

FAMÍLIA, PROPRIEDADE, GOVERNANÇA E PERENIDADE

Rafael José Pôncio



AYA EDITORA
2026

FAMÍLIA,
PROPRIEDADE,
GOVERNANÇA
E PERENIDADE

Rafael José Pôncio

FAMÍLIA,
PROPRIEDADE,
GOVERNANÇA
E PERENIDADE

Direção Editorial

Prof.º Dr. Adriano Mesquita Soares

Executiva de Negócios

Ana Lucia Ribeiro Soares

Autor

Rafael José Pôncio

Revisão

O Autor

Produção Editorial

AYA Editora©

Imagem de Capa

ChatGPT Images 2

Capa

AYA Editora©

Área do Conhecimento

Ciências Sociais Aplicadas

Conselho Editorial

Prof.º Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva (UNIDAVI)

Prof.ª Dr.ª Adriana Almeida Lima (UEA)

Prof.º Dr. Aknaton Toczec Souza (UCPEL)

Prof.º Dr. Alaerte Antonio Martelli Contini (UFGD)

Prof.º Dr. Argemiro Midonês Bastos (IFAP)

Prof.º Dr. Carlos Eduardo Ferreira Costa (UNITINS)

Prof.º Dr. Carlos López Noriega (USP)

Prof.ª Dr.ª Claudia Flores Rodrigues (PUCRS)

Prof.ª Dr.ª Daiane Maria de Genaro Chirolí (UTFPR)

Prof.ª Dr.ª Danyelle Andrade Mota (IFPI)

Prof.ª Dr.ª Déa Nunes Fernandes (IFMA)

Prof.ª Dr.ª Déborah Aparecida Souza dos Reis (UEMG)

Prof.º Dr. Denison Melo de Aguiar (UEA)

Prof.º Dr. Emerson Monteiro dos Santos (UNIFAP)

Prof.º Dr. Gilberto Zammar (UTFPR)

Prof.º Dr. Gustavo de Souza Preussler (UFGD)

Prof.ª Dr.ª Helenadja Santos Mota (IF Baiano)

Prof.ª Dr.ª Heloísa Thaís Rodrigues de Souza (UFS)

Prof.ª Dr.ª Ingridi Vargas Bortolaso (UNISC)

Prof.ª Dr.ª Jéssyka Maria Nunes Galvão (UFPE)

Prof.º Dr. João Luiz Kovaleski (UTFPR)

Prof.º Dr. João Paulo Roberti Junior (UFRR)

Prof.º Dr. José Enildo Elias Bezerra (IFCE)

Prof.º Dr. Luiz Flávio Arreguy Maia-Filho (UFRPE)

Prof.ª Dr.ª Maralice Cunha Verciano (CEDEUAM-Unisalento - Lecce - Itália)

Prof.ª Dr.ª Marcia Cristina Nery da Fonseca Rocha Medina (UEA)

Prof.ª Dr.ª Maria Gardênia Sousa Batista (UESPI)

Prof.º Dr. Myller Augusto Santos Gomes (UTFPR)
Prof.º Dr. Pedro Fauth Manhães Miranda (UEPG)
Prof.º Dr. Rafael da Silva Fernandes (UFRA)
Prof.º Dr. Raimundo Santos de Castro (IFMA)
Prof.ª Dr.ª Regina Negri Pagani (UTFPR)
Prof.º Dr. Ricardo dos Santos Pereira (IFAC)
Prof.º Dr. Rômulo Damasclin Chaves dos Santos (ITA)
Prof.ª Dr.ª Silvia Gaia (UTFPR)
Prof.ª Dr.ª Tânia do Carmo (UFPR)
Prof.º Dr. Ygor Felipe Távora da Silva (UEA)

Conselho Científico

Prof.º Me. Abraão Lucas Ferreira Guimarães
Prof.ª Dr.ª Andreia Antunes da Luz (UniCesumar)
Prof.º Dr. Clécio Danilo Dias da Silva (UFRGS)
Prof.º Dr. Diogo Luiz Cordeiro Rodrigues (UFPR)
Prof.º Me. Ednan Galvão Santos (IF Baiano)
Prof.ª Dr.ª Eliana Leal Ferreira Hellvig (UFPR)
Prof.º Dr. Fabio José Antonio da Silva (HONPAR)
Prof.º Dr. Gilberto Sousa Silva (FAESF)
Prof.ª Dr.ª Karen Fernanda Bortoloti (UFPR)
Prof.ª Dr.ª Leozenir Mendes Betim (FASF)
Prof.ª Dr.ª Lucimara Glap (FCSA)
Prof.º Dr. Milson dos Santos Barbosa (UniOPET)
Prof.º Dr. Rudy de Barros Ahrens (UNIR)
Prof.ª Dr.ª Silvia Aparecida Medeiros Rodrigues (FASF)
Prof.ª Dr.ª Sueli de Fátima de Oliveira Miranda Santos (UTFPR)
Prof.ª Dr.ª Tássia Patrícia Silva do Nascimento (UEA)
Prof.ª Dr.ª Thaisa Rodrigues (IFSC)

Copyright do Texto © 2026 do autor

Copyright da Edição © 2026 AYA Editora (projeto gráfico, diagramação e visual de capa)

P749 Pôncio, Rafael José

Família, propriedade, governança e perenidade: uma leitura ampliada da empresa familiar: ensaio teórico-conceitual [recurso eletrônico]. / Rafael José Pôncio. -- Ponta Grossa: Aya, 2026. 70 p

Inclui biografia

Inclui índice

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

ISBN: 978-65-6228-044-9

DOI: 10.47573/aya.6228.1.502

1. Empresas familiares – Brasil. 2. Empresas familiares – Administração. 3. Empresas familiares – Sucessão. I. Título.

CDD: 658.045

Ficha catalográfica elaborada pela bibliotecária Bruna Cristina Bonini - CRB 9/1347

AYA Editora©

Fone: +55 42 3086-3131 | WhatsApp: +55 42 99906-0630

E-mail: contato@ayaeditora.com.br | Site: <https://ayaeditora.com.br>

Declaração da Editora

O conteúdo autoral próprio desta obra é disponibilizado sob a Licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional — CC BY 4.0, que permite seu uso, reprodução, distribuição e adaptação, inclusive para fins comerciais, desde que sejam atribuídos os devidos créditos ao autor, indicada a licença e informadas eventuais alterações.

A licença não se aplica ao projeto gráfico, à diagramação, ao design de capa nem aos materiais de terceiros utilizados na obra, tais como citações, imagens, gráficos, documentos, marcas e outros conteúdos identificados por crédito, referência ou indicação específica. Esses materiais permanecem sujeitos aos respectivos direitos, licenças, autorizações e limitações legais.

A reprodução ou reedição da obra por terceiros deverá utilizar apresentação gráfica própria ou contar com autorização expressa da AYA Editora para uso da edição gráfica.

O autor é responsável pela autoria, originalidade, precisão e licitude de sua contribuição intelectual, pela correta indicação das fontes e referências, bem como pela obtenção das autorizações necessárias para a utilização de materiais de terceiros.

As análises, interpretações e opiniões apresentadas são de responsabilidade do autor e não refletem, necessariamente, o posicionamento da AYA Editora, de seu conselho editorial ou das instituições mencionadas.

A atuação da AYA Editora limitou-se aos serviços editoriais e técnicos contratados, incluindo produção editorial, projeto gráfico, diagramação, registro e disponibilização da obra, sem titularidade ou ingerência sobre o conteúdo textual.

As referências a pessoas, instituições, autoridades e fatos históricos possuem finalidade informativa, acadêmica, crítica ou de pesquisa e devem observar a legislação aplicável, inclusive os direitos autorais e os direitos da personalidade.

A AYA Editora não comercializa esta obra nem recebe royalties, comissões ou participação nas receitas decorrentes de sua venda ou distribuição. O autor e terceiros poderão explorar comercialmente o conteúdo autoral próprio nos limites da Licença CC BY 4.0, sem utilizar a edição gráfica reservada à editora.

Agradecimentos

Ao meu avô Pedro (in memoriam), que ocupou em minha vida o lugar de pai e foi um grande educador, minha gratidão e profunda admiração. Muito antes de eu estudar Administração, Economia, patrimônio, governança ou sucessão, foi com ele que aprendi princípios de economia, prudência no uso dos recursos e responsabilidade na construção do patrimônio. Seus ensinamentos não vieram de formulações acadêmicas. Vieram da vida, do exemplo e da maneira como compreendia a família, o trabalho e aquilo que deveria ser preservado para além de uma geração. Seu exemplo continua presente nos valores que procuro transmitir.

À minha esposa, Idione, pela vida construída em comum e pela responsabilidade com que compartilhamos família, decisões e futuro. À minha filha, Glenda, por dar um sentido particular à reflexão sobre o que transmitimos. Pensar sobre o futuro ganha outro significado quando sabemos que haverá uma geração depois de nós.

À Dárkila Isis Lorenzato, pela disponibilidade para apreciar esta obra e pela generosidade de prefaciá-la.

A Deus, pela vida, pela família e pela oportunidade de aprender com quem veio antes e procurar agir com responsabilidade diante de quem virá depois.

Rafael José Pôncio

*“A sociedade torna-se uma parceria não apenas
entre os que vivem, mas entre os vivos, os
mortos e os que ainda nascerão.”*

Edmund Burke

Reflections on the Revolution in France (1790)

*“Família e propriedade explicam a origem;
governança e perenidade explicam a
permanência.”*

Rafael José Pôncio

SUMÁRIO

PREFÁCIO	13
APRESENTAÇÃO	15
INTRODUÇÃO	16
O Problema da Continuidade	16
Objetivo e Contribuição Pretendida.....	17
Delimitação do objeto e do argumento	18
CAMINHO TEÓRICO E CRITÉRIOS DE CONSTRUÇÃO.....	19
Natureza do Ensaio.....	19
Construção Conceitual e Tipos de Afirmação	19
Critérios de Consistência e Limites.....	20
EMPRESA FAMILIAR: CONTRIBUIÇÕES QUE SUSTENTAM A ANÁLISE.....	22
Sistemas, Posições e Sobreposições.....	22
Desenvolvimento, Tempo e Diversidade de Trajetórias.....	23
Recursos, Familiaridade e Criação de Valor.....	23
Agência, Stewardship e a Ambivalência da Confiança	24
Riqueza Socioemocional, Governança e Orientação Temporal	25
FAMÍLIA E PROPRIEDADE: PERTENCIMENTO, DIREITOS E RESPONSABILIDADES.....	28
Pertencimento não é uma Função Executiva.....	28
Identidade Compartilhada e Direito à Divergência.....	29
Propriedade, Controle e Responsabilidades Distintas	29
Resultados, Reinvestimento e Possibilidades de Saída	30
A Propriedade como Responsabilidade Situada	31
GOVERNANÇA: O PODER SUBMETIDO A CRITÉRIOS	33
Governança e Gestão.....	33
Família, Propriedade e Empresa Precisam de Espaços Diferentes ..	34
Prestação de Contas e Conflitos de Interesse	34

Autoridade Formal, Reconhecimento e Contestação	35
Proporcionalidade e Efetividade	36
PERENIDADE: ORIENTAR A CONTINUIDADE SEM APRISIONAR O FUTURO ..	37
Uma Orientação, não uma Promessa	37
O que se Pretende Preservar?	37
Adaptação, Renúncia e Autonomia entre Gerações	38
Viabilidade Econômica e Responsabilidade com Terceiros	39
Perenidade e Permanência Qualificada	40
A QUADRATURA DA EMPRESA FAMILIAR.....	41
Definição e Organização do Quadro	41
A Empresa Permanece no Centro	42
Relações entre as Quatro Dimensões	43
Proposições para Discussão e Investigação	44
Alcance e Contribuição Incremental.....	45
TENSÕES E SUCESSÃO: SITUAÇÕES DE ANÁLISE.....	46
Divergência não Equivale a Desorganização	46
Situação Hipotética: O Sucessor que Recebe o Cargo, mas não a Atribuição	46
Situação Hipotética: Reinvestimento para uns, Indisponibilidade para Outros.....	47
Situação Hipotética: Preservar o Nome ou Transformar a Atividade ..	48
Sucessão: Propriedade, Gestão e Organização Institucional	48
Depois da Transição	49
DA LEITURA À INVESTIGAÇÃO	51
Aplicação Exploratória e Proporcionalidade	51
Perguntas não são Escalas de Maturidade	52
Como Investigar as Proposições	52
Testes Críticos do Próprio Quadro.....	53
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	54

REFERÊNCIAS	56
GLOSSÁRIO.....	58
APÊNDICES	60
Apêndice A — Roteiro de Conversa Exploratória	60
Apêndice B — Registro Analítico de uma Decisão	61
SOBRE O AUTOR	63
ÍNDICE REMISSIVO	64

PREFÁCIO

Conheço Rafael José Pôncio há anos e reconheço em sua trajetória uma inquietação que atravessa esta obra: compreender o patrimônio para além de seu valor econômico imediato. Mais do que aquilo que se acumula ao longo de uma vida ou de gerações, patrimônio também carrega história, escolhas, responsabilidades e expectativas sobre o futuro.

