

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**TALITA CASAGRANDE LACHINI**

**FENÔMENO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA: UM ESTUDO DE CASO EM  
UMA PEQUENA EMPRESA FAMILIAR CAPIXABA**

**Vitória**

**2015**

TALITA CASAGRANDE LACHINI

**FENÔMENO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA: UM ESTUDO DE CASO EM  
UMA PEQUENA EMPRESA FAMILIAR CAPIXABA**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo - UFES, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof<sup>o</sup>. Dr<sup>o</sup>. Annor da Silva Junior.

Vitória

2015

Dados Internacionais de Catalogação-na-publicação (CIP)  
(Biblioteca Central da Universidade Federal do Espírito Santo, ES, Brasil)

---

L137f Lachini, Talita Casagrande, 1990-  
Fenômeno da governança corporativa : um estudo de caso em uma pequena empresa familiar capixaba / Talita Casagrande Lachini. – 2015.  
136 f. : il.

Orientador: Annor da Silva Junior.  
Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) –  
Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas.

1. Empresas familiares. 2. Governança corporativa. 3. Empresas familiares - Sucessão. 4. Controle administrativo. I. Silva Junior, Annor da. II. Universidade Federal do Espírito Santo. Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. III. Título.

CDU: 657

---

---

# **“Fenômeno da Governança Corporativa: Um estudo de caso em uma pequena empresa familiar capixaba”**

**Talita Casagrande Lachini**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal do Espírito Santo como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

Aprovada em 20 de maio de 2015 por:

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Annor da Silva Junior - Orientador - UFES

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Gabriel Moreira Campos -UFES

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Alfredo Rodrigues Leite da Silva-UFES

Dedico

A Deus e aos meus amados pais, Luis Carlos e Maria.

## AGRADECIMENTOS

Foi longa a trajetória desde o início do mestrado até a finalização deste trabalho, a qual pude contar com a colaboração de várias pessoas, e a estas manifesto minha enorme gratidão.

A Deus, pela vida, por conceder esta valiosa oportunidade e por estar presente me protegendo, guiando e iluminando todos os dias.

Aos meus pais, Luis Carlos e Maria, que me apoiaram e que me propiciaram uma estrutura familiar saudável com valiosos valores morais e éticos.

A minha irmã, Thayane, pelo incentivo, apoio e companhia.

Ao meu namorado, Enzo, por todo amor, carinho, compreensão e paciência.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Annor da Silva Junior, pela paciência, valiosas orientações e sabedoria.

Ao corpo discente do Programa de Pós Graduação em Ciências Contábeis (PPGCON) da UFES, em especial, a Flávia e Vitor, por todo companheirismo, amparo e amizade.

Ao corpo docente do Programa de Pós Graduação em Ciências Contábeis (PPGCON) da UFES, pela oportunidade do convívio pessoal e institucional.

Aos membros da banca de defesa do projeto e da dissertação, Prof. Dr. Alfredo Leite da Silva e Prof. Dr. Gabriel Campos, pelas valiosas contribuições a esta dissertação.

Aos amigos, em especial do “Terceirão”, da “República Cá pra Nós Sô” e da UFV, pelo incentivo em ingressar no mestrado, pela amizade verdadeira e pelo apoio.

Aos familiares pelo estímulo e carinho.

A pequena empresa familiar e seus respectivos representantes, pela disposição para que esta pesquisa se realizasse.

## RESUMO

Este estudo tem como objetivo compreender a forma com que os mecanismos de governança corporativa interferem na gestão de uma pequena empresa familiar. Para isso, adotaram-se a perspectiva de Hart (1995), que discorre sobre governança corporativa, e de Leone (2005) para empresas familiares. Para alcançar este objetivo, adotou-se, em relação à condução da pesquisa, uma abordagem qualitativa, por meio do método do estudo de caso. A triangulação de dados foi utilizada como instrumento de coleta de dados por meio de pesquisa documental, observação assistemática e entrevista semiestruturada, e a análise de dados foi realizada através da análise de conteúdo. Como contribuição teórica, este estudo amplia o Modelo de Quatro Círculos com Contexto e Sistema de Valores com a introdução de proprietários formais e informais, gerando o Modelo de Cinco Círculos. A presença da governança corporativa foi identificada através dos fatores de diferenciação e da implantação de onze mecanismos de governança que gerou mudanças no controle da empresa, no processo sucessório, na profissionalização e na captação de recursos. Os mecanismos encontrados foram denominados como: “empresa controladora”; “respeito fraternal”; “projetos pessoais”; “pró-labore dos gestores familiares”; “ausência de remuneração dos familiares não gestores”; “aconselhamento profissional”; “prestação de contas”; “proteção do empreendimento familiar”; “alinhamento de interesses na gestão”; “atribuições e responsabilidades”; e “atenção aos interesses dos stakeholders”. Tais mecanismos não possuem ordem cronológica, pois o respeito fraternal e projetos pessoais já existiam antes da criação da empresa familiar. Quanto ao controle, destaca-se o mecanismo prestação de contas, que possibilitou uma ligação entre a família e a empresa; permitiu clareza, transparência, igualdade entre todos os irmãos, diminuindo a assimetria informacional; facilitou uma comunicação aberta e honesta entre todos os proprietários, transmitindo uma sensação de segurança e previsibilidade; e contribuiu para eliminar e/ou minimizar conflitos entre os proprietários (formais e informais). Quanto à sucessão, os mecanismos proteção do empreendimento familiar, aconselhamento profissional, respeito fraternal estão possibilitando planejar o processo sucessório da empresa; facilitaram a comunicação entre os familiares, e assim, diminuiu a assimetria informacional; e realizaram a manutenção e administração dos bens mobiliários da família empresária. Quanto à profissionalização, os mecanismos proteção do empreendimento familiar e respeito fraternal viabilizaram a participação de todos para decidir sobre a profissionalização da empresa. Com relação à captação de recursos, os mecanismos atribuições e responsabilidades e atenção aos interesses dos *stakeholders* possibilitaram a empresa, durante todo seu ciclo de vida, a buscar

recursos financeiros sem dificuldade, gerando um maior investimento, crescimento e geração de empregos.

**Palavras-chave:** Empresa Familiar de Pequeno Porte; Governança Corporativa; Controle; Profissionalização; Sucessão; Captação de Recursos.



