empresas familiares, especialmente, por motivos de nepotismo, rivalidade entre gerações e entre familiares e administração não profissionalizada tem sido as principais preocupações desde os primeiros estudos (Gersick *et al.*, 1997). Além disso, Rutherford, Muse e Oswald (2006) ressaltam que embora amplamente

aceito, o atual modelo de desenvolvimento da empresa familiar proposto por Gersick *et al.* (1997) carece de estudos empíricos.

Neste sentido, o presente estudo procura oferecer resposta a seguinte questão: como os padrões comportamentais influenciam na longevidade da empresa familiar? Para responder a questão apresentada, propõem-se analisar os padrões comportamentais que influenciam na longevidade das empresas familiares, a partir do modelo de desenvolvimento da empresa familiar.

O presente estudo está estruturado com esta introdução, seguido de um referencial teórico sobre a empresa familiar, dos procedimentos de metodológicos do estudo de casos múltiplos e a descrição dos casos analisados e os resultados encontrados.

## 2. Empresa familiar

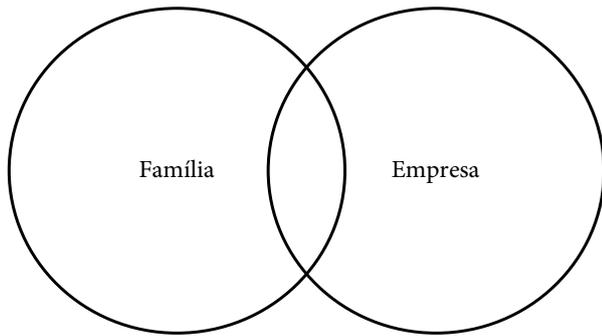
A empresa familiar pode ser compreendida a partir dos indivíduos que a compõem, ou seja, quando dois ou mais indivíduos, ao mesmo tempo, pertencem à família proprietária, sendo proprietários e gestores (Tagiuri & Davis, 1996). Em outras palavras, a empresa familiar tem como pressuposto, ser controlada por uma família e ter um dos membros da família na sua gestão.

Por outro lado, a empresa familiar pode ser definida por sua essência, considerando o envolvimento da família na empresa, seguindo alguns pressupostos (Chrisman, Chua, & Sharma, 2005):

- a) a influência de uma família sobre a gestão da empresa;
- b) a intenção da família para manter o controle da propriedade da empresa;
- c) o comportamento da empresa como familiar;
- d) a sinergia dos recursos e capacidades únicas decorrentes do envolvimento da família e suas interações.

Dessa forma, o modelo conceitual de empresa familiar baseia-se em uma estrutura de dois subsistemas: família e empresa (Figura 1). Esse sistema de empresa familiar, denominado de modelo de dois círculos, está centrado na sobreposição do subsistema família e do subsistema empresa (Lansberg, 1983).

**Figura 1:** Modelo de dois círculos



Fonte: Adaptado de Lansberg (1983).

A sobreposição dos dois subsistemas gera conflitos de interesse, em virtude de que algumas pessoas estão envolvidas em ambos e, tendo em vista, que as decisões são baseadas em princípios familiares e empresariais (Lansberg, 1983). Desse modo, a solução do conflito entre os dois subsistemas representa um desafio, a exemplo do papel de pai na família e de executivo na empresa, que se sente em conflito ao ter que escolher um dos filhos como seu sucessor (Gersick *et al.*, 1997).

Outra situação de conflito pode ser evidenciada, quando o pai tem dificuldade de escolher entre seu filho e um gestor profissional como seu sucessor na gestão da empresa, optando por dividir o cargo de diretor em dois cargos distintos, destinando um para o filho e outro para o gestor profissional (Lansberg, 1983). De tal modo, que a solução do pai cria uma disputa entre os dois, ameaçando a continuidade e a sobrevivência da empresa.

Por outro lado, a evolução do modelo de dois círculos ocorreu a partir das ideias de Tagiuri e Davis (1996), que propuseram uma nova discussão sobre o subsistema empresa, estabelecendo uma diferenciação entre propriedade da empresa e gestão da empresa. Essa diferenciação entre propriedade e gestão

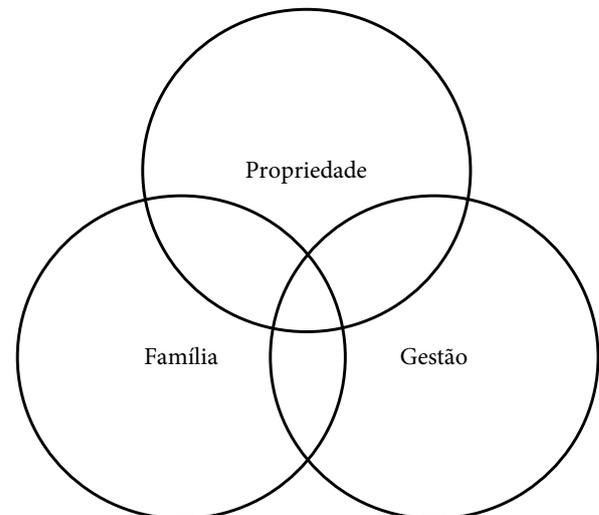
gerou a proposição de um novo modelo teórico, que passou a ser denominado de modelo de três círculos (Gersick *et al.*, 1997).

Nesse sentido, o modelo de três círculos substituiu o modelo de dois círculos, porque passou a diferenciar de forma explícita a propriedade e a gestão, que anteriormente era visto como um único subsistema – empresa. O modelo de três círculos, também conhecido como modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar descreve um sistema composto por três subsistemas interdependentes (Figura 2): propriedade, família e gestão (Gersick *et al.*, 1997).

Os três subsistemas são independentes, entretanto, também possuem certo grau de dependência entre si, o que configura a interdependência entre esses subsistemas. Além disso, os subsistemas são desenvolvidos a partir de diversos tipos de relações:

- intrarrelações: relações que se estabelecem dentro de cada círculo;
- inter-relações: relações que se estabelecem entre os círculos, a partir das interfaces criadas pela proximidade física e relacional;
- extrarrelações: relações que se estabelecem com o ambiente externo, influenciando ou sendo influenciado por cada círculo ou pelo sistema da empresa familiar.

**Figura 2:** Modelo de três círculos



Fonte: Adaptado de Tagiuri e Davis (1996) e Gersick *et al.* (1997).

O modelo de três círculos auxilia na compreensão dos diferentes papéis assumidos pelas pessoas envolvidas em uma empresa familiar, desde um membro da família até um funcionário ou um investidor (i.e., não membros da família). Os conflitos de interesse entre as pessoas em uma empresa familiar passam a ser compreendidos a partir do entendimento dos papéis desempenhados em cada situação (Tagiuri & Davis, 1996).