Ao longo de quinze anos atuando no mercado financeiro e acompanhando empresários, investidores e famílias na gestão de seus patrimônios, aprendi que construir riqueza e prepará-la para atravessar gerações são desafios profundamente diferentes. A constituição patrimonial pode ser resultado de competência, trabalho e boas decisões financeiras. Sua continuidade, entretanto, exige algo além: clareza de propósito, preparação, capacidade de diálogo e uma estrutura de decisão que sobreviva às pessoas que originalmente a construíram.

É justamente nesse ponto que Família, Propriedade, Governança e Perenidade: uma leitura ampliada da empresa familiar ganha especial relevância. Rafael reúne essas dimensões na proposta que denomina Quadratura da Empresa Familiar, aproximando pertencimento, propriedade, exercício do poder e orientação de longo prazo. Não como uma fórmula pronta, e esse é um dos méritos da obra, mas como uma estrutura de reflexão para relações que, por natureza, são complexas.

Há uma distinção particularmente importante ao longo do livro: transmitir patrimônio não significa, necessariamente, transmitir preparo para administrá-lo. Uma sucessão pode transferir juridicamente bens, participações societárias e posições de comando sem que tenha ocorrido, na mesma medida, a transferência de conhecimento, responsabilidade ou legitimidade para decidir.

Essa é uma questão que considero especialmente relevante sob a perspectiva patrimonial. Quanto maior e mais complexo se torna um patrimônio, menos sua preservação depende exclusivamente da escolha dos ativos e mais passa a depender da qualidade das decisões ao redor deles. Estratégia financeira, planejamento sucessório, governança e preparação das próximas gerações deixam de ser assuntos isolados e passam a fazer parte de uma mesma discussão.

A confiança entre familiares é valiosa, mas não substitui organização. Da mesma forma, estruturas formais, conselhos, acordos e documentos pou-

co significam quando seus princípios não são compreendidos e praticados. Governança, nesse sentido, não deve servir apenas para organizar o patrimônio; deve ajudar a organizar responsabilidades, limites e o próprio exercício do poder.

Também considero particularmente feliz a maneira como Rafael aborda a perenidade. Preservar um legado não significa necessariamente conservar intactas as empresas, os ativos ou as escolhas de quem veio antes. Em determinadas circunstâncias, honrar uma trajetória pode significar justamente ter maturidade para transformá-la. O compromisso entre gerações não deveria estar em determinar antecipadamente o futuro dos descendentes, mas em proporcionar-lhes patrimônio, conhecimento e estruturas que lhes permitam tomar boas decisões quando esse futuro chegar.

Talvez essa seja uma das reflexões mais importantes que esta obra provoca: o verdadeiro legado não está apenas naquilo que uma geração deixa para a seguinte, mas na capacidade que desenvolve nela para decidir o que fazer com aquilo que recebeu.

Rafael nos convida a pensar sobre essas questões antes que a urgência de uma sucessão, de um conflito ou de uma mudança geracional imponha respostas apressadas. Empresários, sucessores, famílias empresárias e profissionais que os acompanham encontrarão nestas páginas não apenas conceitos, mas perguntas que merecem ser feitas enquanto ainda existe tempo para escolher e não apenas para reagir.

Porque o patrimônio pode ser construído ao longo de uma vida. Perenidade, porém, é uma construção entre gerações.

Dárkila Isis Lorenzato

*Partner | Private Wealth Management — Libra Investimentos | BTG Pactual
CPA | C-Pro R | C-Pro I | ANCORD*

APRESENTAÇÃO

Esta obra propõe a Quadratura da Empresa Familiar como quadro interpretativo organizado pelas dimensões família, propriedade, governança e perenidade. O problema discutido é como articular pertencimento, direitos patrimoniais, exercício do poder e orientação intergeracional na análise da continuidade de empreendimentos familiares.

Adota-se o formato de ensaio teórico-conceitual, apoiado em bibliografia selecionada, sem pretensão de revisão sistemática ou validação empírica. O desenvolvimento dialoga com o modelo dos três círculos, a perspectiva de recursos específicos da interação familiar, as teorias da agência e da *stewardship*, a riqueza socioemocional, a governança familiar e os estudos sobre orientação de longo prazo e sucessão.

A proposta distingue os sistemas constitutivos do empreendimento das funções analíticas mobilizadas para interpretar sua continuidade. A empresa permanece como unidade econômica focal, enquanto a perenidade é definida como orientação deliberativa, e não como resultado assegurado. São formuladas proposições interpretativas, situações hipotéticas e perguntas para aplicação exploratória.

A contribuição pretendida consiste em integrar conceitos existentes numa linguagem de análise da permanência qualificada, considerando viabilidade econômica, responsabilidade e possibilidade de adaptação. Reconhecem-se limites de originalidade, sobreposição conceitual e inferência causal. A utilidade do quadro permanece sujeita à comparação com outras abordagens e à investigação longitudinal de empresas e famílias empresárias.

Boa leitura!

INTRODUÇÃO

O Problema da Continuidade

Uma empresa pode continuar pertencendo à mesma família sem conservar a capacidade de decidir com clareza. Pode mudar de dirigente e permanecer dependente de autorizações informais do antecessor. Pode preservar imóveis, participações e disponibilidades financeiras, embora seus proprietários já não compartilhem expectativas sobre o uso desses recursos. Essas possibilidades revelam uma diferença entre a permanência de determinados elementos e a continuidade do arranjo que lhes confere sentido.

A literatura sobre empresas familiares oferece instrumentos importantes para compreender esse problema. Tagiuri e Davis (1996) destacam a coexistência de posições familiares, proprietárias e organizacionais; Gersick *et al.* (1997) incorporam transformações ao longo do desenvolvimento da família, da propriedade e do negócio; estudos posteriores examinam recursos específicos, governança, orientações temporais e sucessão. Portanto, continuidade e organização do poder não são assuntos ausentes do campo. O desafio assumido aqui não é preencher um suposto vazio absoluto, mas construir uma articulação interpretativa entre contribuições que respondem a perguntas diferentes.

A questão orientadora pode ser formulada da seguinte maneira: como relacionar identidade familiar, organização da propriedade, exercício da governança e orientação intergeracional numa leitura da continuidade da empresa familiar que preserve a centralidade econômica do negócio? A resposta proposta é a Quadratura da Empresa Familiar. Trata-se de uma moldura de análise, não de um conjunto de quatro causas suficientes da longevidade empresarial.

A distinção é necessária porque organizações familiares estão expostas a condições que ultrapassam o alcance da família controladora. Mudanças de mercado, tecnologia, disponibilidade de recursos, decisões de parceiros e transformações institucionais podem alterar radicalmente suas perspectivas. Uma estrutura interna coerente não garante sobrevivência; uma organização pouco formalizada pode permanecer economicamente ativa por muito tempo. A Quadratura não pretende negar essas possibilidades nem substituir explicações sobre competitividade, inovação ou desempenho.

Seu foco recai sobre uma questão mais delimitada: de que maneira os participantes tornam compreensíveis e discutíveis as condições pelas quais desejam continuar vinculados a determinado empreendimento? Essa pergunta admite a continuidade do controle familiar, mas também a reorganização societária, a profissionalização executiva e, em certas circunstâncias, a saída responsável de um negócio. Não se parte da premissa de que toda preservação é boa nem de que toda ruptura representa fracasso.

Objetivo e Contribuição Pretendida

O objetivo geral é desenvolver um quadro interpretativo que articule família, propriedade, governança e perenidade para examinar as condições internas da continuidade da empresa familiar. Esse objetivo se desdobra na delimitação dos conceitos, na exposição das relações entre eles, na formulação de proposições interpretativas e na construção de perguntas para aplicações exploratórias e pesquisas futuras.

A contribuição pretendida é de integração e organização conceitual. Família e propriedade são examinadas como dimensões constitutivas das relações que caracterizam o empreendimento. Governança designa os mecanismos pelos quais decisões, responsabilidades e limites são organizados. Perenidade expressa a orientação deliberada para uma continuidade economicamente viável, responsável e aberta à adaptação. Essas categorias têm funções distintas e não são apresentadas como subsistemas homogêneos.

A expressão permanência qualificada sintetiza o horizonte normativo do livro. Refere-se à continuidade avaliada à luz da viabilidade econômica, da clareza institucional e do tratamento responsável das pessoas envolvidas. Não constitui uma variável empiricamente mensurada nesta obra. Quando utilizada, indica um critério de reflexão, e não a comprovação de que determinada empresa alcançou uma condição superior de desenvolvimento.

A proposta preserva o modelo dos três círculos. A passagem de três sistemas para quatro dimensões interpretativas não corresponde à inclusão de um quarto círculo nem à substituição do sistema empresa pela governança. O modelo clássico ajuda a localizar atores e sobreposições; a Quadratura organiza perguntas sobre relações, decisões e horizonte temporal. A utilidade relativa de cada abordagem depende da pergunta formulada.

Delimitação do objeto e do argumento

Para os fins deste ensaio, empresa familiar é o empreendimento em que uma família, ou um conjunto de famílias relacionadas, exerce influência relevante sobre a propriedade e/ou a direção e atribui significado continuado a essa relação. A definição operacional aproxima-se da preocupação de Chua, Chrisman e Sharma (1999) em considerar o comportamento e a visão de continuidade, sem reduzir a identificação da empresa familiar a uma única porcentagem de participação no capital.

A expressão família empresária será utilizada quando a análise se deslocar de uma organização específica para o grupo familiar que se relaciona com negócios, participações e patrimônio. As unidades não são intercambiáveis. Uma família pode deixar de controlar uma empresa e continuar empresária; uma empresa pode conservar atividade, empregos e compromissos após a venda do controle familiar. Essa distinção acompanhará toda a discussão sobre sucessão e perenidade.

O livro não presume homogeneidade de interesses entre familiares, superioridade moral de uma forma de organização ou maior aptidão de descendentes para o comando. Também não trata vínculos familiares como exclusivamente biológicos. Pertencimento, reconhecimento, responsabilidades e direitos podem envolver configurações diversas, que precisam ser identificadas concretamente, respeitados os instrumentos jurídicos e as circunstâncias de cada caso.

O alcance da argumentação é predominantemente organizacional. Questões societárias, sucessórias, tributárias e contratuais aparecem apenas na medida em que ajudam a distinguir direitos e funções. Não se oferecem soluções jurídicas individualizadas nem se substitui o trabalho de profissionais habilitados. A estrutura válida para uma família depende de elementos que um ensaio conceitual não tem como presumir.

CAMINHO TEÓRICO E CRITÉRIOS DE CONSTRUÇÃO

Natureza do Ensaio

A obra assume a forma de ensaio teórico-conceitual. Seu procedimento consiste em explicitar um problema, selecionar categorias pertinentes, examinar suas diferenças e relações e propor um quadro interpretativo. Não houve coleta de dados primários, aplicação de questionários, entrevistas ou acompanhamento de empresas para sustentar os argumentos apresentados. As situações práticas são hipotéticas e estão identificadas como tais.

O ensaio não é uma revisão sistemática da literatura. Não se atribuem ao trabalho buscas exaustivas em bases acadêmicas, protocolos de seleção reproduzíveis, contagens de estudos ou avaliação formal de qualidade de um corpus. A bibliografia reúne trabalhos selecionados por sua pertinência à definição do objeto, à organização do poder, à orientação temporal e à sucessão. Sua utilização serve à construção do argumento e não autoriza afirmar que todas as abordagens concorrentes foram examinadas.

Meneghetti (2011) discute o ensaio teórico como forma de produção de conhecimento que não se confunde com a reprodução de estruturas empíricas. Isso não dispensa coerência nem justificação. Jaakkola (2020), ao tratar do desenho de artigos conceituais, reforça a importância da explicitação do papel das teorias e da lógica de sua articulação. Nesta obra, esse compromisso se traduz na separação entre conceitos provenientes da literatura e definições adotadas especificamente para a Quadratura.

A seleção bibliográfica abrange cinco núcleos: definição e desenvolvimento da empresa familiar; recursos associados à interação entre família e negócio; relações de agência, confiança e responsabilidade; governança e orientações não estritamente financeiras; continuidade temporal e sucessão. Não se presume equivalência entre esses núcleos. Cada um contribui com perguntas que a proposta procura manter visíveis, sem dissolver suas diferenças teóricas.

Construção Conceitual e Tipos de Afirmação

O desenvolvimento do argumento percorre três operações. A primeira

delimita conceitos: o que se entende por família empresária, propriedade, governança e perenidade. A segunda examina relações: de que maneira expectativas familiares influenciam decisões patrimoniais, como direitos de propriedade se traduzem em prerrogativas e como critérios de governança podem organizar conflitos. A terceira explicita o horizonte normativo: que qualidades se consideram desejáveis preservar na continuidade.

Essas operações não têm o mesmo estatuto. Uma afirmação sobre o conteúdo de determinado trabalho precisa ser atribuída à fonte. Uma interpretação construída a partir de várias contribuições é responsabilidade do autor do ensaio. Uma recomendação de prudência ou prestação de contas expressa uma posição normativa, mesmo quando compatível com a literatura. A linguagem adotada procura preservar essas diferenças, evitando apresentar preferências como se fossem resultados científicos.