## ABSTRACT

This study aims to understand how corporate governance mechanisms interfere in running a small family business. For this, it was adopted Hart's perspective (1995), which discusses corporate governance, and Leone's (2005) for family businesses. To achieve this goal it was adopted, in relation to the conduct of research, a qualitative approach through the case study method. The triangulation was used as data collection instrument by means of desk research, systematic observation and semi-structured interviews. The data analysis was performed through content analysis. As theoretical contribution, this study extends the Model Four Circles through the Context and Values System with the introduction of formal and informal owners, generating the Model of Five Circles. The presence of corporate governance was identified through the differentiation and the establishment of eleven governance mechanisms factors that led to changes in the control of the company in the succession process, professionalization and fund-raising. The found mechanisms were designated as: "holding company"; "fraternal respect"; "personal projects"; "management fees of family managers"; "absence of remuneration of non-family managers"; "professional advice"; "accountability"; "protection of the family business"; "alignment of interests in the management"; "duties and responsibilities"; and "attention to the interests of stakeholders". Such mechanisms have no chronological order, since the fraternal respect and personal projects existed before the creation of the family business. As for control there is the accountability mechanism which enabled a link between the family and the enterprise; it allowed clarity, transparency, equality of all the brothers, reducing the information asymmetry; it facilitated an open and honest communication between all owners, conveying a sense of security and predictability; it helped to eliminate and/or minimize conflicts between the owners (formal and informal). As for the succession, the mechanisms of protection the family business, the professional advice and the fraternal respect are enabling the planning of the succession process in the company; facilitated communication among family members, reduced the information asymmetry; carried out the maintenance and administration of movable properties of the business family. As for the professional training, the mechanisms protecting the business family and fraternal respect enabled the participation of all members to decide on the professionalization of the company. Regarding fund-raising, the duties and responsibilities mechanisms and attention to the interests of stakeholders allowed the company throughout its life cycle to seek financial resources without difficulty, generating higher investment, growth and job creation.

**Keywords:** Small Family Business; Corporate Governance; Control; Professionalization; Succession; Fund-raising.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Comparação entre definições de empresa familiar, ordem cronológica .....	22
Quadro 2 - Atributos bivalentes da empresa familiar.....	24
Quadro 3 - Características do modelo tridimensional de desenvolvimento das empresas familiares .....	32
Quadro 4 - Critério para classificação de empresas adotada pelo BNDES .....	43
Quadro 5 - Critério para classificação de empresas adotada pelo SEBRAE.....	44
Quadro 6 - Definições de governança corporativa divididas entre quatro critérios .....	46
Quadro 7 - Problemas agrupados em quatro tópicos .....	56
Quadro 8 - Codificação dos entrevistados .....	69
Quadro 9 - Codificação dos documentos analisados .....	69
Quadro 10 - Atuação dos gestores .....	94
Quadro 11 - Implicações dos mecanismos de governança corporativa.....	114

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Modelo de Três Círculos nas empresas familiares .....	25
Figura 2 - Modelo de Três Círculos expandido com a inclusão dos contraparentes .....	27
Figura 3 - Modelo de Três Círculos expandido com a inclusão do Contexto/Sistema de Valores Familiares.....	28
Figura 4 - Modelo de Quatro Círculos com Contexto e Sistema de Valores .....	29
Figura 5 - Modelo Tridimensional de Desenvolvimento.....	31
Figura 6 - Modelo Tridimensional de Desenvolvimento expandido com a inclusão do Contexto/Sistema de Valores Familiares.....	36
Figura 7 - Nove tipos de sucessão .....	38
Figura 8 - Órgãos de governança corporativa para as três esferas de poder na empresa .....	57
Figura 9 - Esquema Analítico da Dissertação .....	70
Figura 10 - Modelo de Cinco Círculos com Contexto e Sistema de Valores (M5CCV) .....	92

## LISTA DE SIGLAS

ABRATUR	Associação Brasileira de Turismo Rural
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
ES	Espírito Santo
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MPE	Micro e Pequena Empresa
M3C	Modelo de Três Círculos
M4CCV	Modelo de Quatro Círculos com Contexto e Valores
M5CCV	Modelo de Cinco Círculos com Contexto e Sistema de Valores
PIB	Produto Interno Bruto
PNB	Produto Nacional Bruto
SA	Sociedade Anônima
SEBRAE	Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
VPL	Valor Presente Líquido

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>20</b>
2.1	EMPRESAS FAMILIARES .....	20
2.1.1	Definição.....	21
2.1.2	Modelo de Três Círculos e suas Evoluções .....	23
2.1.3	Ciclo de Vida.....	29
2.1.4	Sucessão .....	36
2.1.5	Profissionalização.....	39
2.2	MICRO E PEQUENA EMPRESA .....	41
2.2.1	Definição.....	43
2.3	GOVERNANÇA CORPORATIVA .....	45
2.3.1	Aspectos gerais .....	48
2.3.2	Fatores de Diferenciação de Governança Corporativa .....	51
2.3.3	A Governança Corporativa nas Organizações Familiares.....	55
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>62</b>
3.1	ABORDAGEM DE PESQUISA.....	62
3.2	MÉTODO ADOTADO .....	63
3.3	PROCESSO DE COLETA DE DADOS .....	64
3.4	ANÁLISE DE DADOS.....	66
3.5	OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA.....	67
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	<b>72</b>
4.1	CONTEXTO DE SURGIMENTO DA EMPRESA FAMILIAR .....	72
4.1.1	Sistema de valores .....	74
4.2	HISTÓRICO DA EMPRESA FAMILIAR .....	78
4.3	EMPRESA FAMILIAR HOJE .....	84
4.4	CONSIDERAÇÕES ANALÍTICAS REFERENTES À EMPRESA FAMILIAR ATUALMENTE.....	87
4.4.1	Estrutura de família .....	88
4.4.2	Estrutura de propriedade .....	91
4.4.3	Estrutura de gestão .....	94
4.5	FATORES DE DIFERENCIAÇÃO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	101
4.6	MECANISMOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA .....	106

4.7	IMPLICAÇÕES GERENCIAIS: CONTROLE, SUCESSÃO; PROFISSIONALIZAÇÃO E CAPTAÇÃO DE RECURSOS .....	110
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>117</b>
<b>6</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>122</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O tema central deste estudo envolve a empresa familiar, especificamente a pequena empresa, e o fenômeno da governança corporativa, dado que tal empresa durante seu ciclo de vida e evolução implanta mecanismos de governança para solucionar conflitos que derivam do relacionamento entre familiares, proprietários e gestores.