Esse modelo teórico propõe a interdependência entre a propriedade, a família e a gestão, promovendo o desenvolvimento de uma empresa familiar. As relações que se processam nesse modelo permitem que as pessoas envolvidas em um subsistema possam também exercer outros papéis em outros subsistemas, que emergem das interfaces. Desse modo, cada membro de um subsistema pode desempenhar papéis em outro subsistema ou apenas desempenhar papéis nas interfaces entre os subsistemas.

Embora seja possível discorrer sobre cada um dos papéis assumidos, é relevante compreender a funcionalidade do sistema da empresa familiar, a partir da entrada e da saída de pessoas em cada um dos subsistemas. Como bem destacaram Gersick *et al.* (1997), as empresas familiares representam uma série infindável de entradas (e.g., casamento e nascimento) e saídas (e.g., divórcio e morte) de pessoas. Assim, ao longo do tempo ocorrem sucessivas mudanças na propriedade, na família e na gestão (Rutherford *et al.*, 2006).

Portanto, os subsistemas se desenvolvem ao longo do tempo a partir de suas próprias dimensões, ou seja, cada subsistema tem uma dimensão de desenvolvimento. Cada dimensão possui sua sequência de estágios que ocorrem em ritmos e tempos próprios (Gersick *et al.*, 1997). Essa transição entre os estágios de desenvolvimento

configura as mudanças que ocorrem na empresa familiar, seja na dimensão da propriedade, da família ou da gestão.

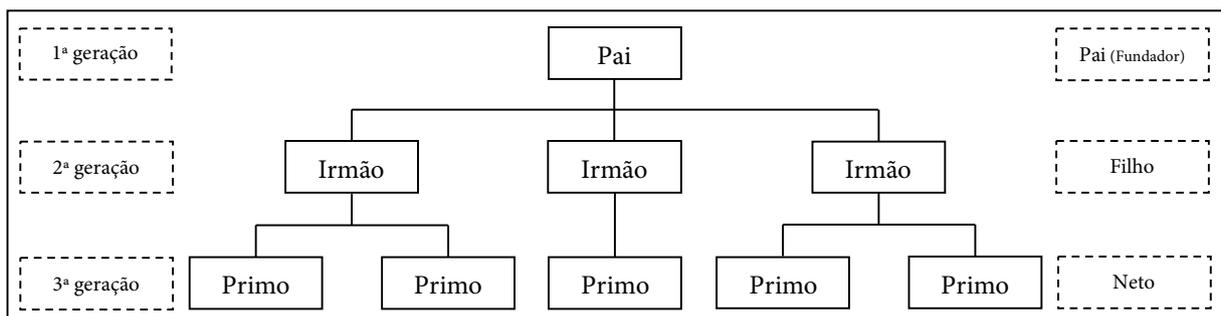
### 2.1. Dimensão da propriedade

A empresa familiar é definida a partir da estrutura de propriedade (Gersick *et al.*, 1997), ou seja, a propriedade de uma empresa é definida pelo capital investido pelos seus proprietários (i.e., acionistas ou sócios). Desse modo, a definição de empresa familiar está baseada na composição do capital social (i.e., tipo de ações e número de ações ou quotas), o que caracteriza a participação familiar na empresa.

Nesse sentido, existem diferentes formas de propriedade da família e uma diversidade de estrutura de propriedade nas empresas familiares, sendo algumas de uma só pessoa ou de um casal ou de dois sócios sem relação de parentesco. Essa dimensão da propriedade ajuda a compreender como a estrutura de propriedade afeta as dimensões da família e da gestão (Gersick *et al.*, 1997).

A evolução natural da estrutura de propriedade inicia com o proprietário-fundador, normalmente na figura do pai, para sociedade entre irmãos e, finalmente, para a sociedade entre primos (Gersick, Lansberg, Desjardins, & Dunn, 1999), considerando a simples tendência de transferência de propriedade de geração para geração (Figura 3). A empresa familiar pode ter uma estrutura de propriedade que se origina da distribuição de participações dentro de uma geração ou entre gerações e até membros não familiares (Gersick *et al.*, 1997).

**Figura 3:** Estrutura familiar – de geração para geração



Fonte: Elaborada pelos autores.

Embora a estrutura específica de propriedade em qualquer empresa familiar reflita sua história e a composição da família, na maioria dos casos segue uma lógica evolucionista (Gersick *et al.*, 1999). A família começa com o pai (fundador), que com a expansão e envelhecimento da família faz a transferência de propriedade aos filhos, mudando a estrutura de propriedade da empresa familiar. Essa transferência de propriedade da 1ª geração (pai) para a 2ª geração (filho) muda a estrutura de propriedade para uma sociedade entre irmãos.

Na 2ª geração, os filhos formam suas famílias e as expandem gerando seus próprios filhos, que ao longo do tempo passam a transferir a propriedade aos seus filhos, mudando novamente a estrutura de propriedade da empresa familiar. A transferência de propriedade da 2ª geração (filho) para a 3ª geração (neto) muda, novamente, a estrutura de propriedade para uma sociedade entre primos.

## 2.2. Dimensão da família

O desenvolvimento da família ocorre ao longo do tempo, através dos papéis assumidos e dos padrões de comunicação que ocorrem nas relações estabelecidas entre os familiares (Gersick *et al.*, 1997). A dinâmica da família corresponde ao desenvolvimento de ciclos ou gerações (e.g., filhos se tornam pais), formando uma sequência natural, mas que poderão ocorrer reconfigurações (e.g., divórcio), acrescentando complexidade no desenvolvimento da família.

As mudanças da família ao longo do tempo refletem na empresa familiar através do relacionamento entre pais e filhos, do relacionamento entre irmãos e do relacionamento entre primos. De tal modo, que as tensões dentro das famílias têm causado preocupações nas empresas familiares, a exemplo do turnover (que ocorre na empresa) dos mem-

bro da família (Rutherford *et al.*, 2006). Essas mudanças geram tensões e conflitos familiares, especialmente, quando ocorre a morte súbita do proprietário-fundador (Ibrahim, Soufani, & Lam, 2001).

Portanto, a dimensão da família leva em consideração os estágios de desenvolvimento individual, bem como os ciclos de vida do indivíduo e os ciclos de vida da família. Desse modo, a dimensão da família segue em ritmo e tempo natural da vida humana, com sua dinâmica e complexidade.

Ao longo do tempo, a empresa familiar passa por uma série de estágios (Gersick, *et al.*, 1997), iniciando com a definição de uma parceria conjugal que possa suportar o papel familiar e empresarial. Nesse primeiro estágio, a família visionária realiza seus sonhos de ter seu próprio negócio, ou seja, passa a ser dona do próprio negócio.

Em um segundo momento, inicia um estágio de entrada de uma nova geração na empresa, que normalmente ocorre a cada 10 a 15 anos (Gersick *et al.*, 1997). Esse estágio caracteriza-se pela tomada de decisão do proprietário-fundador (pai) de incluir os filhos na empresa, definindo assim, os seus papéis.