Whetten (1989) chama a atenção para os elementos e relações que precisam ser explicitados em uma contribuição teórica. A Quadratura deve, portanto, ser discutida pelo que acrescenta à compreensão do problema, e não pela força de seu nome. A existência de quatro termos numa figura não basta para produzir uma teoria. É necessário mostrar a utilidade das distinções, as relações que elas permitem examinar e as situações em que a proposta deixa de ser informativa.

Por essa razão, as proposições desenvolvidas no capítulo 7 são interpretativas e passíveis de contestação. Não correspondem a relações causais demonstradas. Expressões como pode favorecer, sugere e permite examinar indicam possibilidades analíticas, não probabilidades estimadas. Do mesmo modo, tensões apresentadas no capítulo 8 não são classificações clínicas ou escalas de maturidade validadas.

Critérios de Consistência e Limites

A proposta será examinada por quatro critérios de consistência: distinção suficiente entre conceitos, clareza das relações, delimitação de alcance e utilidade para formular perguntas. A distinção suficiente não exige independência absoluta. Família, propriedade e governança se interpenetram; o problema surge quando as definições tornam impossível identificar o que cada categoria acrescenta à análise.

O principal risco de circularidade recai sobre a perenidade. Se ela fosse definida simplesmente como capacidade de durar e utilizada para explicar

por que uma empresa durou, a explicação repetiria o resultado. Para evitar esse problema, a perenidade designará uma orientação observável nas razões, compromissos e critérios de decisão. A duração efetiva e suas condições serão tratadas como resultados a investigar em outro plano.

Outro limite diz respeito à legitimidade. Reconhecimento interno não equivale automaticamente à legalidade ou à justiça. Uma decisão pode ser bem aceita por um grupo dominante e, ainda assim, desconsiderar direitos de outros participantes. O uso do conceito exigirá distinguir autorização formal, aceitação social e justificação normativa. Suchman (1995) oferece referência importante para a análise da legitimidade organizacional, mas as avaliações concretas dependem de quem reconhece a autoridade e de quais critérios são considerados.

Por fim, não se reivindica ineditismo absoluto da combinação temática. A identificação de eventual contribuição incremental depende de confronto bibliográfico mais abrangente e de discussão especializada. O que esta obra oferece é uma formulação explicitamente delimitada, cuja pertinência pode ser examinada independentemente de se adotar o nome *Quadratura*. Seu valor precisa resistir à leitura crítica, inclusive à hipótese de que outros quadros expliquem as mesmas questões com maior precisão.

EMPRESA FAMILIAR: CONTRIBUIÇÕES QUE SUSTENTAM A ANÁLISE

Sistemas, Posições e Sobreposições

O modelo dos três círculos constitui uma referência para diferenciar família, propriedade e empresa. Sua força está em tornar visível que uma mesma pessoa pode ocupar posições simultâneas, enquanto outras participam de apenas um ou dois sistemas. Um familiar pode trabalhar na organização sem ser proprietário; um sócio pode não pertencer à família; alguém pode reunir vínculo familiar, participação no capital e função executiva. Essas posições produzem expectativas diferentes, mesmo quando os envolvidos discutem a mesma decisão (Tagiuri; Davis, 1996; Gersick *et al.*, 1997).

Considere-se, como ilustração, uma deliberação sobre reinvestimento. O dirigente pode priorizar a capacidade competitiva do negócio; o proprietário que não trabalha na empresa pode desejar previsibilidade de rendimentos; o familiar em formação pode atribuir à decisão expectativas de ingresso futuro. Nenhum desses interesses deve ser explicado apenas pelo caráter das pessoas. A localização de cada participante ajuda a compreender o que está em jogo e a evitar que toda divergência seja interpretada como deslealdade.

Tagiuri e Davis (1996) discutem atributos da empresa familiar capazes de produzir efeitos favoráveis e desfavoráveis. Proximidade, história compartilhada e sobreposição de papéis não são virtudes ou deficiências em si mesmas. Podem facilitar a cooperação ou dificultar a diferenciação de responsabilidades. Essa ambivalência é importante para a Quadratura: a mesma relação precisa ser examinada por seus efeitos e condições, não celebrada ou condenada antecipadamente.

Seria inadequado atribuir ao modelo clássico a pretensão de resolver toda a continuidade empresarial e depois criticá-lo por não fazê-lo. Uma ferramenta de identificação de sistemas não precisa conter, isoladamente, uma teoria completa da sucessão, da autoridade ou da estratégia. A proposta deste livro é utilizá-lo como base de localização dos participantes e acrescentar uma organização de perguntas sobre as relações entre eles.

Desenvolvimento, Tempo e Diversidade de Trajetórias

Gersick *et al.* (1997) apresentam o desenvolvimento da empresa familiar considerando mudanças na propriedade, na família e no negócio. Essa perspectiva impede tratar a configuração inicial como se permanecesse estável. A passagem de um controle concentrado para uma sociedade entre irmãos ou um arranjo com primos, por exemplo, modifica necessidades de coordenação, mas não corresponde a um roteiro obrigatório para toda família.

O tempo já está, portanto, incorporado às contribuições fundamentais do campo. A Quadratura não reivindica introduzi-lo onde estivesse ausente. Sua escolha é destacar a orientação da continuidade como dimensão explícita de reflexão. Uma família pode atravessar mudanças geracionais sem ter discutido que relação pretende manter com o negócio; outra pode formular essa orientação ainda na primeira geração. Estágio de desenvolvimento e intenção de continuidade não são a mesma coisa.

A diversidade das trajetórias também limita generalizações. Organizações com proprietários familiares dispersos enfrentam problemas diferentes daqueles de um empreendimento controlado por uma única pessoa. Uma família que administra várias participações não se relaciona com cada empresa da mesma maneira que aquela cujo patrimônio está concentrado em uma operação. A análise deve identificar sua unidade antes de prescrever estruturas.

Essa cautela afasta uma leitura linear de maturidade. Mais gerações, mais conselhos ou maior número de documentos não comprovam, isoladamente, melhor governança. Uma estrutura simples pode ser suficiente para um arranjo de baixa complexidade; uma estrutura extensa pode permanecer ineficaz. O critério relevante é a adequação entre relações, riscos, decisões e mecanismos de coordenação.

Recursos, Familiaridade e Criação de Valor

Habbershon e Williams (1999) propõem examinar recursos associados à interação entre família e empresa, oferecendo base para o conceito de familiness. O interesse dessa abordagem está em deslocar a discussão da simples presença familiar para as capacidades e condições que essa in-

teração pode produzir. A família importa não apenas como identificação dos proprietários, mas pela maneira como participa de relações, conhecimento, reputação e coordenação.

Habbershon, Williams e MacMillan (2003) desenvolvem uma perspectiva sistêmica do desempenho da empresa familiar. Para o argumento deste livro, essa contribuição chama a atenção para a necessidade de relacionar vínculos e organização com a atividade econômica. A continuidade não pode ser explicada apenas pela vontade de preservar o controle. É necessário examinar o que a interação familiar acrescenta ao empreendimento e quais limitações pode criar.

A interpretação adotada aqui é que pertencimento e memória só se tornam relevantes para a permanência empresarial quando dialogam com capacidades, responsabilidades e decisões. Uma narrativa de origem pode orientar padrões de qualidade e relações duradouras; também pode servir de justificativa para recusar aprendizado. Não se infere, a partir da existência de identidade familiar, a presença de vantagem competitiva.

Esse ponto protege a Quadratura de se converter numa reflexão patrimonial desvinculada do negócio. A empresa permanece responsável por entregar valor aos clientes, organizar recursos e sustentar seus compromissos. A coesão familiar pode ajudar nessas tarefas, mas não as substitui. Quando uma atividade perde justificativa econômica, a discussão precisa incluir mudanças de direção, e não apenas mecanismos de preservação do controle.

Agência, Stewardship e a Ambivalência da Confiança

Jensen e Meckling (1976) oferecem uma referência para examinar problemas associados à separação entre interesses, direitos e exercício de decisões na firma. No contexto familiar, seria precipitado supor que a coincidência parcial entre proprietário e gestor elimina todos os conflitos relevantes. Schulze *et al.* (2001) analisam relações de agência em empresas familiares e problematizam a ideia de que vínculos próximos dispensariam atenção a incentivos e controles.

A teoria da stewardship, discutida por Davis, Schoorman e Donaldson (1997), oferece outro olhar sobre relações de gestão, ao considerar condições nas quais os responsáveis podem orientar sua atuação por objetivos organizacionais e coletivos. As perspectivas não precisam ser utilizadas como

rótulos morais para classificar pessoas. O problema analítico consiste em compreender em que condições confiança, identificação, incentivos e mecanismos de controle se combinam.

Na Quadratura, essa discussão fundamenta uma posição: prestação de contas não precisa ser interpretada como acusação de má-fé, assim como confiança não deve ser tratada como ingenuidade. Um arranjo responsável pode reconhecer cooperação e, simultaneamente, definir limites de competência, documentação de decisões e tratamento de conflitos de interesse. O vínculo familiar não torna a transparência desnecessária.

O diálogo entre essas perspectivas permite evitar duas simplificações: presumir que a família sempre agirá como guardião de interesses coletivos ou supor que toda relação dependerá exclusivamente de incentivos individuais. As condições de atuação precisam ser examinadas. Uma governança adequada deve reconhecer tanto a possibilidade de cooperação quanto a necessidade de lidar com divergências e assimetrias de informação.

Riqueza Socioemocional, Governança e Orientação Temporal

Gómez-Mejía *et al.* (2007) e Berrone, Cruz e Gómez-Mejía (2012) oferecem referências para compreender a riqueza socioemocional, associada a aspectos não financeiros valorizados por famílias em sua relação com empresas. Controle, identificação e continuidade dos vínculos podem influenciar escolhas que uma análise exclusivamente econômica não explicaria adequadamente. Isso não significa que tais escolhas sejam sempre superiores ou sempre prejudiciais.

A abordagem é especialmente pertinente quando a família atribui à manutenção de determinada atividade um valor que excede o retorno financeiro. A análise precisa compreender esse valor sem conceder a ele autoridade ilimitada. Preservar identificação e pertencimento pode ser relevante; exigir que todos suportem indefinidamente os custos de uma preferência particular demanda justificação adicional. Há diferença entre considerar um interesse não financeiro e dispensá-lo de exame.

Suess (2014) reúne contribuições sobre governança familiar, enquanto Suess-Reyes (2017) relaciona governança, identidade da família empresária e orientação transgeracional. Esses trabalhos tornam inadequada qualquer alegação de que a articulação entre família, governança e continuidade teria

sido inaugurada pela Quadratura. A proposta deste livro se posiciona como uma forma própria de organizar o diálogo com esse conjunto de preocupações.

Lumpkin e Brigham (2011) discutem orientação de longo prazo e escolhas intertemporais em empresas familiares. Seu tratamento de futuridade, continuidade e perseverança ajuda a distinguir orientação temporal de simples duração cronológica. Uma organização antiga não necessariamente decide com atenção ao futuro; uma empresa recente pode assumir compromissos que ultrapassam a geração que a criou.

A literatura de sucessão completa esse núcleo. Sharma, Chrisman e Chua (2003) e Le Breton-Miller, Miller e Steier (2004) examinam componentes e relações relevantes para o processo sucessório. A transição não se esgota na designação do próximo dirigente. Preparação, aceitação, relações entre participantes e condições de transferência exigem consideração. A distinção desenvolvida neste livro entre mudança formal e exercício efetivo da autoridade deve ser lida como elaboração apoiada nessa tradição, não como descoberta de um problema até então desconhecido.

Quadro 1 — Referenciais e questões mobilizadas.

Núcleo bibliográfico	Questão para a leitura proposta
Tagiuri e Davis (1996); Gersick <i>et al.</i> (1997)	Como diferenciar sistemas, posições e transformações da empresa familiar?
Chua, Chrisman e Sharma (1999)	Como identificar a influência familiar sem depender apenas de um limiar de capital?
Habbershon e Williams (1999); Habbershon, Williams e MacMillan (2003)	Que recursos e condições decorrem da interação entre família e negócio?
Jensen e Meckling (1976); Schulze <i>et al.</i> (2001); Davis, Schoorman e Donaldson (1997)	Como examinar confiança, interesses, responsabilidades e controle?
Gómez-Mejía <i>et al.</i> (2007); Berrone, Cruz e Gómez-Mejía (2012)	Que valores não financeiros influenciam as escolhas e quais tensões podem gerar?
Suess (2014); Suess-Reyes (2017); IBGC (2023)	Como governança, identidade e relações institucionais participam da continuidade?
Lumpkin e Brigham (2011)	Como diferenciar orientação temporal e duração efetiva?

Núcleo bibliográfico	Questão para a leitura proposta
Sharma, Chrisman e Chua (2003); Le Breton-Miller, Miller e Steier (2004)	Como tratar a sucessão para além da designação do próximo dirigente?

Fonte: elaboração do autor a partir dos referenciais indicados. As questões constituem uma síntese interpretativa, não citações literais.