A empresa familiar é a forma dominante de negócios em todo o mundo (MALLIN, 2013). Gersick et al. (2006) apontaram que pelo menos 40% das quinhentas maiores empresas do mundo, listadas na revista *Fortune*, evidenciam importantes ligações familiares tanto em relação à propriedade de ações, quanto à administração. Outros estudos evidenciam que as empresas familiares correspondem a aproximadamente 80% das empresas privadas existentes (BETHLEM, 1989; GERSICK et al., 2006; OLIVEIRA, 1999). Além disso, estas empresas também influenciam as arenas política e social (BORGES; LESCURA, 2012; OLIVEIRA et al., 2012).

Para Cançado et al. (2013) as empresas familiares constituem a base da economia capitalista mundial. Lethbridge (2005) destaca que a porcentagem das empresas familiares chega a 70% na Espanha, 75% na Inglaterra, 80% na Alemanha e 90% no Brasil. O mesmo autor evidencia que nos Estados Unidos, os grupos familiares empregam 62% da força de trabalho, além de responder por 64% do PIB e movimentar dois terços da Bolsa de Nova York. No Brasil, segundo Lethbridge (2005), das 264 empresas de capital nacional listadas em Melhores e Maiores da EXAME, 142 são familiares. Além disso, aproximadamente 48% do PIB e 60% dos empregos vêm destas empresas (LEONE, 2005).

Tagiuri e Davis (1996) definem as empresas familiares como aquelas onde dois ou mais membros da família (*extended family members*) influenciam a direção da empresa através do exercício de laços de parentesco, de funções de gerenciamento, ou de direitos de propriedade. Para Leone (2005), além desta característica, a empresa familiar é aquela que é iniciada por um membro da família, onde os valores institucionais se identificam com um sobrenome da família ou com a figura do fundador, e a sucessão está ligada ao fator hereditário.

O fato de a empresa familiar possuir membros familiares na gestão faz com que surjam riscos, oportunidades e desafio advindos da existência de fortes envolvimento afetivos entre membros da alta gestão e a enorme concentração de poder nas mãos de um pequeno grupo de pessoas (SILVEIRA, 2010). Para Tagiuri e Davis (1996), a fonte de vantagens e desvantagens



destas empresas vem dos atributos bivalentes únicos inerentes às mesmas, e o gerenciamento destes levará ao sucesso ou fracasso. Ward (1988) destaca que são raras as empresas que perpetuam além da primeira geração. Há uma estimativa de que 75% das empresas familiares estejam sob o comando da primeira geração, 20% na segunda geração, ou seja, apenas 5% estão sob controle das gerações seguintes (LETBRIDGE, 2005).

Segundo Gersick et al. (2006), diversas mudanças ocorrem durante o ciclo de vida das empresas familiares nos subsistemas família, propriedade e gestão. Consequentemente, estas mudanças ocasionam diversos dilemas, inclusive a profissionalização e a sucessão, que também se destacam como pontos-chave do sucesso ou fracasso na empresa familiar (SILVA JUNIOR, 2006). Silva Junior (2006) relata que as empresas familiares, no início das suas atividades, apresentam estruturas administrativas muito simples, com concentração total de poder e tomada de decisão no fundador, este que, geralmente não possui formação profissional adequada. Depois de alguns anos, com o amadurecimento e conquista de espaço no mercado, a empresa busca a profissionalização (SILVA JUNIOR, 2006), que para Davel e Colbari (2000) é um processo inevitável.

Semelhante ao que ocorrem com as empresas familiares, as micro e pequenas empresas (MPEs) também apresentam algumas dessas características, como a falta de formação profissional adequada; altas taxas de mortalidade e de natalidade; mão de obra ocupada por proprietários, sócios e membros familiares; concentração de poder e tomada de decisão; e relatórios empresariais mal elaborados (IBGE, 2003). Por outro lado, as MPEs também possuem relevância no mercado brasileiro e na geração de empregos.

Diante das mudanças ocasionadas pelo ciclo de vida e evolução da empresa familiar e das suas características (inclusive na pequena empresa) é viável minimizar estes problemas ao introduzir mecanismos de governança corporativa, geralmente aplicados nas grandes empresas (MALLIN, 2013). O fenômeno da governança corporativa também pode surgir no contexto das pequenas empresas, já que possuem problema de agência ou conflito de interesses envolvendo membros da organização e custos de transação (HART, 1995).

Silva Junior (2006) destaca a teoria da agência, o conflito de agência e o custo de agência (três assuntos interligados) como temas centrais da governança. A teoria da agência refere-se à relação entre o principal e o agente, que é definida como um contrato sob o qual uma ou mais pessoas (o principal) emprega uma outra pessoa (agente) para executar em seu nome um serviço que implique a delegação de algum poder de decisão ao agente (JENSEN;

MECKLING, 2008). Esta relação pode ser convergente (principal e agente estão alinhados e envolvidos em objetivos comuns) ou divergente (há divergência de interesses e motivações), sendo a divergência a geradora do conflito de agência (SILVA JUNIOR, 2006). Para Andrade e Rossetti (2012), os conflitos de agência são as razões fundamentais do desenvolvimento da governança corporativa.

De acordo com Silva Junior (2006) e Andrade e Rossetti (2012), o conflito de agência é visto dentro da governança como uma das questões centrais, e dificilmente pode ser evitado devido a dois aspectos fundamentais: não existe contrato completo que assegure que o diretor executivo ou agente executor vá agir visando atender aos interesses do acionista (sintetizado no axioma de Klein); não existe diretor executivo ou agente perfeito (sintetizado no axioma de Jensen e Meckling). E para alinhar os interesses do principal e agente, os acionistas incorrem em custos de agência, que representa a soma dos gastos com monitoramento, custos de criação e estruturação de contratos, entre outros (SILVEIRA, 2010; JENSEN; MECKLING, 2008). Para Williamson (1996), os custos de transação podem ser *ex ante*, que são os custos para esboçar, salvaguardar o acordo, e *ex post*, que são os custos para manter, ajustar e adaptar as diretrizes contratuais.