Posteriormente, um novo estágio inicia com um trabalho conjunto entre pai e filho, administrando as relações familiares. O sistema da empresa familiar é colocado à prova para dar evidências de sua sustentabilidade. E por último, ocorre a passagem do bastão, ou seja, o processo de sucessão, onde a preocupação com a sucessão é uma tendência natural, preparados ou não, essa transição ocorre inevitavelmente para que o ciclo recomece.

## 2.3. Dimensão da gestão

Da mesma forma, que a propriedade e a família, a dimensão da gestão envolve diversos estágios de desenvolvimento baseado no ciclo de vida da empresa: fundação, expansão

e maturidade (Gersick *et al.*, 1997). O primeiro estágio envolve o período que caracteriza a fundação da empresa, quando ocorrem duas etapas simultâneas: formação e sobrevivência.

O segundo estágio refere-se à formalização e à expansão da empresa, que pode transcorrer por vários períodos de tempo. Esse estágio têm consequências positivas e negativas do crescimento, ou seja, um estágio ambivalente, que contempla vantagens e desvantagens para a dimensão da gestão.

Por outro lado, o estágio final do ciclo de vida da empresa é a maturidade, em que pode experimentar uma das duas alternativas: renovação ou insolvência (e.g., fechamento ou venda ou falência). Na maturidade, a empresa enfrenta diversos desafios, como a queda do faturamento e/ou da margem de lucro, baixa participação de mercado, estrutura de gestão burocrática e centralizada, etc.

No estágio da maturidade alguns assuntos são preocupantes, como a estrutura de capital e o modelo de gestão. No estudo de Rutherford *et al.* (2006), o financiamento da empresa familiar de pequeno porte, ao contrário da grande empresa, normalmente ocorre a partir de fontes internas, aumentando a dívida a ser financiada pelos próprios proprietários. Além disso, a pequena empresa familiar evita a formalização dos processos operacionais e a utilização de ferramentas de gestão, como o planejamento estratégico (Rutherford *et al.*, 2006).

#### 2.4. Fatores determinantes da longevidade da empresa familiar

O sistema da empresa familiar pode adquirir longevidade a partir de padrões comportamentais, que se caracterizam pelos seguintes fatores:

- a) governança (i.e., propriedade e gestão);
- b) família;
- c) processo de sucessão (i.e., propriedade, família e gestão).

#### 2.4.1. Governança

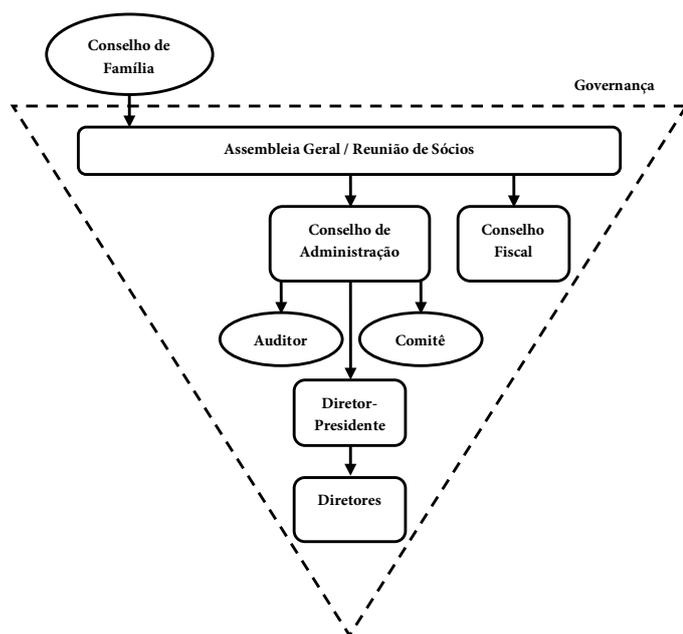
A governança é concebida como “[...] um instrumento de solução de conflitos entre as partes interessadas (i.e., *shareholders* e *stakeholders*) [...], possibilitando uma gestão mais eficiente, com transparência, prestação de contas, equidade e responsabilidade” (Laimer & Laimer, 2012). De tal modo, que o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa [IBGC] (2009) estabeleceu quatro princípios básicos de governança corporativa: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

Dessa forma, a governança parece estar mais direcionada a “[...] estrutura organizacional de uma sociedade anônima, mas, se convenientemente ajustados, podem perfeitamente atender às expectativas e necessidades de pequenas e médias empresas de capital fechado e de composição societária limitada [...]” (Floriani, 2008, p. 229).

A “governança [...] é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle” (IBGC, 2009, p. 19). Importa destacar ainda, que na governança das empresas familiares tem sido utilizado o termo profissionalização (Stewart & Hitt, 2012), que apresenta duplo sentido: no sentido de que as empresas familiares se sujeitem à contratação de executivos profissionais; ou, no sentido de impor aos membros da família a obrigatoriedade de se profissionalizarem (Floriani, 2008).

A estrutura de governança (Figura 4) proposta pelo IBGC (2009), cuja aplicação é válida a qualquer tipo de organização, independentemente da natureza jurídica (e.g., sociedade limitada ou sociedade anônima) e do tipo de controle (e.g., familiar ou não familiar).

Figura 4: Estrutura de governança



Fonte: Adaptado do IBGC (2009).

Nesse sentido, a estrutura de governança possui seis aspectos básicos que devem ser considerados na sua implementação (IBGC, 2009):

- a) Propriedade: pertence aos proprietários (i.e., acionistas ou sócios) da empresa, na proporção de sua participação no capital social. A participação dos proprietários ocorre na assembleia geral ou reunião de sócios.
- b) Conselho de Administração: órgão colegiado encarregado do processo de decisão da empresa em relação ao direcionamento estratégico. A composição do conselho de administração deve ser de membros vinculados a empresa e de membros independentes, que apresentem diversidade de experiências e conhecimentos.
- c) Gestão: realizada pela direção executiva, se houver, responsável pela execução das diretrizes fixadas pelo conselho de administração e o dever de prestar contas a este órgão. O executivo principal (CEO) deve ser avaliado anualmente pelo conselho de administração, que por sua vez,

é responsável pela avaliação dos demais executivos (se houverem). A remuneração dos executivos deve estar vinculada aos resultados e deve estar alinhada aos interesses e retornos dos acionistas ou sócios da empresa. O relatório anual deve conter a mensagem de abertura, escrita pelo executivo ou pelo presidente do conselho de administração, com o relatório de administração e o conjunto das demonstrações financeiras, acompanhadas do parecer da auditoria independente e do conselho fiscal.