FAMÍLIA E PROPRIEDADE: PERTENCIMENTO, DIREITOS E RESPONSABILIDADES

Pertencimento não é uma Função Executiva

A família introduz no empreendimento uma história de relações que não se inicia no contrato de trabalho nem se encerra na saída de um cargo. Memórias, expectativas de reconhecimento, compromissos de cuidado e formas de convivência continuam existindo quando a posição organizacional muda. Essa característica ajuda a compreender por que uma decisão aparentemente técnica pode ser recebida como manifestação de preferência ou exclusão. A perspectiva de posições sobrepostas discutida por Tagiuri e Davis (1996) é particularmente útil para identificar essa passagem entre esferas.

Reconhecer o peso do pertencimento não significa equipará-lo à aptidão para uma função. O familiar que não deseja trabalhar na empresa não se torna menos integrante da família. O profissional que não pertence a ela não deve ser reduzido a participante provisório ou de menor confiança. Uma organização que pretende avaliar trabalho por responsabilidade, capacidade e desempenho precisa tornar esses critérios compreensíveis também quando o candidato é descendente do controlador.

A posição defendida neste ensaio é que a família pode oferecer base de identidade sem determinar destinos profissionais. A preparação de novas gerações deveria ampliar a compreensão e a autonomia, e não organizar uma obrigação antecipada de suceder. Formação patrimonial, conhecimento da história do negócio e familiaridade com suas instâncias decisórias são úteis inclusive para quem exercerá apenas a condição de proprietário ou decidirá construir uma trajetória fora do empreendimento.

Por essa razão, educação para a propriedade e preparação executiva precisam ser diferenciadas. A primeira envolve compreender direitos, riscos, compromissos, informações financeiras e possibilidades de participação nas decisões. A segunda exige competências relacionadas à condução do negócio. Um proprietário responsável não precisa ser diretor; um dirigente competente não precisa ser proprietário. Confundir essas trajetórias empobrece tanto a formação quanto a escolha de quem exercerá o comando.

Identidade Compartilhada e Direito à Divergência

Identidade familiar não pressupõe uma narrativa única, sem desacordos. A mesma trajetória pode ser lembrada de maneiras distintas por quem fundou, por quem colaborou sem reconhecimento formal e por quem cresceu sob as consequências de decisões anteriores. Se a história oficial não admitir essas diferenças, o discurso de unidade poderá ocultar experiências de exclusão. A discussão sobre identidade da família empresária, presente em Suess-Reyes (2017), deve ser acompanhada dessa atenção ao modo como o pertencimento é efetivamente vivido.

Uma linguagem comum sobre patrimônio e continuidade não exige que todos tenham os mesmos desejos. Exige que possam reconhecer o significado das escolhas em debate. Para um proprietário, liquidez pode representar a oportunidade de um projeto próprio; para outro, reinvestimento pode representar segurança futura. Antes de interpretar a divergência como egoísmo ou imobilismo, convém explicitar necessidades, direitos, informações e consequências.

A norma proposta aqui é o respeito à divergência legítima. Pertencimento não deve funcionar como instrumento de constrangimento para obter trabalho, silêncio ou permanência societária. Compromissos coletivos precisam ser compatíveis com direitos individuais e com possibilidades reais de revisão. A continuidade perde qualidade quando depende da impossibilidade prática de discordar.

Ao mesmo tempo, reconhecer autonomia não significa ignorar obrigações assumidas. Um integrante pode escolher não exercer funções executivas e continuar responsável pelos compromissos associados à sua posição de proprietário. A diferenciação entre escolha pessoal, obrigação jurídica e expectativa moral evita que o vínculo seja utilizado para criar deveres indefinidos ou para afastar deveres efetivamente existentes.

Propriedade, Controle e Responsabilidades Distintas

Propriedade designa, nesta obra, a organização da titularidade do capital e dos direitos e responsabilidades associados a ela. Controle corresponde à capacidade de orientar determinadas decisões, conforme a distribuição

de prerrogativas e os instrumentos aplicáveis. Gestão refere-se ao exercício das funções executivas. Essas dimensões podem coincidir numa mesma pessoa, mas exigem descrição separada para que a análise não transforme a condição de proprietário em uma competência indistinta para tudo.

O reconhecimento social de uma liderança constitui outro plano. Suchman (1995) ajuda a pensar a legitimidade como fenômeno de reconhecimento e justificação. Entretanto, a falta de aceitação de um grupo não retira automaticamente direitos formalmente estabelecidos, assim como a aceitação ampla não autoriza desrespeitá-los. A governança precisa trabalhar com essa tensão e não dissolver a propriedade numa avaliação subjetiva de merecimento.

A passagem da propriedade entre gerações pode aumentar o número de titulares e diversificar suas expectativas, como mostra a perspectiva de desenvolvimento de Gersick *et al.* (1997). Não decorre daí que a concentração seja necessariamente boa ou a dispersão necessariamente ruim. O problema é a correspondência entre o arranjo de direitos e sua capacidade de sustentar deliberações, informação, coordenação e tratamento das divergências.

A clareza patrimonial envolve saber quem possui o quê, quais decisões cabem a cada instância, como se distinguem os recursos da empresa dos recursos pessoais e que critérios orientam o uso dos resultados. Uma descrição adequada também identifica participantes que não integram a família, posições minoritárias e compromissos assumidos perante terceiros. O patrimônio não pode ser pensado apenas pela perspectiva de quem exerce maior influência.

Resultados, Reinvestimento e Possibilidades de Saída

A discussão sobre continuidade precisa enfrentar a alocação dos resultados. Recursos distribuídos atendem aos interesses dos proprietários; recursos retidos podem sustentar operação, liquidez, investimento e preparação para contingências. Nenhuma das alternativas é uma virtude abstrata. A decisão depende da situação econômica, das necessidades justificadas do negócio, das regras aplicáveis e dos compromissos entre os titulares.

Este ensaio adota uma orientação de prudência patrimonial: geração de caixa, preservação de liquidez, disciplina de compromissos e reinvesti-

mento fundamentado devem ser considerados antes de se transformar o patrimônio em fonte de atendimento irrestrito a preferências particulares. Essa é uma posição normativa do autor. Não se afirma que uma política financeira única sirva para todas as empresas familiares, nem se apresenta uma escolha específica como conclusão empírica da Quadratura.

Prudência tampouco justifica retenção ilimitada de recursos sem explicação. Proprietários que não participam da gestão precisam conseguir compreender a destinação do capital e discutir seus interesses por vias adequadas. A invocação genérica do futuro pode servir tanto a investimentos responsáveis quanto à perpetuação do controle de quem decide. A diferença está nas justificativas, nas informações e nas condições efetivas de responsabilização.

Possibilidades de saída merecem igual atenção. A continuidade de um empreendimento não exige a permanência compulsória de todos os familiares no quadro societário. Mecanismos de liquidez e transição, quando juridicamente adequados e economicamente viáveis, podem permitir que projetos individuais coexistam com a preservação do negócio. Não se recomenda aqui um instrumento específico; afirma-se apenas que o tema precisa ser discutido antes de uma divergência se transformar em impasse.

A Propriedade como Responsabilidade Situada

O patrimônio pode carregar história e simbolismo, mas suas decisões produzem consequências concretas. Investimentos afetam a operação; distribuições alteram a disponibilidade financeira; reorganizações modificam direitos e capacidades de influência. A responsabilidade do proprietário consiste em considerar essas consequências a partir de sua posição, sem supor que todo interesse pessoal seja ilegítimo ou que o interesse coletivo possa ser definido unilateralmente.

A noção de responsabilidade intergeracional utilizada neste livro não cria direitos jurídicos para gerações futuras nem substitui a legislação sucessória. Expressa um critério ético de atenção ao efeito temporal das decisões. Quem recebeu recursos e oportunidades de uma trajetória anterior pode considerar relevante preservar condições para que outros também decidam com autonomia. Isso é diferente de impor a conservação de todos os ativos ou a repetição das preferências da geração fundadora.

A família fornece um contexto de relações; a propriedade organiza direitos sobre recursos. A qualidade da articulação entre ambas aparece quando pertencimento não se transforma em privilégio ilimitado e prerrogativa patrimonial não elimina a necessidade de prestar contas. Essa articulação depende de instâncias e práticas concretas, assunto do capítulo seguinte.

GOVERNANÇA: O PODER SUBMETIDO A CRITÉRIOS

Governança e Gestão

Governança é definida como o conjunto de instâncias, regras e práticas pelas quais se orientam, autorizam, acompanham e avaliam decisões relevantes. A expressão arquitetura institucional do poder, preservada da formulação original desta obra, resume esse sentido: importa saber quem pode decidir, sobre qual matéria, com que informação, sob quais limites e perante quem responde. O Código das melhores práticas de governança corporativa do IBGC, em sua sexta edição de 2023, constitui uma referência institucional para o debate sobre princípios e responsabilidades de governança (IBGC, 2023).

Gestão é a condução executiva de recursos e atividades para realizar objetivos organizacionais. A separação não é absoluta: dirigentes contribuem para formular estratégias, e instâncias de governança precisam compreender a operação. A diferença principal está no tipo de responsabilidade exercida. Avaliar o desempenho de um administrador não equivale a substituir suas decisões cotidianas; executar uma estratégia não confere autorização irrestrita para alterar as condições sob as quais ela foi aprovada.

Em empresas familiares, a sobreposição de posições pode tornar essa diferença pouco visível. O controlador que também dirige a empresa precisa identificar em que condição atua ao tomar uma decisão relevante. Uma reunião entre parentes não se transforma automaticamente em deliberação societária. Uma preferência manifestada por uma liderança histórica não deve ser confundida, sem exame, com uma orientação formalmente competente.

A clareza não depende de solenidade permanente. Depende da capacidade de reconhecer a natureza da decisão e de utilizar o procedimento correspondente. Quando as atribuições são inteligíveis, torna-se mais fácil preservar a autonomia executiva sem deixar decisões estratégicas ou patrimoniais fora de qualquer acompanhamento.

Família, Propriedade e Empresa Precisam de Espaços Diferentes

Suess (2014) oferece referência para a discussão de governança familiar e de seus mecanismos. Na perspectiva adotada aqui, a família empresária precisa de espaços para tratar de pertencimento, formação, expectativas e relações entre gerações. Proprietários precisam de espaços para discutir direitos, capital, resultados e orientações que lhes competem. A empresa precisa de estruturas adequadas à estratégia, à supervisão e à execução.

Esses espaços podem assumir formas distintas conforme o porte e a complexidade do arranjo. Não se afirma que toda família precise de um conselho formal ou que um protocolo seja sempre a primeira medida. O critério é funcional: existe uma instância reconhecida para tratar o assunto? Ela tem competência, informação e condições de encaminhar a decisão? Sua atuação é compreendida pelos participantes?

A distinção de fóruns também estabelece limites. Um conselho de família pode organizar expectativas e formação, mas não deve ser tratado como substituto automático de órgãos societários. Um encontro de proprietários não autoriza, por si só, que seus participantes interfiram individualmente em todas as rotinas operacionais. As competências precisam ser compatíveis com a estrutura jurídica e organizacional efetivamente existente.

Temas que atravessam várias esferas exigem coordenação. A preparação de um possível sucessor envolve interesses familiares, critérios profissionais e decisões dos órgãos competentes. O mesmo assunto pode ser debatido em espaços diferentes, desde que se saiba o objetivo de cada conversa e o limite de sua autoridade. Separar esferas não significa impedir comunicação; significa evitar que toda conversa seja entendida como autorização para decidir tudo.

Prestação de Contas e Conflitos de Interesse

A confiança não retira a necessidade de explicar decisões. Na empresa familiar, uma exigência de informação pode ser recebida como ofensa porque as relações continuam fora do ambiente de trabalho. A resposta não deve ser a suspensão da prestação de contas. É preciso estabelecer práticas regulares que a tornem parte do exercício do papel, e não uma interpelação pessoal

excepcional. A discussão de agência e *stewardship* ajuda a compreender por que cooperação e responsabilização não são alternativas mutuamente excluídas (Schulze *et al.*, 2001; Davis; Schoorman; Donaldson, 1997).

Prestar contas envolve apresentar informações pertinentes, explicar critérios, permitir perguntas e responder pelas consequências da decisão. A entrega de documentos incompreensíveis ou excessivos não realiza necessariamente esse propósito. Informações precisam chegar em tempo adequado, ser proporcionais à matéria e permitir que os responsáveis exerçam sua função.

Conflitos de interesse também merecem tratamento explícito. A contratação de um familiar, uma transação entre partes relacionadas ou a definição de remuneração de quem participa da decisão pode reunir interesses legítimos, mas distintos. Reconhecer o conflito não significa presumir irregularidade. Significa identificá-lo, aplicar as regras pertinentes e organizar uma avaliação que não dependa exclusivamente de quem será beneficiado.

A posição normativa deste ensaio é que o poder se torna mais responsável quando suas razões podem ser examinadas. Isso não exige exposição indiscriminada de informações sensíveis. Exige canais adequados, proteção de confidencialidade e distinção entre sigilo legítimo e opacidade usada para impedir acompanhamento. Governança de qualidade precisa conciliar informação e responsabilidade com a proteção do próprio empreendimento.