As pesquisas sobre governança corporativa têm focado historicamente em testar previsões baseadas na teoria da agência, através da utilização de métodos quantitativos (DAILY; DALTON; CANNELLA, 2003; DALTON et al., 2007). Uma revisão de artigos publicados na *Corporate Governance: An International Review* (CGIR) apoiou esta conclusão, mostrando que a grande maioria dos artigos publicados entre 2008 e 2010 foi desenvolvida utilizando a teoria da agência ou outras perspectivas econômicas relacionadas, além de adotarem uma abordagem explicativa rigorosa caracterizada por testes dedutíveis de previsões teóricas (ZATTONI; VAN EES, 2012). Diante disso, McNulty, Zattoni e Douglas (2013) incentivam os estudiosos de governança a conduzirem pesquisas qualitativas rigorosas e relevantes, a fim de proporcionar uma melhor compreensão dos fenômenos sociais, e para ajudar os decisores políticos e profissionais a desenvolver mecanismos de governança mais eficientes.

Segundo Tagiuri e Davis (1996) é necessário entender o comportamento dos membros da família que influenciam estas empresas. Alguns estudos se destacam no contexto das grandes empresas familiares, como o de Velloso (2012), Oliveira, Albuquerque e Pereira (2012), Silva (2013) e Silva Junior, Silva e Silva (2013), e outros, poucos, no contexto das pequenas empresas, como os de Miranda e Grzybovski (2012) e Marchi (2014).

Silva Junior, Silva e Silva (2013) analisaram e descreveram as implicações do contexto familiar e do sistema de valores na governança corporativa em um grupo empresarial familiar através de um estudo de caso. A partir das críticas ao Modelo de Três Círculos, elaborado por Gersick et al. (2006) e das contribuições de Domingues (2002), os autores propõem uma revisão ao modelo com a inclusão do sistema de valores que permeia as relações em cada um dos subsistemas, já que tais valores representam o meio pelo qual as relações sociais são guiadas na empresa familiar, ou outro contexto. Silva (2013) analisou como estes valores familiares e a cultura organizacional influenciam no planejamento sucessório em uma empresa familiar de grande porte. O autor verificou que as rupturas de valores familiares entre a geração do fundador e a dos seus descendentes afetaram a escolha do sucessor. A insegurança do fundador em escolher o sucessor reside no medo de que os valores culturais se alterem.

Velloso (2012) analisou como a governança corporativa é vista na empresa familiar, analisando as dificuldades e facilidades da sua execução e as decorrências da governança na visão dos consultores e dos membros de famílias empresárias. Eles verificaram que é consenso entre os consultores e os membros das famílias empresárias que a governança é fundamental no crescimento e desenvolvimento destas empresas, e que é necessária a profissionalização e a perpetuação do negócio como uma solução para a sucessão e para a geração de valor para o mercado.

Oliveira, Albuquerque e Pereira (2012) analisaram este aspecto da sucessão e profissionalização numa empresa familiar brasileira longeva e também de grande porte, além dos mecanismos de governança. Eles verificaram que fatores endógenos e exógenos (como a reformulação da estrutura patrimonial e o ingresso de novos sócios) influenciaram as mudanças que ocorreram na estrutura de propriedade, de poder, de controle e de gestão na organização. Além disso, eles defendem a ideia de que a expressão “governança da empresa familiar” pode ser usada indistintamente quando se referirem a empresas familiares de capital aberto, já em fase de implementação de mecanismos de governança ditos “corporativos”. Já a governança da empresa de pequeno porte e sob controle familiar refere-se à estrutura de poder, à organização e às práticas de gestão adotadas naquela empresa e em como essas estruturas e práticas podem ser (re)organizadas visando à longevidade da empresa familiar.

No contexto das pequenas empresas familiares, Miranda e Grzybovski (2012) analisaram o desenvolvimento de estruturas de governança. Os resultados encontrados mostram que as relações família, empresa e propriedade na empresa estudada estão sobrepostas (com reuniões

informais e controles incipientes). Desta forma, a adoção de práticas de governança corporativa pode garantir a perenidade e sustentabilidade desse empreendimento. Marchi (2014) comprovou isto ao descrever e analisar como o fenômeno da governança corporativa articula mecanismos de gestão e impacta o controle, o processo sucessório e a profissionalização. Quanto ao controle, os mecanismos de “manutenção do *status quo*”, “aconselhamento profissional”, “sinergia de interesses”, “regulamentação financeira da sociedade”, “atribuições e responsabilidades”, “alinhamento de interesses do negócio” e “proteção do empreendimento familiar” possibilitaram a modificação e manutenção do controle da empresa com os sócios. Em relação ao processo sucessório, constatou-se que a terceira geração não tem interesse na empresa. Desse modo, a empresa pode contratar um profissional externo para gerir a mesma, desde que respeite a questão dos valores familiares e a cultura organizacional ou conduza à sucessão recursiva. Quanto à profissionalização, verificou-se que os mecanismos de “regulamentação financeira da sociedade”, “atribuições e responsabilidades”, “alinhamento de interesses do negócio”, “proteção do empreendimento familiar” e “atenção aos interesses dos *stakeholders*” promoveram as modificações neste quesito e indicaram que a empresa caminha no sentido de se profissionalizar. O autor segregou estes mecanismos em duas dimensões, de acordo com a influência sobre suas aplicações, sendo elas: dentro do sistema de valores/cultura organizacional estão o respeito fraternal e a manutenção do *status quo*; e os demais, delineados e implantados dado ao mecanismo de aconselhamento profissional.

O presente estudo se diferencia dos demais por analisar qualitativamente uma empresa familiar de pequeno porte, localizada no interior do Espírito Santo (ES) e com estrutura de propriedade atípica, com proprietários formais e informais. A família empresária também se destaca pelas seguintes características: possui origem italiana; é fortemente ligada à história da região; proporcionou a todos os filhos a oportunidade de estudar em colégios de freiras e padres; e pela maioria dos filhos ter concluído ensino superior e/ou ter se tornado padre, freira ou irmão marista.

Optou-se por uma abordagem qualitativa, pois no ciclo de vida das empresas familiares, elas podem apresentar diversos conflitos de agência e custos de agência na relação entre os subsistemas família, propriedade e gestão. Nesse contexto, as empresas tomam ações e aplicam diversos mecanismos para eliminar e/ou minimizar estes conflitos. Diante disso, se insere o fenômeno da governança corporativa, e como cada empresa possui características próprias, tais técnicas de gerenciamento consideradas ideais para determinada empresa

familiar podem ser a pior opção para outras (ADACHI, 2006). Conseqüentemente, cada caso possui particularidades em relação ao tempo e local, diferenciando este dos demais estudos.