- d) Auditoria Independente: A empresa deve ter suas demonstrações financeiras auditadas por auditor externo independente. A atribuição básica da auditoria independente é verificar se as demonstrações financeiras refletem adequadamente a realidade da empresa. Desta forma, a atribuição principal é apurar a veracidade e a autenticidade das demonstrações contábeis (Silva, 2006).
- e) Conselho Fiscal: O conselho fiscal é parte integrante da estrutura de governança, constando no estatuto ou contrato social suas atribuições. O objetivo principal do conselho fiscal é fiscalizar a gestão da empresa, a fim de proteger os acionistas ou sócios, especialmente, os minoritários (Silva, 2006).
- f) Conduta e conflito de interesses: A empresa deve observar as normas jurídicas e, como complemento, deve ter um código de conduta elaborado pela direção executiva e aprovado pelo conselho de administração, definindo, inclusive, a responsabilidade social e ambiental, bem como os aspectos relacionados aos *stakeholders*.

O conselho de administração zela pelos interesses da sociedade e administra eventuais conflitos de interesse dos acionistas ou sócios, executivos e conselheiros. “O conflito de interesse ocorre quando alguém não é in-

dependente no que diz respeito à matéria em discussão e pode influenciar ou tomar decisões motivadas por interesses distintos aos da organização” (Silva, 2006, p. 79).

Os aspectos elencados têm como base a formalização de processos dentro do âmbito da governança da empresa familiar, com o objetivo de estabelecer as regras para as relações entre os membros familiares e não familiares. Desse modo, a partir das práticas indicadas pelo IBGC (2009) foram definidos os seguintes elementos para identificação dos padrões comportamentais da governança da empresa familiar:

- conselho de Família;
- conselho de Administração;
- critérios de escolha do executivo principal (Chief Executive Officer – CEO);
- segregação de funções CEO e Chairman (presidente do Conselho de Administração);
- mecanismo de sucessão na governança;
- definição da estratégia da empresa;
- divulgação das informações;
- acordo societário e reconcentração acionária;
- código de conduta e de ética;
- mecanismos de solução de conflitos;
- política de dividendos;
- separação entre remuneração do capital e do trabalho.

#### 2.4.2. Família

As empresas familiares tem um importante desafio em conciliar diferentes objetivos, necessidades e valores dos vários membros família. Ao longo do tempo, as famílias e seus membros crescem, envelhecem e, inevitavelmente, mudam seus objetivos e valores, tornando-os um tanto diferentes (Ward, 1997).

Nesse sentido, a formação de um conselho de família constitui-se em uma instância, na qual se pode discutir e superar as dife-

renças sem interferir na gestão da empresa (Lansberg, 1988). No conselho de família, os membros da família podem expressar suas opiniões, definindo os papéis, os valores e a visão da família a serem representados na empresa.

Os motivos de maior preocupação estão ligados basicamente às relações familiares. Os problemas familiares são ameaças reais para o crescimento e a sobrevivência das empresas familiares, sendo os mais graves: a falta de coerência entre os objetivos e valores da família e da empresa e os conflitos de interesses entre os membros da família e da empresa (Ward, 1997).

O conselho de família é um foro de discussão dos problemas e das soluções, o que possibilita a preparação de um caminho para o processo de sucessão (Lansberg, 1988). Desse modo, alguns estudos (Lansberg, 1988; Ward, 1997) estabelecem os seguintes elementos para identificação dos padrões comportamentais da família na empresa:

- valores e visão da família;
- transferência dos valores da família;
- formação de sucessores;
- mecanismos de solução de conflitos;
- autofinanciamento;
- participação dos proprietários e herdeiros na gestão;
- participação de parentes na gestão;
- reputação da família.

#### 2.4.3. Sucessão

A sucessão em uma empresa familiar pode ser definida como a passagem do bastão de liderança do proprietário-fundador para um sucessor, membro da família ou um gestor profissional (Handler, 1994; Gersick *et al.*, 1997). Apesar do proprietário-fundador ter consciência das razões para desenvolver um processo de sucessão, também enfrenta obstáculos psicológicos para promover sua saída,

enfrentando a condição da morte ou da aposentadoria (Lansberg, 1988).

A possibilidade de perda de poder do proprietário-fundador faz com que se oponha ao planejamento da sucessão (Gersick et al., 1997). Em muitos casos, o proprietário-fundador tornou-se empresário, em virtude da forte necessidade de adquirir e exercer o poder sobre os outros. Assim, a renúncia de poder sobre a empresa se constitui na perda de controle sobre a própria vida (Lansberg, 1988).

Por outro lado, a primeira geração tem uma grande dependência do seu proprietário-fundador, especialmente, pela liderança que desempenha na empresa (Lansberg, 1988). Entretanto, a morte repentina do proprietário-fundador pode provocar uma grande convulsão no modelo de gestão e na estrutura de propriedade da empresa familiar. De tal modo, que a ocorrência de um conflito de interesses entre os herdeiros possa prejudicar a tomada de decisões estratégicas para assegurar o futuro da empresa.

Embora, algumas vezes o processo de sucessão não seja estabelecido, os estudos (Lansberg, 1988; Gersick et al., 1997) apontam a necessidade de institucionalizar um processo de sucessão nas empresas familiares. Desse modo, um processo de sucessão em empresa familiar pode ser caracterizado por três etapas (Ibrahim et al., 2001):

- preparar os sucessores para os papéis de liderança, antes mesmo de ingressarem na empresa familiar;
- integrar os sucessores, definindo seus papéis na empresa familiar;
- conduzir a definição dos papéis de liderança na empresa familiar.

Ao perceber a inexistência de condições de continuidade, sendo necessária a transferência de poder e de liderança, é fundamental o processo de sucessão, tanto na perspectiva familiar, quanto na perspectiva empresarial (Bernhoeft, 1995). Sendo assim, Lambrecht (2005) observa os seguintes elementos para estabelecer padrões comportamentais na su-

cessão das empresas familiares:

- políticas e diretrizes para orientar a sucessão;
- transferência do controle acionário;
- ações específicas para sucessão na gestão;
- critérios de entrada e de remuneração para cargos executivos;
- critérios de competência e mérito para familiares na gestão;
- profissionalização dos sucessores;
- formação dos herdeiros como futuros acionistas;
- políticas de aposentadoria;
- proteção patrimonial.

### 3. Metodologia da pesquisa

O estudo se caracteriza como uma pesquisa qualitativa para analisar os padrões comportamentais que influenciam na longevidade da empresa familiar. Para tanto, utilizou-se como estratégia de pesquisa, o estudo de casos múltiplos (Yin, 2005), sendo selecionadas duas empresas. Como critério de seleção priorizou-se empresas familiares com idade superior a 50 anos, situadas no norte do Estado do Rio Grande do Sul e que se mostraram interessadas a colaborar com o estudo, o que neste caso, foram duas empresas do segmento de comércio varejista de produtos alimentícios.