Autoridade Formal, Reconhecimento e Contestação

A autoridade exercida por um fundador pode combinar direitos de propriedade, posição executiva, experiência e reconhecimento histórico. A governança não precisa desconsiderar essa combinação. O problema surge quando todas as decisões continuam dependentes de uma presença pessoal, sem que os demais consigam identificar os critérios utilizados ou as condições para atuar na sua ausência.

Institucionalizar parte dessa autoridade significa tornar transmissíveis processos de decisão, responsabilidades e critérios. Não significa reproduzir a biografia do fundador nem eliminar sua contribuição. Sua experiência pode continuar relevante em papéis definidos, inclusive quando deixa de exercer funções executivas. O requisito é que a participação não desfaça informalmente as competências atribuídas a outras pessoas.

A legitimidade, conforme discutida por Suchman (1995), ajuda a analisar por que uma posição formal nem sempre produz reconhecimento suficiente. Contudo, a solução não está em subordinar toda decisão à aceitação unânime. Organizações precisam decidir mesmo quando há divergência. O requisito é que exista autoridade competente, processo justificável e possibilidade adequada de contestação, revisão e responsabilização.

A linguagem de harmonia deve ser utilizada com cuidado. Um grupo pode parecer harmonioso porque ninguém dispõe de condições seguras para discordar. Governança não pode ser medida apenas pela ausência de conflitos. Uma estrutura que permite objeções fundamentadas pode ser mais capaz de sustentar decisões responsáveis do que outra em que a concordância pública oculta insatisfação privada.

Proporcionalidade e Efetividade

A existência de conselhos, políticas e protocolos não comprova a efetividade da governança. É preciso observar o que acontece quando uma regra contraria uma preferência importante. A decisão é submetida à instância prevista? O responsável apresenta as informações necessárias? Uma exceção é justificada e registrada? Ou o procedimento é abandonado precisamente quando passa a ter consequências?

Esse exame evita confundir documentação e institucionalização. Documentos são instrumentos relevantes de clareza e continuidade, mas precisam integrar práticas. Também impede confundir informalidade com ausência absoluta de governança. Pequenos arranjos podem organizar responsabilidades por procedimentos simples, desde que respeitem as exigências aplicáveis e ofereçam previsibilidade suficiente.

A proporcionalidade orienta a escolha dos mecanismos: poucas instâncias com atribuições claras podem ser preferíveis a uma estrutura que ninguém consegue utilizar. Ao mesmo tempo, a simplicidade não deve servir de pretexto para dispensar controles necessários, adiar obrigações ou concentrar decisões sem justificativa. O desenho precisa acompanhar a complexidade real, e não a imagem de sofisticação que a família deseja projetar.

A Quadratura utiliza governança nesse sentido prático e institucional. Sua pergunta não é quantos órgãos existem, mas como o poder é exercido e limitado. A resposta ganha direção quando se explicita o que os participantes pretendem preservar no tempo.

PERENIDADE: ORIENTAR A CONTINUIDADE SEM APRISIONAR O FUTURO

Uma Orientação, não uma Promessa

Perenidade é um termo forte. Pode sugerir duração indefinida ou a expectativa de que a empresa deva atravessar gerações sem mudar sua forma. Este livro adota um sentido mais delimitado: orientação deliberada para sustentar uma continuidade economicamente viável, institucionalmente responsável e aberta à adaptação. Trata-se de um horizonte que informa decisões, não de uma garantia sobre o futuro.

Essa definição dialoga com a discussão de orientação de longo prazo de Lumpkin e Brigham (2011), mas não pretende substituir seus conceitos ou medidas. O uso autoral de perenidade destaca uma pergunta normativa: o que merece continuar, em quais condições e por quais razões? A resposta precisa aparecer em critérios e compromissos, e não apenas em manifestações de intenção.

Uma orientação dessa natureza pode ser examinada antes que a duração se confirme. Políticas de reinvestimento justificadas, preparação para transições, revisão de atividades e atenção aos efeitos futuros das decisões são possíveis elementos de investigação. Nenhum deles, isoladamente, prova que a empresa será longa. A observação da orientação deve permanecer separada da observação de seus resultados.

Por isso, também se distingue perenidade de sobrevivência cronológica. Uma empresa pode durar por condições favoráveis, inércia patrimonial ou dificuldade de reorganização, sem explicitar um projeto de continuidade. Outra pode orientar suas decisões pelo longo prazo e enfrentar circunstâncias que inviabilizem a operação. O desfecho não autoriza, retrospectivamente, explicar tudo pela presença ou ausência de virtude institucional.

O que se Pretende Preservar?

A palavra continuidade pode se referir a objetos diferentes: atividade econômica, controle familiar, patrimônio, vínculos entre proprietários, reputa-

ção, empregos ou valores associados à história do empreendimento. Esses objetos podem se reforçar, mas também entrar em tensão. Preservar a atividade pode exigir mudar a composição do capital; manter todos os proprietários pode se tornar incompatível com seus projetos individuais; conservar um ativo pode comprometer a capacidade de investir em outro.

A abordagem da riqueza socioemocional ajuda a compreender por que certas escolhas têm significado que ultrapassa o retorno financeiro (Berrone; Cruz; Gómez-Mejía, 2012). Ela não dispensa a pergunta sobre os custos de preservar determinado vínculo. O valor atribuído à continuidade precisa ser discutido com aqueles que suportarão suas consequências, inclusive participantes externos à família.

Há, portanto, uma distinção indispensável entre continuidade da empresa familiar e continuidade da família empresária. A venda de uma empresa pode encerrar o controle familiar sobre aquela organização e, ao mesmo tempo, preservar recursos e capacidades para novos projetos da família. A empresa vendida também pode continuar operando sob outra propriedade. Nenhum desses resultados deve ser descrito de maneira indistinta como se o mesmo objeto tivesse permanecido.

A responsabilidade analítica consiste em nomear a transformação. Quando se preserva o patrimônio, mas não o controle de determinada atividade, há continuidade patrimonial e mudança da relação com o negócio. Quando a empresa segue ativa sob novos proprietários, há continuidade organizacional sem continuidade do controle familiar. A linguagem precisa registrar o que permaneceu e o que terminou.

Adaptação, Renúncia e Autonomia entre Gerações

A permanência pode exigir renúncias, mas é necessário perguntar quem renuncia e quem decide. Reter recursos para investimento pode ser justificável; impedir indefinidamente qualquer distribuição sob uma invocação vaga de legado requer exame. Preparar um sucessor pode ampliar possibilidades; constranger alguém a assumir uma função para preservar expectativas familiares compromete sua autonomia.

A posição normativa adotada é que a responsabilidade intergeracional deve ampliar as condições de escolha, e não converter o futuro em obrigação

de repetir o passado. Uma geração pode transmitir patrimônio, conhecimento e instituições; não pode pressupor adesão permanente a todas as suas preferências. O reconhecimento dessa diferença torna a continuidade menos dependente de obediência e mais compatível com compromisso consciente.

A adaptação envolve decidir o que conservar, transformar e encerrar. Valores como integridade, qualidade ou respeito a compromissos podem ser preservados em atividades distintas daquelas que deram origem ao patrimônio. Inversamente, manter o mesmo setor, nome ou imóvel não comprova fidelidade a esses valores. O legado precisa ser examinado por seu conteúdo, não apenas por seus símbolos.

Essa perspectiva não transforma toda mudança em virtude. Há rupturas precipitadas, destruição de capacidades e abandono de compromissos relevantes. O argumento é que conservação e transformação devem ser justificadas pelo mesmo padrão de responsabilidade. Nem a antiguidade dispensa exame nem a novidade dispensa fundamento.

Viabilidade Econômica e Responsabilidade com Terceiros

A continuidade pretendida precisa ser confrontada com a capacidade econômica do empreendimento. Resultado contábil, geração de caixa, necessidade de investimento, qualidade dos ativos e compromissos assumidos não são detalhes externos à governança. Delimitam as alternativas efetivamente disponíveis. Uma família não pode deliberar de maneira responsável sobre distribuição, expansão ou sucessão ignorando as condições materiais da operação.

Este ensaio não estabelece indicadores financeiros universais nem um nível único de risco aceitável. Afirma que a análise da Quadratura é incompleta sem uma avaliação específica da viabilidade do negócio. A dimensão econômica não foi retirada do quadro: constitui condição transversal e objeto próprio de investigação, que requer instrumentos distintos daqueles utilizados para compreender pertencimento ou legitimidade.

Também é necessário considerar pessoas que não controlam a empresa. Empregados, clientes, fornecedores, credores e comunidades podem ser afetados por decisões justificadas como preservação do legado. A continuidade familiar não deve ser tratada como finalidade que autorize a transferir

custos sem consideração de compromissos e responsabilidades. O critério de permanência qualificada inclui esse limite normativo.

Quando uma atividade deixa de ser viável, a responsabilidade pode envolver reorganização ou encerramento ordenado. O mérito da governança não será medido apenas por impedir a saída, mas por permitir reconhecer condições, avaliar alternativas e conduzir a transição de maneira justificável. Uma teoria que só considera aceitável a preservação perderia a capacidade de explicar decisões responsáveis de descontinuidade.

Perenidade e Permanência Qualificada

Perenidade designa a orientação; permanência qualificada designa a continuidade examinada segundo critérios econômicos, institucionais e relacionais. A distinção permite perguntar se os compromissos assumidos produziram os efeitos esperados, em vez de tomar a intenção como prova de realização. Também admite que os próprios critérios sejam discutidos por diferentes participantes.

Em aplicações futuras, não bastará perguntar aos dirigentes se valorizam o longo prazo. Será necessário observar escolhas, documentos, recursos destinados à preparação de transições e disposição para rever decisões. Da mesma forma, resultados deverão ser acompanhados ao longo do tempo, considerando alternativas explicativas. Boa intenção, formalização e duração pertencem a planos relacionados, mas distintos.

A perenidade, assim delimitada, não acrescenta um novo proprietário nem uma nova instância decisória. Acrescenta uma pergunta sobre a direção das escolhas. É por meio dessa função, em relação às outras três dimensões, que se integra à Quadratura.

A QUADRATURA DA EMPRESA FAMILIAR

Definição e Organização do Quadro

A Quadratura da Empresa Familiar é um quadro interpretativo que relaciona vínculos e identidade familiar, organização da propriedade, exercício da governança e orientação de perenidade para examinar as condições internas da continuidade de um empreendimento familiar. A empresa é a unidade econômica focal; a família empresária constitui uma unidade relacionada, que deve ser distinguida quando a análise ultrapassa um negócio específico. O ambiente econômico e institucional estabelece condições que o quadro não pretende explicar por si só.

A palavra quadratura indica a escolha de quatro dimensões de leitura. Não significa completude absoluta, equilíbrio geométrico ou existência de quatro sistemas equivalentes. Família e propriedade identificam relações constitutivas; governança descreve processos de orientação e responsabilização; perenidade explicita um horizonte de decisão. A heterogeneidade é assumida e não ocultada por uma representação visual.

As perguntas correspondentes são: que vínculos, identidades e expectativas estão presentes? Como se distribuem e coordenam direitos sobre o capital? Quem decide, segundo quais procedimentos e com que responsabilização? O que se pretende preservar ou transformar, e por quê? A pergunta econômica permanece transversal: o negócio dispõe de condições para sustentar os compromissos que essas escolhas implicam?

O quadro organiza a interpretação de uma situação, não determina previamente sua resposta. Uma empresa pode precisar melhorar a formação de proprietários; outra pode precisar revisar delegações; uma terceira pode enfrentar um problema de viabilidade que nenhuma reorganização familiar resolverá. A contribuição da Quadratura consiste em separar essas possibilidades e examinar suas conexões.

Quadro 2 — Dimensões da Quadratura e seus limites.

Dimensão	Foco da análise	Não equivale a
Família	Vínculos, identidade, reconhecimento e expectativas.	Competência executiva ou direito patrimonial automático.
Propriedade	Titularidade, direitos, responsabilidades e coordenação do capital.	Autoridade irrestrita ou disponibilidade pessoal dos recursos da empresa.
Governança	Competências, decisões, acompanhamento e responsabilização.	Gestão cotidiana ou simples existência de documentos.
Perenidade	Orientação para uma continuidade viável, responsável e adaptável.	Longevidade comprovada ou obrigação de preservar qualquer atividade.

Fonte: elaboração do autor. Unidade focal: a empresa. Condições transversais: viabilidade econômica e ambiente institucional. A permanência observada é um resultado a investigar, não uma quinta dimensão do quadro.

A Empresa Permanece no Centro

O modelo dos três círculos e a Quadratura trabalham em níveis distintos. O primeiro distingue sistemas e posições; a segunda seleciona dimensões para interpretar a continuidade. A empresa não desaparece porque não integra a enumeração do título. Ela permanece como organização cujas atividades, decisões e relações estão sendo analisadas. Sem essa explicitação, a proposta poderia ser lida como substituição indevida do negócio por uma reflexão exclusivamente familiar e patrimonial.