Este estudo busca analisar também o aspecto da captação de recursos, além do controle, profissionalização e sucessão tratados por Marchi (2014). Também complementa e revisa os mecanismos encontrados por este autor, verifica outros aspectos em relação ao fenômeno da governança no contexto das PMEs (até então pouco estudadas) e revê os fatores de diferenciação.

Desse modo, a questão problema desse estudo se estabelece da seguinte forma: **de que forma o fenômeno da governança corporativa interfere na gestão de uma pequena empresa familiar?**

Diante do problema de pesquisa apresentado, o objetivo geral desta dissertação é:

- Descrever e analisar a interferência do fenômeno da governança corporativa na gestão de uma pequena empresa familiar.

Para atingir este objetivo geral proposto, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- identificar as características das estruturas familiar, de propriedade e de gestão;
- descrever e analisar o relacionamento entre as estruturas familiar, de propriedade e de gestão;
- identificar e descrever os mecanismos de governança corporativa adotados pela empresa familiar;
- analisar as implicações da adoção dos mecanismos de governança para a gestão em termos dos seguintes aspectos: controle da companhia, sucessão, profissionalização e captação de recursos.

Em relação à condução da pesquisa, adotou-se uma abordagem qualitativa (TRIVIÑOS, 2006; FLICK, 2004; BAUER; GASKELL, 2003), por meio do método do estudo de caso (YIN, 2005; TRIVIÑOS, 2006). A triangulação de dados foi utilizada como instrumento de coleta de dados (JICK, 1979) por meio de pesquisa documental (YIN, 2005), observação assistemática (TRIVIÑOS, 2006) e entrevista semiestruturada (TRIVIÑOS, 2006). A análise de dados foi realizada através da análise de conteúdo (BARDIN, 2006; FLICK, 2004).

Este estudo está estruturado em seis capítulos. O primeiro se destina à introdução, com a apresentação do problema de pesquisa, dos objetivos e da justificativa. O segundo apresenta os aspectos teóricos da pesquisa, quais sejam, a empresa familiar, a micro e pequena empresa

e a governança corporativa. O terceiro apresenta a metodologia utilizada, enquanto que o quarto se dedica à análise dos dados e o quinto às considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico trata, primeiramente, das empresas familiares, abordando diversas definições; o Modelo de Três Círculos e suas evoluções, utilizado para compreender e verificar a complexidade existente nas empresas familiares; o Modelo Tridimensional de Desenvolvimento e suas evoluções, complementando o Modelo anterior ao incluir um comportamento dinâmico; e aspectos teóricos sobre sucessão e sobre profissionalização. O segundo tópico trata sobre as micro e pequenas empresas (MPEs), em relação à sua importância e suas definições nos aspectos qualitativos e quantitativos. O terceiro tópico aborda a governança corporativa: seus aspectos gerais, como definições, a teoria da agência e os mecanismos de governança; os fatores de diferenciação de governança corporativa; e a governança corporativa no contexto das empresas familiares.

### 2.1 EMPRESAS FAMILIARES

Desde a década de 1950, as empresas familiares têm ganhado relevância nas pesquisas realizadas ao redor do mundo. Christensen (1953), por exemplo, descreve que as empresas familiares possuem dificuldades especiais dentro da sucessão da administração, além de outras comuns de empresas de pequeno porte. Assim, ele analisa quais são estas dificuldades e como são superadas. Porém, apesar do aumento considerável de pesquisas realizadas e de artigos publicados desde o início até os dias atuais, não existe na esfera acadêmica resultados conclusivos sobre empresas familiares (SILVA JUNIOR, 2006; SILVEIRA; 2010).

A empresa familiar é uma forma predominante de empreendimento ao redor do mundo (GERSICK et al., 2006). Silva et al. (1999) destacam que estas empresas não representam somente as pequenas e médias empresas, mas também as grandes organizações de âmbito internacional. Tagiuri e Davis (1996) reforçam isto afirmando que, apesar da maioria das empresas familiares serem pequenas, algumas são relativamente grandes e outras são gigantes em seus respectivos setores.

A partir disso, Gersick et al. (2006) fizeram um questionamento: se as empresas familiares são tão comuns, como podem ser tão especiais? Os mesmos autores respondem afirmando que é fácil entender o grande diferencial das mesmas, já que combinam dois fatores: família e

trabalho. Estar em uma empresa familiar afeta todos os participantes, por exemplo, o papel do presidente do conselho é diferente quando a empresa foi fundada pelo seu pai ou quando sua mãe ou irmão sentam ao redor de uma mesa para reunião do conselho. Para Gersick et al. (2006), este sentido de diferença não é apenas um sentimento, ele está enraizado na realidade do negócio. Silveira (2010) fortalece afirmando que além dos relacionamentos potencialmente conflituosos entre executivos, conselheiros e acionistas presentes em qualquer companhia, as empresas familiares possuem um fator complicador a mais: a família, incluindo os aspectos sentimentais do relacionamento entre parentes. Em razão desta complexidade, Silveira (2010) evidencia a importância da governança corporativa nestas empresas, já que a mesma irá tratar dos relacionamentos e mecanismos (tais como o conselho de família, o conselho de administração e a diretoria executiva) para discutir e solucionar diferentes conflitos entre as três esferas de poder: família, propriedade e gestão (CANÇADO et al., 2013).

Em relação à definição de empresa familiar, tratada no tópico a seguir, Sharma (2004) afirma que não há um consenso. Cançado et al. (2013) reforçam destacando que esta definição é um problema em pesquisas sobre o tema, porém, Sharma et al. (2012) afirmam que existem esforços ao longo dos anos para capturar e conciliar as diversas definições e reconhecem a heterogeneidade das empresas que se enquadram sob a rubrica de “empresas familiares”.

### **2.1.1 Definição**

Silva Junior (2006) descreve a empresa familiar como um tipo de instituição social composta por duas instituições seculares independentes, a família e a empresa. Em uma segunda análise, o mesmo percebe que a empresa familiar é muito mais que apenas a junção de duas instituições seculares. Estas empresas se originam de relações de parentesco e de vínculos pessoais (CHURCH, 1993).