#### 3.1. Coleta de dados

A coleta de dados foi realizada através de diversas fontes de evidências, com base nos dados primários e secundários. Na coleta de dados foram utilizadas técnicas, como entrevista, observação direta e documentos (Yin, 2005). A entrevista em profundidade foi baseada em um roteiro previamente elaborado, servindo como condutor das entrevistas (Malhotra, 2006).

A observação direta teve participação crucial nessa pesquisa, uma vez que forneceu informações adicionais sobre cada tópico estudado. Para viabilizar a técnica de observação direta foi elaborado um roteiro de visita, como forma de fazer os registros de campo. No caso dos documentos coletados, serviram como suporte para compreensão dos dados coletados a partir de outras fontes.

As técnicas de coleta de dados utilizadas seguiram as orientações do referencial teórico, a partir de três fatores identificados na literatura, que se configuram como três construtos: governança, família e sucessão. Esses fatores são constituídos por vários elementos subjacentes (variáveis), que caracterizam os padrões comportamentais que influenciam na longevidade da empresa familiar.

Por outro lado, a realização das entrevistas ocorreu com os executivos de cada empresa, que desempenhavam papéis na interface da propriedade, da família e da gestão. No caso 1, a entrevista foi realizada com um sócio-diretor que é membro da família (Entrevista 1). Da mesma forma, no caso 2, a entrevista foi realizada com uma sócia-gerente que é membro da família (Entrevista 2).

Os procedimentos que envolvem a técnica de entrevista tiveram a duração de quatorze dias, entre os contatos iniciais com os entrevistados e a realização das entrevistas. As entrevistas tiveram duração média de aproximadamente trinta minutos, sendo gravadas com a anuência dos entrevistados, para posterior transcrição e análise.

### 3.2. Análise dos dados

Na etapa de análise dos dados foram transcritas as entrevistas e armazenadas em um banco de dados. Posteriormente, utilizou-se da técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2010) para realizar a análise dos dados coletados. A análise de conteúdo foi conduzida com base nos dados primários e secundário, a partir da categorização dos dados das entrevistas, da observação direta e dos documentos.

A categorização possibilitou identificar a existência de padrões comuns entre os dados coletados mediante as três técnicas de coleta. Os padrões comportamentais associados à longevidade das empresas familiares foram descritos e analisados em cada um dos casos e a análise conjunta dos casos, através da comparação.

## 4. Análise e discussão dos resultados

### 4.1. Estudo do caso 1

O caso 1 é um comércio varejista de produtos alimentícios que atua em nove cidades, localizadas na metade norte do Estado do Rio Grande do Sul há mais de 50 anos. Atualmente, conta com 12 lojas de supermercados e 4 lojas de atacarejos, além da sede administrativa da empresa. A empresa é tradicional na cidade e caracteriza-se como uma empresa familiar, possuindo mais de 1.200 colaboradores.

A empresa apresenta timidamente traços de governança, não possuindo um Conselho de Administração e, também não possui critérios formais para escolha de executivos. Desse modo, a empresa tem como característica a informalidade dos elementos de governança e implícita de valores e requisitos de admissão.

Apesar da não existência de Conselho de Administração, também não possui Conselho de Família ou de Herdeiros, existindo apenas uma espécie de conselho informal. O executivo expõe que “as decisões são tomadas entre eu, meu irmão e minha mãe [principais proprietários da empresa]” (Entrevista 1).

Por outro lado, a estratégia em relação aos objetivos de longo prazo da empresa sempre foram norteadas pelo mercado, de acordo com o executivo, “tem de se adequar mais pela concorrência, [...] questão mercadologia, comercial mesmo” (Entrevista 1). No que tange a divulgação de informações para o mercado, não é uma prática comum na empresa.

As regras e acordos, geralmente, não são

formalizados, funcionando de maneira implícita. O instrumento formal que atua como regulador é o contrato social, que apresenta algumas regras quanto à reconcentração societária. O executivo comenta: “nós temos um Código de Conduta para os funcionários, que a gente inclusive segue, mas a gente não tem um Código de Conduta específico para membros da família” (Entrevista 1). A solução de conflitos de interesse na sociedade não se baseia em nenhum tipo de mecanismo de controle, recorrendo aos critérios do bom senso como forma resolutive.

A política de dividendos observa a norma estabelecida no contrato social. Para tanto, o executivo destaca que “cada sócio recebe de acordo com sua cota parte 15% dos lucros por ano” (Entrevista 1). No mesmo sentido, a separação entre remuneração do capital e do trabalho, está presente na empresa, onde o pagamento de pró-labore ocorre aos sócios que trabalham na empresa. O autofinanciamento da empresa familiar ocorre a partir dos investimentos imobiliários (construção civil), como fonte alternativa de financiamento e complemento da remuneração dos sócios.

Os valores e a visão da família sobre o seu papel, tanto no meio empresarial, quanto no meio familiar, são facilmente identificados. O executivo afirma que “em primeiro lugar sempre a família” (Entrevista 1), e ainda complementa “somos responsáveis por uma sociedade e responsáveis pelos nossos funcionários. [...] a coisa é muito mais complexa” (Entrevista 1). Ainda para enfatizar tal sentimento, o executivo explicita que o orgulho de pertencer a família fundadora se faz muito presente, dizendo que “muito do que eu faço, eu faço por ter esse sentimento de obrigação, de honrar tudo o que o meu pai fez” (Entrevista 1).

A família faz a transmissão de seus valores de uma maneira tranquila, já que não se percebe interesse na formação de novas lideranças, dentre os potenciais herdeiros. Com isso, a orientação e formação profissional dentro e fora da empresa para o herdeiro se constitui pela liberdade de escolha. Para os membros da família atuante na empresa, a

tentativa por aproximar os herdeiros interessados na empresa está sendo efetuada, porém sem muito sucesso, assim como a formação de herdeiros como futuros sócios.

No entanto, o entrevistado demonstrou inúmeras vezes o seu desejo por uma maior profissionalização da empresa, inclusive dizendo que “a gente [empresa] tomou essa decisão de profissionalizar a empresa há um ou dois anos atrás, então agora a gente está tentando se adaptar a essa ideia, buscando profissionais” (Entrevista 1).

Ao tratar de temas polêmicos, como a participação de herdeiros na gestão, o executivo destaca que tal prática não é estendida aos parentes não consanguíneos. “Essa sempre foi uma política do meu pai e da minha mãe [proprietários-fundadores]. Eles nunca tiveram interesse em envolver os parentes não consanguíneos na gestão da empresa” (Entrevista 1).