A distinção também impede que a gestão seja absorvida pela governança. A qualidade de produtos, operações, pessoas, tecnologia e atendimento exige análise própria. Problemas de execução podem decorrer de competências, recursos ou condições de mercado, e não apenas de dificuldades de coordenação familiar. A Quadratura permite perguntar como decisões são autorizadas e acompanhadas; não fornece, isoladamente, respostas sobre como produzir, comercializar ou inovar.

Perenidade tampouco substitui desempenho. A intenção de atravessar gerações não garante caixa, mercado ou capacidade operacional. Seu lugar no quadro é orientar a discussão de prioridades e compromissos temporais. Resultados precisam ser examinados separadamente, inclusive para verificar

se escolhas apresentadas como favoráveis ao futuro estão produzindo custos que comprometem a própria continuidade.

Em termos de leitura, parte-se da empresa e de sua situação; identificam-se atores e posições; examinam-se as quatro dimensões; e confrontam-se decisões e resultados com as condições econômicas e institucionais. O percurso pode retornar a qualquer etapa. Não há uma sequência causal única em que família produz propriedade, propriedade produz governança e governança produz longevidade.

Relações entre as Quatro Dimensões

A relação entre família e propriedade reúne pertencimento e direitos. Uma expectativa familiar pode não corresponder a uma prerrogativa patrimonial; um proprietário pode possuir direitos relevantes mesmo sem participar da vida cotidiana da família. A análise procura identificar onde essas condições foram explicitadas e onde permanecem confundidas. O objetivo não é atribuir maior valor a uma delas, mas impedir que se decida sobre capital como se toda pretensão afetiva fosse um direito ou todo direito dispensasse consideração relacional.

A relação entre propriedade e governança trata da tradução de direitos em decisões. Quem tem participação precisa compreender os canais pelos quais exerce prerrogativas e acompanha sua utilização. A existência de controle não elimina a necessidade de respeitar competências, regras e responsabilidades. Inversamente, uma estrutura de governança não deve reivindicar poderes que os instrumentos aplicáveis não lhe atribuem.

A relação entre governança e perenidade examina se a orientação temporal influencia efetivamente as escolhas. O compromisso com a continuidade pode ser discutido em políticas de capital, preparação de dirigentes, planejamento de transições e critérios para revisão de atividades. Sem esses desdobramentos, a linguagem do longo prazo permanece difícil de distinguir de uma declaração cerimonial. Mesmo com eles, seus resultados precisam ser acompanhados.

A relação entre família e perenidade envolve a transmissão de sentido e a autonomia entre gerações. Uma história compartilhada pode favorecer compromisso com o futuro, mas a identidade não pode pressupor adesão automática. É necessário observar como expectativas são discutidas, que alternativas existem e como são acolhidas escolhas diferentes daquelas consideradas tradicionais.

Essas relações não esgotam todas as conexões possíveis. Formação familiar afeta o exercício da propriedade; decisões patrimoniais podem alterar identidades; a governança pode modificar expectativas sobre o futuro. A Quadratura é relacional justamente porque não trata cada dimensão como compartimento isolado. Sua disciplina consiste em nomear a conexão e evitar que um conceito seja usado para explicar qualquer resultado.

Proposições para Discussão e Investigação

As quatro proposições seguintes explicitam relações que a obra considera plausíveis e relevantes para investigação. Elas não foram testadas neste ensaio. Cada uma inclui uma possibilidade de observação e uma explicação alternativa, de modo a permitir contestação e refinamento.

Proposição 1 — Distinção de papéis e clareza decisória. Em situações de sobreposição entre posições familiares, proprietárias e executivas, a explicitação de competências pode favorecer maior concordância entre participantes sobre quem decide cada matéria. A relação seria examinável comparando descrições de responsabilidades dadas por diferentes atores e registros de decisões. Concordância já existente por confiança, experiência compartilhada ou baixa complexidade constituiria explicação alternativa; a simples presença de documentos não bastaria para atribuir o efeito à governança formal.

Proposição 2 — Coordenação da propriedade e previsibilidade. Quando proprietários têm expectativas distintas sobre distribuição, reinvestimento e saída, critérios previamente discutidos podem reduzir a imprevisibilidade das deliberações patrimoniais. Isso não implica eliminar divergências nem privilegiar a retenção de capital. Uma investigação precisaria observar a aplicação dos critérios em decisões difíceis, considerando que maior disponibilidade de recursos ou interesses previamente convergentes também pode facilitar acordos.

Proposição 3 — Orientação temporal e compromissos verificáveis. Uma orientação de perenidade torna-se mais identificável quando se expressa em decisões consistentes de preparação, alocação de recursos e revisão de atividades, em vez de aparecer apenas no discurso. A proposição diz respeito à identificação da orientação, não à prova de que ela causa longevidade. Restrições financeiras, oportunidades inesperadas e diferentes horizontes entre negócios precisam ser considerados para não interpretar toda mudança de plano como incoerência.

Proposição 4 — Sucessão e alinhamento entre atribuição e exercício. A transição tende a produzir maior clareza institucional quando atribuições formais, exercício efetivo da autoridade e reconhecimento dos participantes convergem de maneira suficiente para o funcionamento da organização. O acompanhamento deveria incluir situações em que o antecessor continua participando legitimamente de instâncias definidas. A presença da geração anterior não é, por si só, evidência de fracasso; a ambiguidade relevante ocorre quando responsabilidades e centros de decisão se contradizem.

Essas proposições combinam uma contribuição interpretativa e uma abertura empírica. Podem ser apoiadas, revistas ou rejeitadas em aplicações posteriores. Sua formulação não transforma o quadro em instrumento preditivo: ajuda a tornar examinável o que, de outro modo, permaneceria uma afirmação ampla sobre maturidade.

Alcance e Contribuição Incremental

A principal utilidade pretendida é reunir, numa sequência compreensível, perguntas que frequentemente são discutidas em contextos separados. Essa integração pode apoiar a leitura de uma família empresária, a preparação de uma reunião ou o desenho inicial de uma pesquisa. Não torna desnecessárias as teorias que a sustentam nem presume superioridade sobre elas.

A contribuição seria incremental se o quadro ajudasse a distinguir problemas antes confundidos, a explicitar relações relevantes ou a orientar observações mais precisas. Seria fraca se apenas substituísse termos conhecidos por uma nova denominação. Essa diferença só pode ser examinada por comparação, crítica e utilização disciplinada.

Há situações em que a Quadratura terá alcance limitado. Um problema predominantemente tecnológico ou comercial pode exigir outras ferramentas. Uma família que não exerce influência relevante sobre o empreendimento pode não constituir a unidade adequada. Uma organização em crise aguda não pode adiar medidas obrigatórias enquanto desenvolve linguagem comum. O quadro serve à reflexão; não suspende urgências nem cria competência profissional onde ela não existe.

TENSÕES E SUCESSÃO: SITUAÇÕES DE ANÁLISE

Divergência não Equivale a Desorganização

Uma leitura responsável precisa distinguir conflito de interesses, dificuldade relacional e falha institucional. Dois proprietários podem defender políticas diferentes de distribuição e, ainda assim, utilizar procedimentos claros e respeitar o resultado. A existência de divergência não comprova ausência de governança. Também é possível que ninguém discorde publicamente porque as consequências pessoais da objeção são consideradas excessivas.

As tensões discutidas neste capítulo são construções analíticas. Elas ilustram como a Quadratura pode organizar perguntas, sem atribuir frequência ou representatividade aos casos. Não resultam de pesquisa de campo e não descrevem o patrimônio ou a família do autor.

A análise de uma situação começa pela identificação das posições, dos direitos e das decisões em disputa. Em seguida, examina quais critérios existem, como são utilizados e que efeitos estão sendo observados. A classificação precipitada de pessoas como resistentes, imaturas ou desleais deve ser evitada: a divergência pode revelar um problema de informação, um direito desconsiderado ou uma questão econômica ainda não enfrentada.

Situação Hipotética: O Sucessor que Recebe o Cargo, mas não a Atribuição

Uma empresa é dirigida durante décadas por sua fundadora. A geração seguinte assume formalmente a direção executiva, enquanto a fundadora passa a integrar um conselho. No cotidiano, porém, decisões já delegadas continuam sendo revistas por conversas diretas com gestores, sem passar pelo conselho ou pela nova direção. A equipe não sabe qual orientação prevalecerá quando surgirem desacordos.

A dimensão familiar sugere examinar como a mudança afeta o reconhecimento e a identidade. A propriedade exige verificar se a fundadora conserva direitos que justificam determinadas intervenções. A governança pergunta quais competências foram atribuídas a cada papel e se os canais efetivamente utilizados correspondem a elas. A perenidade indaga se a tran-

sição prepara a organização para funcionar de maneira menos dependente de uma presença individual.

O problema não é a permanência da fundadora na vida institucional. Sua participação pode ser valiosa e legítima. A dificuldade está na contradição entre delegação anunciada e funcionamento real. Uma resposta exploratória seria revisar competências, canais de orientação e matérias reservadas, preservando os direitos existentes e distinguindo acompanhamento estratégico de revisão informal da rotina.

A literatura de sucessão oferece fundamento para tratar a passagem como processo que envolve relações e condições de transferência, e não apenas nomeação (Sharma; Chrisman; Chua, 2003; Le Breton-Miller; Miller; Steier, 2004). A Quadratura organiza esse exame em quatro dimensões, sem permitir concluir que o sucessor deva, por definição, receber autoridade ilimitada.

Situação Hipotética: Reinvestimento para uns, Indisponibilidade para Outros

Três ramos familiares participam de uma empresa rentável. Parte dos proprietários trabalha na gestão e recebe remuneração por suas funções; os demais dependem da distribuição de resultados ou pretendem financiar projetos próprios. A gestão defende a retenção recorrente dos lucros para expansão. Os demais proprietários afirmam não compreender os critérios nem as alternativas consideradas.

Seria insuficiente interpretar a situação como oposição entre quem protege o legado e quem deseja consumir o patrimônio. A dimensão familiar sugere examinar reconhecimento e diferenças de participação. A propriedade requer distinguir remuneração por trabalho, direitos econômicos e compromissos de capital. A governança pergunta quem aprova a política, com quais informações e como são tratados conflitos de interesse. A perenidade exige explicitar o projeto futuro utilizado para justificar a retenção.

A análise econômica pode mostrar que o investimento é necessário, excessivo ou apenas uma entre várias alternativas. A Quadratura não decide isso. Seu papel é impedir que a preferência da gestão seja aceita apenas porque utiliza a linguagem da continuidade, ou que toda distribuição seja defendida sem considerar a situação da empresa.

Uma aplicação exploratória poderia organizar informações sobre caixa, investimentos e necessidades do negócio, discutir critérios de distribuição e examinar possibilidades lícitas e viáveis de liquidez. O resultado responsável pode combinar reinvestimento e distribuição, ou justificar uma escolha diferente. O caso ilustra a necessidade de critérios, não a superioridade automática de uma política.

Situação Hipotética: Preservar o Nome ou Transformar a Atividade

Uma família controla uma atividade que perdeu competitividade. O nome empresarial possui significado afetivo e a manutenção da operação é tratada como dever para com o fundador. Uma alternativa de reorganização permitiria preservar parte do patrimônio e dos empregos, mas implicaria abandonar produtos associados à origem da empresa.

A dimensão familiar torna visível o peso da memória. A propriedade identifica quem assume riscos e quem pode decidir sobre os ativos. A governança verifica como as alternativas são examinadas e quais participantes serão ouvidos. A dimensão da perenidade indaga qual continuidade está em discussão: a forma histórica do negócio, a atividade economicamente viável, os vínculos profissionais ou a capacidade empreendedora da família.

A riqueza socioemocional oferece uma referência para compreender por que a decisão não se reduz ao retorno financeiro (Gómez-Mejía *et al.*, 2007; Berrone; Cruz; Gómez-Mejía, 2012). Entretanto, reconhecer o valor do nome não basta para justificar qualquer custo de preservação. A avaliação precisa considerar compromissos, condições materiais e efeitos sobre terceiros.

O caso pode resultar em transformação, venda, manutenção justificada ou encerramento ordenado. Nenhuma dessas respostas é definida pela Quadratura. A contribuição está em tornar explícito o objeto da continuidade e em impedir que uma referência genérica ao legado encerre a discussão antes do exame das alternativas.

Sucessão: Propriedade, Gestão e Organização Institucional

Para fins de análise, a sucessão será examinada em três planos rela-

cionados: patrimonial, executivo e institucional. O patrimonial envolve a transferência ou reorganização de direitos sobre o capital. O executivo envolve a atribuição e o exercício de funções de direção. O institucional envolve a continuidade de critérios, responsabilidades, instâncias e processos de reconhecimento. Mudança geracional é o contexto temporal, não um mecanismo que transfira automaticamente competência ou autoridade.

A passagem das gerações não garante que descendentes desejem ou devam assumir o comando, e a sucessão executiva pode envolver profissionais externos à família. Por isso, a mudança geracional é distinguida das transições patrimoniais, executivas e institucionais. Essa diferenciação evita tratar parentesco como destino funcional e permite considerar configurações sucessórias que não reproduzem a organização da geração anterior.