Tagiuri e Davis (1996) enfatizam que os membros da família que trabalham na empresa podem desenvolver papéis simultâneos envolvendo a família, proprietários e gestores, em razão destas relações e vínculos. A empresa familiar “representa um complexo sistema político em que relações sociais abrangem um conjunto de variáveis”, o que as diferencia das empresas não pertencentes a famílias (SILVA JUNIOR, 2006, p. 23).



Silva et al. (1999), Chua, Chrisman e Sharma (1999) e Cançado et al. (2013), a partir de revisões de literatura, apresentaram diversas definições de empresas familiares em seus trabalhos, e a partir destes e de outros estudos foi construído o Quadro 1 comparando estes diversos conceitos.

**QUADRO 1 – Comparação entre definições de empresa familiar, ordem cronológica**

Autor(es)	Definição
Donnelley (1964)	Empresa familiar é aquela que está ligada a uma família por pelo menos durante duas gerações e que possua ligações familiares que exerçam influência sobre as diretrizes empresariais, os interesses e objetivos da família. Tal relação pode ser reconhecida quando um ou mais dos seguintes fatores estiverem presentes: 1) a relação familiar é um fator, dentre outros, na determinação da sucessão administrativa; 2) esposas ou filhos do atual ou de antigos diretores tiverem assento no Conselho de Administração; 3) os valores institucionais importantes da empresa estão identificados com a família, através de publicações formais da empresa ou das tradições da organização; 4) As ações de um membro da família exercem influência sobre a reputação da empresa; 5) Os parentes sentem-se obrigados a possuir ações da empresa por razões que não são exclusivamente financeiras; 6) A posição ocupada pelo membro da família na empresa influenciará sua situação familiar; 7) Um membro da família deverá relacionar-se claramente com a empresa a fim de determinar sua própria vida profissional.
Barry (1975)	A empresa familiar é na prática controlada pelos membros da “single family”.
Chandler (1977)	Empresa familiar é aquela que é de propriedade, controlada e gerenciada por uma família.
Dyer Jr. (1986)	A empresa familiar é uma organização onde as decisões com relação a propriedade e ou gerenciamento são influenciadas pela ligação com uma família ou famílias.
Bernhoeft (1989)	Uma empresa familiar é aquela que possui sua origem e sua história vinculadas a uma família; ou ainda, aquela que mantém membros da família na administração dos negócios.
Handler (1989)	É uma organização cujas principais decisões operacionais e planos de sucessão de liderança são influenciados por membros da família que estão na gestão ou no conselho.
Church (1993)	Empresas familiares são aquelas que se originaram de relações de parentesco e de vínculos pessoais.
Lodi (1994)	A empresa familiar deve possuir valores institucionais que se identificam com um sobrenome de família ou com a figura do fundador.
Barnes e Hershon (1994)	A empresa familiar é uma propriedade controlada por um indivíduo ou por membros da família.
Tagiuri e Davis (1996)	Empresas familiares são aquelas onde dois ou mais membros da família (extended family members) influenciam a direção da empresa através do exercício de laços de parentesco, de funções de gerenciamento, ou direitos de propriedade.
Chua, Chrisman e Sharma. (1999)	Empresa familiar é aquela controlada e gerenciada com a intenção de formar e buscar a visão do negócio estabelecida por membros da mesma família ou de um pequeno número de famílias, de uma maneira sustentável ao longo de gerações da(s) família(s).
Lanzana e Constanzi (1999)	Um ou mais membros de uma família exercem controle sobre a empresa, por possuir a propriedade do capital.
Danes et al. (2002)	A transferência da autoridade familiar é fator preponderante para o sucesso do negócio e está relacionada à natureza da socialização dos processos entre as gerações.
Brochhaus (2004)	A persistência de transferência de autoridade na gestão de empresas familiares entre as gerações é uma característica que perdura por muitos anos.
Leone (2005)	Caracteriza a empresa familiar pela observação dos seguintes fatos: iniciada por um membro da família; membros da família participando da propriedade e/ou direção; valores institucionais identificando-se com um sobrenome da família ou com a figura do fundador; e sucessão ligada ao fator hereditário.
Gersick <i>et al.</i>	Mais que o nome da família sobre a porta ou o número de parentes na alta direção, é a

(2006)	propriedade de uma família que define a empresa familiar.
Grzybovski (2007)	A expressão familiar deixa implícito o envolvimento de membros da família no cotidiano da empresa, seja como proprietário, seja como diretor principal.

**Fonte:** Adaptado de Silva et al. (1999); Chua; Chrisman; Sharma (1999); Cançado et al. (2013).

A partir destas definições, de uma forma simplificada, percebe-se que é considerada empresa familiar quando a mesma possui valores institucionais ligados ao sobrenome da família ou com a figura do fundador, e quando os membros de uma ou mais famílias participam da propriedade, gestão e controle da empresa, características que influenciam a direção da empresa e a sucessão.

Para norteamento do estudo, a concepção escolhida como posicionamento foi a de Leone (2005), já que a mesma define como características da empresa familiar: (1) iniciada por um membro da família; (2) participação do membro da família na propriedade e/ou direção; (3) valores institucionais; (4) sucessão ligada ao fator hereditário. A primeira e a quarta características são verificadas no Modelo Tridimensional de Desenvolvimento da Empresa Familiar e nas suas características (GERSICK et al, 2006; DAVEL; SILVA; FISCHER, 2000). A segunda característica pode ser vista no Modelo de Três Círculos (M3C), inicialmente elaborado por Tagiuri e Davis (1996) e posteriormente nomeado por Gersick et al. (2006). A terceira característica também pode ser visualizada no modelo anterior com a inclusão do contexto e sistema de valores (SILVA JUNIOR; SILVA, SILVA, 2013). Estes modelos e suas características serão tratadas a seguir.

### **2.1.2 Modelo de Três Círculos e suas Evoluções**

O estudo de empresas familiares como sistemas iniciou-se com alguns artigos na década de 1960 e 1970, os quais focaram em problemas típicos, tais como nepotismo e rivalidade entre gerações (GERSICK et al., 2006). O modelo conceitual subjacente proposto por Tagiuri e Davis (1996), considerava que as empresas familiares eram, na verdade, composta por dois subsistemas que se sobrepõem: a família e a gestão (GERSICK et al., 2006).