Com a expansão do negócio, a família teve que optar por fontes de financiamento externo. Porém, diferentemente de outros casos, o executivo avalia que o fato de a empresa ser familiar não contribuiu de maneira efetiva para o sucesso. Embora, a análise dos dados indique que a reputação da família serviu para alavancar o negócio e projetar a marca, mas o executivo acha difícil afirmar que o caráter familiar realmente gerou alguma vantagem competitiva a empresa, excluindo o fato das relações de confiança entre os familiares.

A sucessão da empresa familiar ocorreu sem um processo planejado, ou seja, de forma parcial e por necessidade. Tal fato se deve por circunstâncias imprevistas, especialmente, pela morte repentina de três membros da família ocorrida em momentos distintos durante a década de 1990. Em virtude da morte do pai (proprietário-fundador) e de dois filhos, a mãe e os outros filhos deram continuidade na empresa familiar.

Desse modo, o processo de sucessão foi constituído sem políticas e diretrizes claramente estabelecidas. O controle da estrutura de propriedade continua com a proprietária-fundadora (mãe) e com os filhos, sendo que

as quotas de cada um dos membros da família falecidos foram repassadas aos demais familiares. Além disso, a sucessão na gestão ainda não aconteceu completamente, conforme explica o executivo: “houve gente que se aposentou no papel [de executivo], mas continua trabalhando na empresa até hoje. Minha mãe [proprietária-fundadora], por exemplo, trabalha até hoje na empresa” (Entrevista 1).

A contratação de membros da família é priorizada no negócio “pela questão da confiança” (Entrevista 1). Portanto, os critérios e as oportunidades de entrada para familiares e não familiares não demonstram padrões de igualdade para a contratação de executivos. Embora, a remuneração seja estabelecida de acordo com o cargo, não importando que este seja ocupado por familiar ou não.

Contudo, a política de aposentadoria não foi claramente definida, ao passo que os mecanismos de proteção patrimonial são regulados pelo contrato social da empresa, que define diversas questões, como aquelas relacionadas ao interesse de venda de participação societária. Dessa maneira, o executivo explica que “a pessoa não pode pegar e sair oferecendo quota para qualquer um, ela tem que primeiro vir e dizer pra nós que ela quer vender sua parte. Primeiro é oferecido para os sócios. Se ninguém quiser comprar, a empresa mesmo tem que comprar” (Entrevista 1).

#### 4.2. Estudo do caso 2

O caso 2 é um comércio varejista de produtos alimentícios que atua em uma única cidade da região norte do Estado do Rio Grande do Sul há mais de 50 anos. Atualmente, conta com duas lojas de supermercados, sendo uma anexa ao escritório central em que se encontra a sede da empresa no centro da cidade e outra em um bairro da cidade. A empresa é tradicional na cidade e caracteriza-se como uma empresa familiar, possuindo mais de 40 colaboradores.

A empresa apresenta traços de governança que se manifestam informalmente.

Desse modo, evidencia-se a constituição de um Conselho de Administração, conforme depoimento da executiva: “existe uma administração que é composta por eu, outro sócio que é da primeira geração, dois executivos e um consultor” (Entrevista 2). Embora, o órgão não tenha a separação entre o CEO (executivo principal) e o *Chairman* (presidente do Conselho de Administração), configura uma estrutura de governança com os dois órgãos.

Por outro lado, verifica-se a inexistência de mecanismos de sucessão claramente estabelecidos. Os critérios para escolha do CEO ou da pessoa que exerça igual função, também não são formais e claros, embora informalmente saiba-se o que se espera do cargo.

O Conselho de Família ou de Herdeiros não são práticas adotadas pela empresa, da mesma forma que a abertura e divulgação de informações para o mercado, conforme destaca a executiva: “a gente não é sociedade anônima, então a gente não divulga esses relatórios para o mercado” (Entrevista 2). Já para os sócios e para os executivos, existe a divulgação das informações relevantes. A estratégia é orientada pelo mercado e a reformulação estratégica da empresa em relação aos objetivos de longo prazo foi “parcial, porque houveram algumas mudanças, mas não uma mudança total na estratégia” (Entrevista 2).

Por outro lado, a executiva ressalta que as regras societárias estão dispostas no “contrato social, onde sempre tiveram informações sobre o acordo entre os acionistas” (Entrevista 2). No que se refere ao Código de Conduta, depende “muito dos valores internos da empresa, mas formal não há nada” (Entrevista 2).

O contrato social, ainda contempla mecanismos de reconcentração societária, pois “no contrato social consta que as ações não podem sair da família, tem que ser compradas pela família [no caso de venda de participação societária]” (Entrevista 2). Além disso, o contrato social mostra como funciona a separação entre a remuneração do capital e do trabalho na empresa. Assim, a política de dividendos está no contrato social, que estabelece que “cada um [dos sócios] recebe de

acordo com sua quota, uma parte dos lucros da empresa” (Entrevista 2).

Os valores e a visão da família não estão estabelecidos de forma clara na empresa. “A gente se preocupa bastante com a harmonia na família, e que isso [conflito] não afete a empresa” (Entrevista 2). Porém, quando questionada sobre os valores cultivados pelos sucessores, assim como os mecanismos de formação e transmissão de valores para os herdeiros e potenciais sucessores, a executiva destaca que “parte da família já sabe, que a empresa está profissionalizada e partiu para fazer outras coisas. Mas, outros ainda, consideram que deveriam estar na empresa, que deveriam estar envolvidos, esta questão não foi resolvida ainda” (Entrevista 2).

Quando há conflitos na família, nenhum mecanismo específico é utilizado para solucioná-lo, da mesma forma, vale o bom senso e a harmonia na família. O autofinanciamento já não é mais a única forma de financiar as atividades da empresa, uma vez que os executivos buscam fontes externas que proporcionem o capital necessário para mudanças e melhorias.

Em se tratando da participação de sócios e seus herdeiros na gestão, a executiva explica que “por necessidade, assumi a parte gerencial da empresa, e que atualmente, não estou preparando nenhum herdeiro para assumir o lugar” (Entrevista 2). Entretanto, a participação de familiares na empresa segue os mesmos critérios da contratação de não familiares, mas há uma preocupação com o cargo que ocupará. “Todos os empregados tem que passar pelo mesmo processo de entrada. Se a pessoa estiver motivada e passar pela entrevista com a psicóloga, com a avaliação, qualquer um pode ser admitido. Mas há um cuidado maior quando é um familiar, [...] ver como essa pessoa vai entrar e em que função” (Entrevista 2).

As oportunidades de entrada e de remuneração na empresa são iguais para familiar e não familiar, como exemplifica a executiva: “inclusive teve o filho do nosso primo, que é sócio, que queria entrar na empresa e teve que

passar por [um processo de] seleção” (Entrevista 2). Desse modo, evidencia-se também a existência de critérios de competência e mérito para entrada, promoção e desligamento de familiares na empresa.