Herdeiro, proprietário e sucessor executivo são posições diferentes. Uma pessoa pode receber participação e não trabalhar no negócio. Pode assumir a direção sem adquirir propriedade. Pode participar da governança sem exercer a gestão. A preparação precisa corresponder ao papel previsto, e os critérios de escolha devem poder ser discutidos sem que a distinção seja recebida como desvalorização do pertencimento.

A transição formal ocorre quando nomeações, delegações ou transferências são implementadas pelos meios competentes. A transição efetiva deve ser examinada no exercício cotidiano das responsabilidades. As duas podem não coincidir no tempo. Uma nova direção pode exercer atribuições delegadas antes da transferência patrimonial; uma transferência patrimonial pode ocorrer sem alteração executiva. Não existe equivalência necessária entre as três passagens.

Depois da Transição

O período posterior permite examinar se a nova configuração funciona como foi definida. A equipe sabe a quem recorrer? O sucessor dispõe das condições necessárias para cumprir suas responsabilidades? A geração anterior atua dentro do papel acordado? Proprietários que não participam da gestão recebem informações adequadas? As decisões continuam dependentes de validações paralelas que não foram explicitadas?

Essas perguntas não devem ser respondidas apenas pela percepção do sucessor ou do sucedido. Atores diferentes observam aspectos distintos da transição. A investigação pode incluir dirigentes, proprietários, profissio-

nais não familiares e participantes das instâncias de governança, respeitadas a confidencialidade e as responsabilidades. A clareza de um grupo pode coexistir com ambiguidade para outro.

A sucessão oferece, assim, uma ocasião particularmente informativa para observar a Quadratura, mas não seu único teste. Crises, mudanças estratégicas, ingresso de investidores e saídas societárias também colocam as relações sob pressão. O critério não é eliminar toda dependência pessoal, algo pouco realista, mas compreender quais responsabilidades podem ser sustentadas quando as pessoas e as circunstâncias mudam.

DA LEITURA À INVESTIGAÇÃO

Aplicação Exploratória e Proporcionalidade

A utilização prática começa pela definição do objeto. Está sendo examinada uma empresa, um grupo de negócios, uma holding patrimonial ou a família empresária em sua relação com diferentes atividades? Misturar essas unidades dificulta a identificação de direitos, responsabilidades e resultados. O segundo passo é delimitar a situação: uma sucessão, um impasse patrimonial, uma revisão de governança ou uma discussão sobre o futuro.

Uma conversa inicial pode reunir percepções, mas não deve ser confundida com diagnóstico concluído. Os relatos precisam ser confrontados com documentos pertinentes, atribuições vigentes, decisões observáveis e condições econômicas. A ausência de informação é uma questão a investigar, não uma autorização para presumir desorganização ou ocultação.

A proporcionalidade orienta a intervenção. Pequenas estruturas podem se beneficiar de regras claras, registros e encontros periódicos, enquanto arranjos mais complexos podem exigir mecanismos adicionais. Medidas obrigatórias e riscos urgentes precisam ser tratados imediatamente pelos profissionais competentes. A construção de linguagem comum não deve servir de motivo para adiar providências legais, financeiras ou operacionais necessárias.

Quadro 3 — Da pergunta às informações a examinar.

Dimensão	Pergunta inicial	Informações pertinentes
Família	Como papéis e expectativas são compreendidos?	Relatos de diferentes gerações; critérios de participação; práticas de formação.
Propriedade	Como direitos e interesses são coordenados?	Composição do capital; instrumentos pertinentes; decisões sobre resultados e liquidez.
Governança	Quem decide de fato e perante quem responde?	Atribuições; registros de decisões; informações de acompanhamento; tratamento de exceções.
Perenidade	Que continuidade é pretendida e como orienta escolhas?	Planos e decisões de investimento; preparação sucessória; critérios de revisão e descontinuidade.

Fonte: elaboração do autor. Roteiro exploratório sem escala, pontuação ou validação empírica. O exame econômico do negócio deve acompanhar todas as dimensões.

Perguntas não são Escalas de Maturidade

As perguntas do quadro e dos apêndices funcionam como roteiro de análise. Não se atribuem notas, pesos ou categorias universais de maturidade. Uma avaliação numérica exigiria definição de indicadores, validação, condições de aplicação e estudo dos limites de comparação. Sem esses procedimentos, uma pontuação poderia transformar impressões em aparência de precisão.

Também não se somam as quatro dimensões como se uma deficiência pudesse ser automaticamente compensada pela força de outra. Patrimônio elevado não corrige uma decisão irregular; coesão familiar não substitui viabilidade; formalização não comprova reconhecimento. O exame precisa preservar a natureza de cada problema e as condições sob as quais ele pode ser enfrentado.

Uma aplicação útil produz um registro de questões, evidências disponíveis, dúvidas e encaminhamentos. Deve ser possível distinguir o que foi observado do que foi apenas relatado e do que permanece hipótese. Essa disciplina aumenta a qualidade da conversa e permite revisar interpretações sem tratar toda mudança de entendimento como contradição pessoal.

Como Investigar as Proposições

Pesquisas qualitativas podem examinar processos de sucessão, conflitos de alocação e reorganizações por meio de entrevistas, documentos e observação das decisões ao longo do tempo. A comparação entre relatos de diferentes participantes é especialmente importante quando o tema envolve autoridade, pois quem decide pode perceber clareza onde os demais experimentam ambiguidade.

Estudos comparativos precisariam considerar porte, setor, geração, composição da propriedade e condições econômicas. Sem essa atenção, diferenças atribuídas à governança poderiam decorrer da disponibilidade de recursos ou da complexidade do negócio. A seleção de apenas empresas longevas também limitaria a análise: organizações encerradas, vendidas ou reorganizadas ajudam a examinar decisões que a narrativa do sucesso tende a excluir.

Uma investigação longitudinal permitiria separar intenção, mecanismo e resultado. A orientação de perenidade seria identificada em compromissos

e critérios; a governança, nas práticas de decisão e acompanhamento; a continuidade, nos acontecimentos posteriores. Esse desenho reduziria o risco de definir uma empresa como orientada ao longo prazo apenas porque ela sobreviveu.

A causalidade pode operar em mais de uma direção. Uma governança mais estruturada pode favorecer a coordenação, mas bons resultados e maior disponibilidade financeira também podem permitir investir em governança. Uma sucessão percebida como bem-sucedida pode fortalecer a identidade, em vez de ser apenas consequência dela. As relações propostas precisam ser examinadas sem pressupor uma ordem causal única.

Testes Críticos do Próprio Quadro

A primeira questão crítica é se a perenidade acrescenta uma distinção útil em relação à orientação de longo prazo e à orientação transgeracional já discutidas na literatura. A resposta não pode ser dada apenas pela preferência terminológica do autor. Exige examinar o que o conceito permite observar e se essa observação já seria obtida, com igual precisão, por abordagens existentes.

A segunda questão é se as quatro dimensões ajudam participantes ou pesquisadores a identificar problemas de maneira mais clara do que o uso isolado de outros referenciais. A comparação pode mostrar utilidade pedagógica sem demonstrar maior poder explicativo. Esse resultado ainda seria relevante, desde que apresentado pelo que efetivamente representa.

A terceira questão é normativa: quem define o que constitui permanência qualificada? Diferentes participantes podem discordar sobre o equilíbrio entre liquidez, reinvestimento, participação e continuidade do controle. Uma aplicação responsável deve registrar essas divergências em vez de apresentar a preferência do grupo dominante como definição neutra de maturidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A continuidade da empresa familiar envolve uma combinação de vínculos, direitos, responsabilidades e escolhas sobre o futuro. O fato de uma organização permanecer sob controle de parentes não esclarece, por si só, como esses elementos se relacionam. Tampouco a existência de estruturas formais comprova que as decisões sejam inteligíveis, responsáveis ou economicamente sustentáveis.

A Quadratura da Empresa Familiar foi proposta como uma maneira de organizar essa investigação. Família explicita pertencimento, identidade e expectativas; propriedade identifica direitos e coordenação do capital; governança examina o exercício e a responsabilização do poder; perenidade coloca em discussão a orientação temporal e o objeto da continuidade. A empresa permanece como unidade econômica central, sujeita a exigências de desempenho e a condições externas que a proposta não pretende absorver.

O argumento não contrapõe a Quadratura ao modelo dos três círculos nem atribui à literatura anterior desatenção à sucessão, ao tempo ou à governança. Sua contribuição pretendida está na articulação de perguntas, preservando diferenças entre sistemas constitutivos, mecanismos de decisão e orientação da continuidade. A originalidade dessa articulação é uma questão aberta à avaliação especializada, e sua utilidade precisa ser examinada em aplicações e pesquisas.

A sucessão mostrou a importância de distinguir mudança patrimonial, atribuição executiva e funcionamento institucional. A transmissão de direitos não prepara automaticamente dirigentes; a nomeação não resolve, sozinha, o exercício da autoridade; a permanência do antecessor não é necessariamente um obstáculo quando seus papéis são claros. O problema relevante é a correspondência entre responsabilidades definidas e práticas efetivas.

A perenidade também recebeu uma delimitação necessária. Ela não equivale à duração comprovada nem transforma preservação em finalidade absoluta. Sua função é orientar decisões sobre o que continuar, em quais condições e com que responsabilidade. A continuidade pode exigir adaptação, e a decisão de não manter determinada atividade pode ser compatível com a proteção de pessoas, capacidades e patrimônio.

As proposições e perguntas apresentadas oferecem um ponto de partida, não uma certificação de maturidade. A investigação posterior deverá con-

siderar explicações concorrentes, diferenças de contexto e resultados que contrariem as expectativas iniciais. Permanência qualificada não pode ser inferida apenas da intenção de uma família, da antiguidade de uma empresa ou da sofisticação de seus documentos.

Receber uma história não dispensa decidir o que fazer com ela. A responsabilidade da família empresária aparece quando consegue discutir essa decisão sem confundir pertencimento com aptidão, patrimônio com disponibilidade irrestrita e autoridade com ausência de limites. É nesse trabalho, sempre situado e revisável, que família, propriedade, governança e perenidade podem contribuir para uma continuidade que permaneça digna de ser escolhida.

REFERÊNCIAS

- BERRONE, Pascual; CRUZ, Cristina; GÓMEZ-MEJÍA, Luis R. Socioemotional wealth in family firms: theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. **Family Business Review**, v. 25, n. 3, p. 258–279, 2012.
- CHUA, Jess H.; CHRISMAN, James J.; SHARMA, Pramodita. Defining the family business by behavior. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 23, n. 4, p. 19–39, 1999.
- DAVIS, James H.; SCHOORMAN, F. David; DONALDSON, Lex. Toward a stewardship theory of management. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 1, p. 20–47, 1997.
- GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion McCollom; LANSBERG, Ivan. Generation to generation: life cycles of the family business. Boston: **Harvard Business School Press**, 1997.
- GÓMEZ-MEJÍA, Luis R. *et al.* Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: evidence from Spanish olive oil mills. **Administrative Science Quarterly**, v. 52, n. 1, p. 106–137, 2007.
- HABBERSHON, Timothy G.; WILLIAMS, Mary L. A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. **Family Business Review**, v. 12, n. 1, p. 1–25, 1999.
- HABBERSHON, Timothy G.; WILLIAMS, Mary L.; MACMILLAN, Ian C. A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, v. 18, n. 4, p. 451–465, 2003.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). Código das melhores práticas de governança corporativa. 6. ed. São Paulo: IBGC, 2023.
- JAAKKOLA, Elina. Designing conceptual articles: four approaches. **AMS Review**, v. 10, p. 18–26, 2020.
- JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p. 305–360, 1976.
- LE BRETON-MILLER, Isabelle; MILLER, Danny; STEIER, Lloyd P. Toward an integrative model of effective FOB succession. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 28, n. 4, p. 305–328, 2004.

LUMPKIN, G. T.; BRIGHAM, Keith H. Long-term orientation and intertemporal choice in family firms. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 35, n. 6, p. 1149–1169, 2011.

MENEGHETTI, Francis Kanashiro. O que é um ensaio teórico? **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 2, p. 320–332, 2011.

SCHULZE, William S.; LUBATKIN, Michael H.; DINO, Richard N.; BU-CHHOLTZ, Ann K. **Agency relationships in family firms: theory and evidence**. **Organization Science**, v. 12, n. 2, p. 99–116, 2001.

SHARMA, Pramodita; CHRISMAN, James J.; CHUA, Jess H. Predictors of satisfaction with the succession process in family firms. **Journal of Business Venturing**, v. 18, n. 5, p. 667–687, 2003.

SUCHMAN, Mark C. Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 571–610, 1995.

SUESS, Julia. Family governance: literature review and the development of a conceptual model. **Journal of Family Business Strategy**, v. 5, n. 2, p. 138–155, 2014.

SUESS-REYES, Julia. Understanding the transgenerational orientation of family businesses: the role of family governance and business family identity. **Journal of Business Economics**, v. 87, p. 749–777, 2017.

TAGIURI, Renato; DAVIS, John A. Bivalent attributes of the family firm. **Family Business Review**, v. 9, n. 2, p. 199–208, 1996.

WHETTEN, David A. What constitutes a theoretical contribution? **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 490–495, 1989.