Segundo o mesmo autor, cada círculo possui suas próprias normas, regras da sociedade, estruturas de valor e estruturas organizacionais, e como os indivíduos têm de cumprir obrigações em ambos os círculos, surgem os problemas. Desse modo, ficou claro desde o início que encontrar estratégias que satisfaçam ambos os subsistemas é o desafio para todas as empresas familiares. Hoje ainda está em evidência esta concepção do sistema de dois círculos,

em que pesquisadores e estudiosos usam o mesmo para analisar a dinâmica comportamental, a estratégia, a competitividade de empresas familiares complexas, e consultores e outros profissionais utilizam para esclarecer as fontes de comportamento e decisões do indivíduo (GERSICK et al., 2006).

Silva (2013) exemplifica um conflito que pode acontecer nas empresas familiares quando um fundador precisa preencher uma função de alta gerência. Numa situação, pode ter como candidato um profissional que não seja membro da família, mas que lhe agrade no quesito gestão. Na segunda situação, o outro candidato pode ser seu filho, porém, não se interessa muito pelo negócio e possui motivações estritamente financeiras. Ou seja, a escolha é entre o que deseja como pai e o que deseja como gestor.

Tagiuri e Davis (1996) destacam a necessidade de entender o comportamento dos membros da família que influenciam estas empresas, devido à importância e a prevalência das empresas familiares na sociedade. Para estes autores, estas empresas apresentam atributos bivalentes únicos inerentes, e cada um destes são a origem de vantagens e desvantagens deste tipo de organização (QUADRO 2), além disso, destacam que o sucesso e o fracasso das mesmas dependerá do gerenciamento destas características. Gersick et al. (2006) também destacam que as empresas familiares possuem consequências positivas e negativas.

**QUADRO 2 – Atributos bivalentes da empresa familiar**

<b>Atributos Bivalentes da Empresa Familiar</b>		
<b>Desvantagens</b>	<b>Atributos</b>	<b>Vantagens</b>
Confusão e ansiedade. Questões da gestão familiar e propriedade podem se misturar. Falta de objetividade gerencial.	Papéis simultâneos	Grande lealdade familiar e empresarial. Tomada de decisão rápida e eficaz.
Sensação sufocante de ser vigiado. Ressentimentos entre a família e os negócios.	Identidade compartilhada	Grande lealdade familiar e empresarial. Um forte senso de missão. Decisão de negócios mais objetiva.
Os membros da família podem apontar fraquezas. Decepções precoces podem reduzir a confiança nas interações de trabalho.	Longa história comum	Familiares podem delinear pontos fortes dos demais familiares e complementar as suas fraquezas. Uma base forte pode incentivar a família a enfrentar adversidade.
Falta de objetividade na comunicação. Ressentimento e culpa podem complicar as interações no trabalho. Hostilidade encoberta pode aparecer.	Envolvimento emocional e ambivalência	A expressão de sentimentos positivos cria lealdade e promove confiança.
Pode provocar reações sensíveis que podem distorcer a comunicação e incentivar condições para o conflito.	Linguagem própria	Permite uma comunicação mais eficiente com maior privacidade.
Pode levar parentes a se sentirem vigiados e encurralados.	Conhecimento mútuo e privacidade	Comunicação e decisões de negócios aprimorados que suportam o negócio, os

		proprietários e familiares.
Rivalidades ferozes podem se desenvolver entre parentes.	Noção de empresa familiar	Simbolismo na empresa pode desenvolver um forte senso de missão para os funcionários.

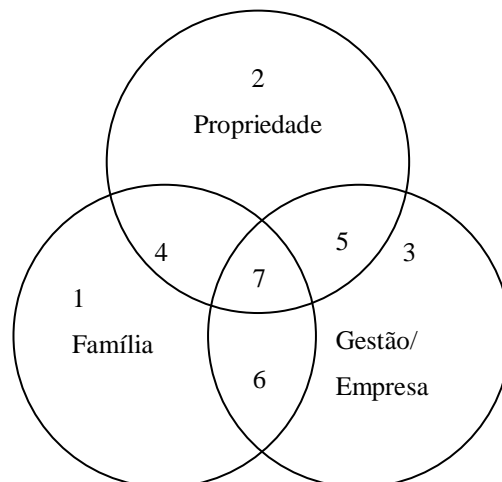
**Fonte:** Tagiuri e Davis (1996, p. 207).

Estes atributos são consequência da sobreposição de membros da família, propriedade e gestão, ou seja, um membro da família que trabalha na empresa pode desempenhar esses três papéis simultaneamente. Tagiuri e Davis (1996) utilizaram um Diagrama de Venn para demonstrar os possíveis papéis que podem ser desempenhados nesse tipo de empresa. Este modelo foi denominado, posteriormente, como Modelo de Três Círculos (M3C) por Gersick et al. (2006), ilustrado na Figura 1.

O modelo descreve o sistema da empresa familiar como três subsistemas independentes e sobrepostos, são eles: família, propriedade e gestão. Desta forma, qualquer pessoa em uma empresa familiar pode ser localizada em alguma das sete regiões formadas pela sobreposição de círculos dos subsistemas (SILVA JUNIOR; SILVA; SILVA, 2013).

De acordo com Gersick et al. (2006), o M3C é uma ferramenta muito útil para compreender a fonte de conflitos interpessoais, dilemas de papéis, prioridades e limites em empresas familiares. Ao especificar diferentes papéis e subsistemas, ele também ajuda a quebrar as complexas interações dentro de uma empresa familiar e torna mais fácil compreender o que realmente está acontecendo e por quê. O autor enfatiza que por o M3C ser teoricamente elegante e também imediatamente aplicável ele teve uma aceitação ampla (GERSICK et al., 2006).

**FIGURA 1 – Modelo de Três Círculos (M3C) nas Empresas Familiares**



**Fonte:** Gersick et al. (2006, p.6).

Analisando o M3C, “pode-se compreender a empresa familiar e verificar a complexidade na relação entre os subsistemas” (SILVA JUNIOR; SILVA; SILVA, 2013, p. 242). Verifica-se que no subsistema 1, situam-se os membros da família que não são acionistas nem gestores; no subsistema 2, acionistas que não pertencem à família e não são gestores; e, no subsistema 3, executivos da empresa sem vínculos com a família e com a gestão. Os subsistemas 4, 5 e 6 são pessoas que estão em duas regiões, ou seja, possuem dois papéis simultâneos na empresa, (acionista e membro da família; acionista e gestor; gestor e membro da família, respectivamente). Já no subsistema centralizado, 7, são as pessoas que exercem três papéis dentro da empresa: são membros da família, gestores e acionistas.