Por outro lado, em se tratando da orientação e formação profissional dentro e fora da empresa para os potenciais sucessores, assim como a formação de herdeiros como futuros sócios, a executiva aponta que “tem sido de livre escolha dele [sucessor e/ou herdeiro]” (Entrevista 2). Assim, o interesse de atuar na gestão da empresa, bem como a preparação e orientação tem sido informalmente trabalhada pela família.

Ao analisar a reputação da família e da empresa com os fatores de sucesso, a executiva menciona que: “não sei te dizer, se por ser uma empresa familiar ela é mais competitiva ou não. [O membro da família] vai com mais vontade, mas eu não sei te dizer se isso é uma vantagem competitiva ou não” (Entrevista 2).

Não existem políticas e diretrizes claras para orientar o processo sucessório na gestão, a questão “ainda não está sendo tratada abertamente, é uma situação complicada, mexe com questões familiares delicadas” (Entrevista 2). O controle da estrutura de propriedade, ainda continua com a 1ª geração (proprietários-fundadores), que não atua mais na gestão, mas ainda detém a maior participação societária.

A sucessão na gestão da empresa ocorreu sem um planejamento, pois não se originou de um processo de sucessão, em virtude do falecimento do proprietário-fundador (pai) no final da década de 1980 e, também, pelo falecimento de uma filha (gestora da empresa após a morte do pai) na década de 1990. A situação imprevisível da morte repentina de dois membros da família assemelha-se ao caso de sucessão da empresa familiar relatada anteriormente, que também ocorreu por necessidade e não por um processo de sucessão planejado. Sendo assim, os demais membros da família deram continuidade na empresa familiar.

Contudo, não existe uma política de aposentadoria definida na empresa. Entretanto,

os mecanismos de proteção patrimonial para manter a propriedade na mesma linha de sucessão estão estabelecidos. De acordo com a executiva “não se pode vender para pessoas fora da família” (Entrevista 2).

### 4.3. Análise conjunta dos casos

As evidências empíricas descritas nos dois casos analisados mostram semelhanças

em alguns aspectos e diferenças em outros. Desse modo, evidenciam-se nos construtos governança, família e sucessão, os elementos comuns entre as duas empresas familiares (Quadro 1), que corroboram com os aspectos descritos na literatura (Lansberg, 1988; Ward, 1997; Lambrecht, 2005; IBGC, 2009).

**Quadro 1:** Padrões comportamentais: governança, família e sucessão.

VARIÁVEIS	CASO 1	CASO 2
<b>GOVERNANÇA</b>		
Conselhos de família	Não existe.	Não existe.
Conselho de Administração	Não existe.	Existe.
Critérios de escolha do CEO	Não possui critérios formais.	Não possui critérios formais.
Segregação de funções CEO e Chairman	Não existe.	Não existe.
Mecanismos de sucessão na governança	Não estão estabelecidos.	Não estão estabelecidos.
Definição da estratégia da empresa	Orientada pelo mercado.	Orientada pelo mercado.
Divulgação das informações	Divulgação interna.	Divulgação interna.
Acordo e reconcentração societários	Contrato social.	Contrato social.
Códigos de Conduta e de Ética	Possui apenas Código de Conduta.	Não possui.
Mecanismos de solução de conflitos	Não existe.	Não existe.
Política de dividendos	Cada sócio recebe de acordo com a sua participação (15% do lucro).	Cada sócio recebe de acordo com a sua participação.
Separação entre remuneração do capital e do trabalho	Existe separação.	Existe separação.
<b>FAMÍLIA</b>		
Valores e visão da família	Valores familiares e visão familiar estão estabelecidos na empresa.	Valores familiares e visão familiar estão estabelecidos na empresa.
Transferência dos valores da família	Não existem mecanismos formais estabelecidos.	Não existem mecanismos formais estabelecidos.
Formação de sucessores	A família não tem interesse na formação de sucessores que atuem na gestão.	Não está claramente estabelecida.
Mecanismos de solução de conflitos	Não existem mecanismos estabelecidos.	Não existem mecanismos estabelecidos.
Autofinanciamento	Não. Utiliza fontes externas.	Não. Utiliza fontes externas.
Participação dos proprietários e herdeiros na gestão	Proprietários-fundadores (pais) e herdeiros (filhos).	Proprietários-fundadores (pais) e herdeiros (filhos).
Participação de parentes na gestão	Não há mais participação de parentes afins na gestão da empresa.	Não há restrições quanto à participação de parentes afins na empresa.
Reputação da família	Não está claro que a reputação interfere no sucesso.	Não está claro que a reputação interfere no sucesso.
<b>SUCESSÃO</b>		
Políticas e diretrizes para orientar a sucessão	Não estão formalmente estabelecidas.	Não estão formalmente estabelecidas.
Transferência do controle acionário	Controle continua com os fundadores.	Controle continua com os fundadores.
Ações específicas para sucessão na gestão	Sucessão parcial não planejada.	Sucessão parcial não planejada.
Critérios de entrada e remuneração para executivos	Prioridade aos familiares.	Igualdade de condições, mas há preocupação sobre os familiares.
Critérios de competência e mérito para familiares na gestão	Não estão formalmente estabelecidas.	Não estão formalmente estabelecidas.
Profissionalização dos sucessores	Parcial, não estabelecida formalmente.	Parcial, não estabelecida formalmente.
Formação de herdeiros como futuros acionistas	Parcial, não estabelecida formalmente.	Parcial, não estabelecida formalmente.
Políticas de aposentadoria	Não existe.	Não existe.
Proteção patrimonial	Contrato social.	Contrato social.

Fonte: Elaborado pelos autores.

As empresas familiares mostram que não possuem todos os mecanismos de controle para solução de conflitos de interesse na governança, na família e na sucessão. Desse modo, percebe-se que mesmo não tendo todos os elementos necessários, as empresas familiares têm demonstrado importante avanço na condução dos seus negócios.

Nesse sentido, as empresas têm estabelecido as intrarrelações, as inter-relações e as extrarrelações que integram o atual modelo de empresa familiar (Lansberg, 1988). Assim, a aplicação do modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar (Gersick *et al.*, 1997), evidenciando que os três subsistemas estão organizados de forma interdependente.

Os padrões comportamentais evidenciados nos casos estudados mostram que a governança necessita de um maior envolvimento na profissionalização (Stewart & Hitt, 2012), seja na contratação de executivos profissionais ou imposição de profissionalizar os membros da família (Floriani, 2008). No que tange, a institucionalização de um processo de sucessão, as empresas, ainda estão dependentes dos proprietários-fundadores (Lansberg, 1988), não havendo um planejamento formalizado e livre de conflitos de interesses (Ibrahim *et al.*, 2001).

Embora, não há um Conselho de Família estruturado e formalizado, percebe-se que as empresas tem como pressuposto básico o envolvimento da família e de seus valores na vida empresarial. Além disso, em ambos os casos a busca de fontes externas de financiamento seguem uma orientação pró-ativa para garantir a sobrevivência e a continuidade, não dependendo única e exclusivamente das fontes internas (Rutherford *et al.*, 2006).