GLOSSÁRIO

Empresa familiar. Empreendimento em que uma família ou conjunto de famílias relacionadas exerce influência relevante sobre a propriedade e/ou a direção e atribui significado continuado a essa relação. A definição é operacional e não substitui outras delimitações possíveis na literatura.

Família empresária. Grupo familiar considerado em sua relação continuada com negócios, participações e patrimônio. Pode permanecer como unidade de análise mesmo após deixar de controlar uma empresa específica.

Pertencimento. Experiência de vínculo e reconhecimento numa trajetória familiar. Não equivale automaticamente a direito patrimonial, competência profissional ou obrigação de assumir uma função.

Propriedade. Organização da titularidade do capital e dos direitos e responsabilidades correspondentes. Inclui a análise de como tais direitos se distribuem e se coordenam.

Controle. Capacidade de orientar determinadas decisões, conforme direitos, instrumentos e condições aplicáveis. Não é sinônimo de toda participação patrimonial nem de autoridade ilimitada.

Gestão. Condução executiva de recursos e atividades para realizar objetivos organizacionais, dentro de atribuições e responsabilidades definidas.

Governança. Instâncias, regras e práticas pelas quais se orientam, autorizam, acompanham e avaliam decisões relevantes. Sua efetividade não se resume à existência de documentos.

Legitimidade. Reconhecimento de que uma autoridade, posição ou decisão é justificável segundo determinados critérios. Reconhecimento social, autorização formal e justificação normativa devem ser distinguidos.

Perenidade. Na formulação desta obra, orientação deliberada para uma continuidade economicamente viável, institucionalmente responsável e aberta à adaptação. Não é garantia de duração.

Permanência qualificada. Continuidade examinada à luz de critérios econômicos, institucionais e relacionais. Constitui horizonte normativo do ensaio, não escala empiricamente validada.

Continuidade patrimonial. Preservação de recursos ou direitos sobre o capital, que pode ocorrer com mudança de atividades, estruturas ou formas de controle.

Continuidade institucional. Sustentação e adaptação de critérios, responsabilidades e processos de decisão ao longo de mudanças de pessoas e circunstâncias.

Sucessão. Processo de transição que pode envolver propriedade, direção executiva e organização institucional, sem equivalência necessária entre essas passagens.

Quadratura da Empresa Familiar. Quadro interpretativo que relaciona família, propriedade, governança e perenidade para examinar condições internas da continuidade, preservando a empresa como unidade econômica focal.

APÊNDICES

Apêndice A — Roteiro de Conversa Exploratória

Este roteiro é uma elaboração do autor para organizar perguntas. Não substitui investigação documental, avaliação profissional nem escuta das diferentes partes. As respostas devem registrar divergências e informações ainda não disponíveis, sem atribuição de pontuação.

A.1 Delimitação da Situação

Que empresa ou conjunto de relações está sendo examinado? Qual decisão ou transição motivou a conversa? Quem possui direitos, exerce responsabilidades ou será afetado? Quais compromissos e condições econômicas delimitam as alternativas? Há alguma providência urgente que não pode aguardar o desenvolvimento da discussão?

A.2 Família

Que expectativas os participantes associam ao pertencimento? Há diferença entre o que se espera como familiar, proprietário e profissional? As novas gerações compreendem seus possíveis papéis e têm liberdade para escolher? Há espaço seguro para discordância? Quem não está sendo ouvido e pode apresentar uma percepção diferente da história ou do problema?

A.3 Propriedade

Quem detém os direitos pertinentes à decisão? Como se distinguem remuneração por trabalho e participação nos resultados? Existem critérios compreensíveis para distribuição, reinvestimento e eventual saída? Que informações os proprietários recebem? Quais interesses minoritários ou de terceiros precisam ser considerados?

A.4 Governança

Quem tem competência para decidir a matéria? Que informações fundamentam a decisão? Como conflitos de interesse serão tratados? Há di-

ferença entre a autoridade registrada e a exercida? Onde a decisão será documentada, quem responderá por sua execução e como uma discordância poderá ser encaminhada?

A.5 Perenidade

O que se pretende preservar: atividade, patrimônio, controle, capacidades, valores ou uma combinação desses elementos? Quem compartilha essa orientação? Que compromissos concretos a tornam identificável? Que mudanças poderiam justificadamente alterar o plano? Quais custos recaem sobre quem não participa da decisão?

A.6 Síntese e Encaminhamento

Quais fatos estão suficientemente esclarecidos? Quais interpretações permanecem divergentes? Que documentos ou análises faltam? Qual é a próxima decisão efetivamente necessária, quem é competente para tomá-la e em que momento o encaminhamento será revisto? A conversa deve terminar com distinção entre acordo, discordância e pendência, e não com uma declaração genérica de harmonia.

Apêndice B — Registro Analítico de uma Decisão

O registro a seguir é um instrumento de trabalho elaborado para esta obra. Não substitui atas, instrumentos societários, contratos ou documentos exigidos pela estrutura aplicável. Sua função é preservar as razões consideradas durante a análise e facilitar a revisão posterior.

Quadro 4 — Campos para registro de uma decisão.

Campo	Conteúdo a registrar
Objeto e contexto	Decisão concreta, unidade examinada, motivo e restrições relevantes.
Participantes e direitos	Pessoas ou grupos envolvidos, posições e competência da instância decisória.
Base de informação	Documentos utilizados, análises econômicas e informações ainda ausentes.
Alternativas	Opções consideradas, inclusive adiamento justificado ou não realização.

Campo	Conteúdo a registrar
Leitura pela Quadatura	Questões familiares, patrimoniais, de governança e de orientação temporal pertinentes.
Interesses e efeitos	Conflitos identificados; consequências para participantes e terceiros.
Fundamentos	Razões da decisão, divergências registradas e limites das informações disponíveis.
Execução e revisão	Responsáveis, compromissos, acompanhamento e condições para reavaliar.

Fonte: elaboração do autor. Instrumento de reflexão, sem substituição dos documentos formais pertinentes.

B.1 Exemplo hipotético de utilização

Uma empresa avalia reter parte dos resultados para modernizar uma operação. O registro identifica os proprietários afetados, separa essa discussão da remuneração dos gestores e informa qual instância possui competência decisória. Relaciona projeções de caixa, alternativas de investimento e consequências da não realização. Divergências sobre distribuição são descritas sem classificar uma posição como falta de compromisso com a família.

A orientação de continuidade é explicitada como intenção de preservar capacidade operacional, e não apenas como desejo de manter o legado. A decisão competente registra os fundamentos econômicos, os responsáveis por acompanhar a execução e as condições que exigirão reavaliação. Uma eventual mudança de cenário poderá justificar revisão, sem que isso represente, por si só, abandono da perenidade.

O exemplo ilustra o uso do registro, não uma recomendação financeira. A viabilidade do investimento e os procedimentos formais dependeriam da análise e das condições concretas da organização.

SOBRE O AUTOR

Rafael José Pôncio

É empresário, professor e escritor, com formação em Administração, Economia e Ciências Contábeis. Possui mais de 25 anos de experiência no mercado de crédito e investimentos, com atuação em análise, estruturação, consultoria e estratégias financeiras.

Sua trajetória profissional inclui funções de coordenação e direção de projetos e operações, além da docência nas áreas de sua formação. Na atividade empresarial, reúne experiência na gestão de negócios, participações societárias, investimentos e organização patrimonial. Esse percurso aproximou sua reflexão sobre o capital das questões concretas relacionadas à sua formação, aplicação, preservação e transmissão.

É autor da trilogia Os Empreendedores que Mudaram o Brasil, dedicada à trajetória de empresários que contribuíram para a formação econômica e empresarial do país. Sua produção também compreende artigos e ensaios sobre empreendedorismo, gestão, economia e governança patrimonial, nos quais procura aproximar experiência empresarial, conhecimento acadêmico e reflexão sobre responsabilidade.

Em Família, Propriedade, Governança e Perenidade: uma leitura ampliada da empresa familiar apresenta a Quadratura da Empresa Familiar, proposta teórico-conceitual que articula essas quatro dimensões como instrumento de reflexão sobre a continuidade institucional e patrimonial das famílias empresárias.

www.rafaeljoseponcio.com.br

ÍNDICE REMISSIVO

A

Adaptação 15, 17, 37, 38, 39, 54, 58, 59

Agência, teoria da 15, 19, 24, 35

Autonomia 28, 29, 31, 33, 38, 43

Autoridade 21, 22, 25, 26, 34, 35, 36, 42, 45, 47, 49, 52, 54, 55, 58, 61

B

Berrone, Pascual 25, 26, 38, 48

C

Capital 18, 22, 26, 29, 31, 34, 38, 41, 42, 43, 44, 47, 49, 51, 54, 58

Chrisman, Sharma e Chua 18, 26, 27, 47

Confiança 13, 19, 24, 25, 26, 28, 34, 44

Conflitos de interesse 25, 34, 35, 46, 47, 60

Conselho de família 34

Continuidade institucional 59

Continuidade patrimonial 38, 58

Controle 17, 18, 23, 24, 25, 26, 29, 31, 37, 38, 43, 53, 54, 58, 61

Criação de valor 23

Critérios de decisão 21, 28, 60

Cruz, Cristina 25, 26, 38, 48

D

Davis, John A. 16, 22, 24, 26, 28, 35

Desempenho 16, 24, 28, 33, 42, 54

Distribuição de resultados 29, 31, 38, 39, 44, 46, 47, 48, 60, 62

Divergência 22, 25, 29, 30, 31, 36, 44, 46, 53, 60, 62

E

Empresa familiar 13, 15, 16, 17, 18, 19, 22, 23, 24, 26, 31, 33, 34, 38, 41, 54, 58, 59

Ensaio teórico 15, 19

F

Família empresária 14, 15, 18, 20, 25, 29, 34, 38, 41, 45, 51, 55, 58

Familiness 23

Fundador 31, 35, 46, 47, 48

G

Gerações 13, 14, 23, 26, 28, 30, 31, 34, 37, 38, 39, 42, 43, 45, 46, 49, 51, 52, 60

Gersick, Kelin E. 16, 22, 23, 26, 30

Gestão 13, 24, 30, 31, 33, 42, 47, 48, 49, 58

Gómez-Mejía, Luis R. 25, 26, 38, 48

Governança 33, 34, 35, 36, 58

H

Habbershon e Williams 23, 24, 26

Holding 51

I

IBGC 26, 33

Identidade 16, 24, 25, 26, 28, 29, 41, 42, 43, 44, 46, 53, 54

J

Jensen e Meckling 24, 26

L

Legitimidade 13, 21, 30, 36, 39, 58

Liquidez 29, 30, 31, 48, 51, 53

Longevidade 16, 42, 43, 44

Lumpkin e Brigham 26, 37

M

Maturidade, escalas de 14, 20, 23, 45, 52, 53, 54

Miller e Le Breton-Miller 26, 27, 47

Minoritários, interesses 60

Modelo dos três círculos 15, 17, 22, 42, 54

O

Orientação temporal 17, 19, 25, 26, 43, 44, 54, 62

P

Patrimônio 13, 14, 18, 23, 29, 30, 31, 37, 38, 39, 46, 47, 48, 52, 54, 55, 58, 61

Perenidade 37, 38, 39, 40, 58
Permanência qualificada 15, 17, 40, 53, 55, 58
Pertencimento 13, 15, 18, 24, 25, 28, 29, 32, 34, 39, 43, 49, 54, 55, 58, 60
Poder 13, 14, 15, 16, 19, 33, 35, 36, 53, 54
Prestação de contas 20, 25, 34
Profissionalização 17
Proporcionalidade 36, 51
Proposições para investigação 15, 17, 20, 44, 45, 52, 54
Propriedade 28, 29, 30, 31, 58
Proprietários 16, 22, 23, 24, 28, 29, 30, 31, 34, 37, 38, 40, 41, 43, 44, 46, 47, 49, 60, 62

Q

Quadratura da Empresa Familiar 41, 42, 43, 44, 45, 59

R

Reinvestimento 22, 29, 30, 37, 44, 47, 48, 53, 60
Remuneração 35, 47, 60, 62
Renúncia 38
Riqueza socioemocional 15, 25, 38, 48

S

Saída, possibilidades de 17, 28, 30, 31, 40, 44, 60
Schoorman e Donaldson 24, 26, 35
Schulze, William S. 24, 26, 35
Situações hipotéticas 15, 46, 47, 48
Sobreposição de papéis 15, 17, 22, 33, 44
Steier, Lloyd 26, 27, 47

Stewardship 15, 24, 35

Sucessão 46, 47, 48, 49, 50, 59

Sucessor 13, 14, 18, 26, 31, 34, 38, 46, 47, 49, 51

Suchman, Mark C. 21, 30, 36

Suess-Reyes, Julia 25, 26, 29, 34

T

Tagiuri, Renato 16, 22, 26, 28

Terceiros, responsabilidade com 30, 39, 48, 60, 62

Transição 26, 31, 37, 40, 43, 45, 49, 59, 60

V

Vantagem competitiva 24

Viabilidade econômica 15, 17, 39, 42

W

Whetten, David A. 20



AYA EDITORA

2026