Entretanto, evidenciam-se em ambas as empresas a necessidade evolução das relações inerentes ao sistema da empresa familiar. De tal modo, que o estabelecimento de uma estrutura de governança com todos os seus

elementos, a definição dos papéis a serem assumidos por todos os membros da família e desenvolvimento de um processo de sucessão planejado torna-se fundamental para a sobrevivência e continuidade das empresas.

## 5. Considerações finais

A compreensão dos padrões de comportamentais que influenciam na longevidade da empresa familiar representa um desafio para os estudiosos, devido à expressiva representatividade desse tipo de empresa em todas as economias. Através dessa compreensão, é possível o desenvolvimento de mecanismos que auxiliem as empresas familiares para garantir sua sobrevivência e continuidade.

Como forma de contribuir com os estudos sobre o tema, esta pesquisa investigou dois casos de empresas familiares. Ambos os casos proporcionaram uma significativa quantidade de dados, que serviram como subsídio para análise e interpretação dos fatores que influenciam a longevidade das empresas familiares.

Em se tratando especificamente dos dados analisados percebe-se que os mecanismos de governança não influenciam de maneira relevante a longevidade das empresas, embora contribua para sua melhor organização e gestão. Quanto ao construto da sucessão, percebe-se que os gestores enxergam na profissionalização uma saída para diminuir os conflitos sucessórios dos quais as empresas familiares imprescindivelmente necessitarão, bem como a utilização de formas de proteção patrimonial, garantindo os bens da empresa e dando sustento a sua perpetuação ao longo dos anos.

Entretanto, a influência da família e de seus valores é, definitivamente, o construto que mais influencia na longevidade da empresa. A visão e os valores da família sobre o seu papel na empresa e sobre o seu papel

como família são padrões comportamentais claramente estabelecidos. De tal modo, que o caráter familiar da empresa (e todas as variáveis que isso acarreta) influencia diretamente na longevidade e prosperidade do negócio ao longo dos anos. As fontes de financiamento externas, também presentes nesse construto, mostram-se igualmente relevantes quanto à prosperidade e longevidade das empresas familiares.

No entanto, a extensa e complexa variedade de critérios a serem analisados, assim como a dificuldade de se encontrar empresas que se adequassem ao perfil exigido para a pesquisa e que estivessem dispostas a participar, podem ser consideradas como limitações. Do mesmo modo, que a escolha dos entrevistados ter sido feita por conveniência pode ser considerada outra limitação.

Como sugestão de estudos futuros pode-se investigar os efeitos do gênero no processo de sucessão e na governança das empresas familiares, as relações pai-filho, pai-filha, mãe-filho, mãe-filha, visto que houve um crescente aumento da participação das mulheres nas empresas familiares. Além disso, investigar os fatores que são determinantes para o processo de sucessão, reduzindo a resistência à sucessão (Handler, 1994) e investigar os aspectos da dinâmica familiar que são críticos ao processo de sucessão (Lansberg, 1988), também representam importantes propostas de estudos futuros.

## Referências bibliográficas

Bardin, L. (2010). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Bernhoeft, R. (1995). *Manual de sobrevivência para sócios e herdeiros*. 2. ed. São Paulo: Nobel.

Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Shrma, P. (2005). Trends and directions in the develo-

ment of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555-576.

Floriani, O. P. (2008). *Empresa familiar ou... inferno familiar?* 2. ed. Curitiba: Juruá.

Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *De geração para geração: ciclo de vida das empresas familiares*. São Paulo: Negócio.

Gersick, K. E., Lansberg, I., Desjardins, M., & Dunn, B. (1999). Stages and transitions: managing change in the family business. *Family Business Review*, 12(4), 287-297.

Handler, W. C. (1994). Succession in family business: a review of the research. *Family Business Review*, 7(2), 133-157.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2009). *Código das melhores práticas de governança corporativa*. 4. ed. São Paulo: IBGC.

Ibrahim, A. B., Soufani, K., & Lam, J. (2001). A study of succession in a family firm. *Family Business Review*, 14(3), p. 245-258.

Laimer, C. G., & Laimer, V. R. (2012). Governança corporativa. In: Laimer, C. G. *Gestão das organizações*. 2. vol. Florianópolis: Conceito editorial.

Lambrecht, J. (2005). Multigenerational transition in family businesses: a new explanatory model. *Family Business Review*, 18(4), 267-282.

Lansberg, I. S. (1983). Managing human resources in family firms: The problem of institutional overlap. *Organizational Dynamics*, 12(1), 39-46.

\_\_\_\_\_. (1988). The succession conspiracy. *Family Business Review*, 1(2), 119-143.

Lansberg, I., Perrow, E. L., & Rogolsky, S. (1988). Family business as an emerging field. *Family Business Review*, 1(1), 1-8.

Malhotra, N. (2006). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman.

Rutherford, M. W., Muse, L. A., & Oswald, S. L. (2006). A new perspective on the developmental model for family business. *Family Business Review*, 19(4), 317-333.

Silva, A. L. C. (2006). *Governança corporativa e sucesso empresarial: melhores práticas para aumentar o valor da firma*. São Paulo: Saraiva.

Stewart, A., & Hitt, M. A. (2012). Why can't a family business be more like a nonfamily business?: modes of professionalization in family firms. *Family Business Review*, 25(1), 58-86.

Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208.

Ward, J. L. (1997). Growing the family business: Special challenges and best practices. *Family Business Review*, 10(4), 323-337.

Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. São Paulo: Artmed.

## The behavioral patterns that influence the longevity of family business

### Abstract

This paper inserted within family businesses, an especially prominent theme in our socio-economic reality, and to analyze the behavioral patterns that influence the longevity of family business. The research consisted of a multiple case study, where through the data collection with family businesses in the northern region of Rio Grande do Sul over the age of 50 years. As a result of the study was possible to observe the direct influence of behavioral patterns related to governance, succession, rules, agreements and criteria, as well as family and values as sources of external finance, family awareness about their role in business, protection mechanisms property, the reconcentration ownership and distribution of dividends in longevity of family businesses. Moreover, it was possible to identify the trend of professionalization as a behavioral pattern that can significantly affect the perpetuation of such companies in the future. Based on this information, it opens the possibility of conducting a new study to actually confirm that the behavioral patterns and factors identified in this work are characterized as essential to the longevity of family businesses, as well as identify other variables that can influence the subject.

**Keywords:** Family business. Longevity. Governance. Family. Succession.

### Endereço para contato:

*Claudionor Guedes Laimer*

E-mail: <claudionorlaimer@gmail.com>

Rua Senador Pinheiro, 304 - Passo Fundo - RS

CEP: 99070-220