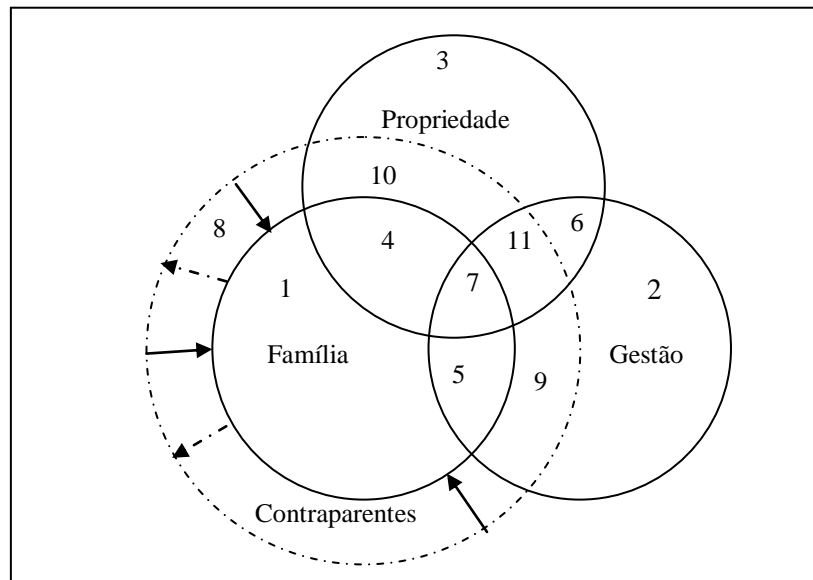
Para Silva Junior e Muniz (2006), as pessoas que integram cada subsistema possuem interesses específicos, que podem convergir para os demais (ocasionando uma situação de estabilidade e cooperação) ou divergir deles ao longo de sua existência (transformando-se em fonte inesgotável de conflitos na empresa familiar – sistema maior).

Embora o M3C seja uma abordagem amplamente aceita para descrever a empresa familiar, ele possui limitações ao não especificar variáveis dependentes, já que estas ajudam a definir as fronteiras de um domínio (YU et al., 2012). Chua, Chrisman e Steier (2003) complementam ao afirmar que o modelo tem sido útil na classificação de questões de empresas familiares naquelas que envolvem um ou mais desses componentes. Porém, com essa deficiência (ausência de variáveis dependentes), não é possível examinar a eficácia das decisões de negócio da família, ações, estrutura organizacional, estratégias, exploração de recursos e assim por diante, a eficácia só pode ser avaliada em termos de alcance das metas e objetivos estabelecidos pela família para a empresa.

A partir disso, Santiago (2011) revisou e expandiu o M3C ao introduzir os contraparentes através de mais um círculo pontilhado envolto do círculo familiar. Essa inclusão é consequência do resultado de sua pesquisa realizada nas Filipinas, onde foram entrevistados em profundidade 300 indivíduos, representando 82 famílias com negócios (destes indivíduos, 114 eram sogros). A autora destaca a heterogeneidade dentro da categoria contraparentes de membros da família, e observou o papel precário dos contraparentes em empresas familiares, defendendo a necessidade de modificar o modelo dos Três Círculos para refletir esse papel. O círculo pontilhado adicionado indica que, enquanto alguns sogros não são totalmente assimilados à família, outros podem ser acolhidos em funções de gestão e de propriedade. Os sogros, além disso, podem mover-se dentro e fora dos círculos da família, de propriedade e de

gestão, com base em seu desempenho nos negócios e no casamento, e em outras relações familiares (FIGURA 2).

**FIGURA 2 – Modelo de Três Círculos expandido com a inclusão dos contraparentes**



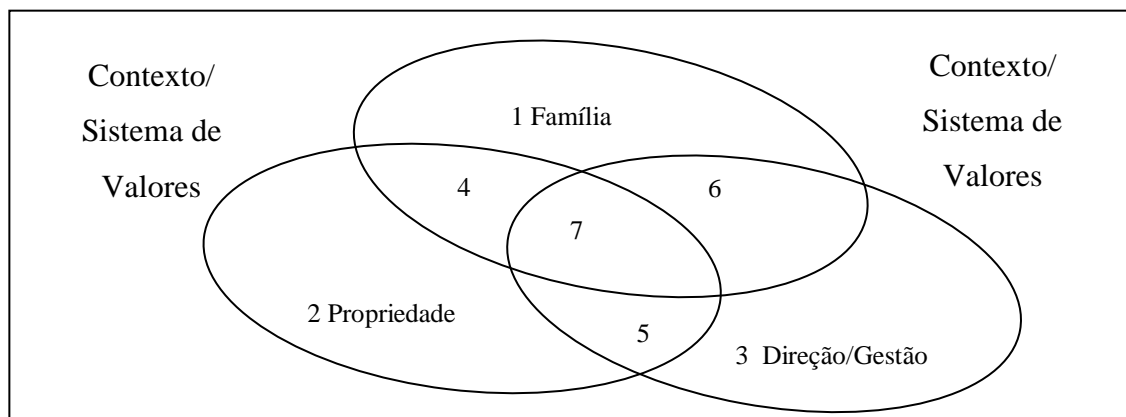
Fonte: Adaptado de Santiago (2011, p. 356).

Neste modelo proposto por Santiago (2011), um contraparente que está inserido nos negócios da família ficará situado em qualquer um dos subsistemas 9, 10, ou 11, caso contrário, estará situado no subsistema 8. No subsistema 9, está o contraparente que atua apenas na gestão da empresa; no subsistema 10, o contraparente que possui ações do negócio; e no subsistema 11, o contraparente que é ao mesmo tempo gestor e acionista. Porém, o autor afirma que estas posições podem mudar com o tempo, com novo conjunto de regras e outros fatores, além disso, um contraparente, mesmo que possua ações da empresa, poderá ser proibido de participar de reuniões do conselho, e outros que são membros do conselho apenas no nome.

Silva Junior, Silva e Silva (2013), por sua vez, expandiram o M3C com a inclusão do sistema de valores da família. Os autores destacam que o modelo de Gersick et al. (2006) é criticado por não considerar, pelo menos diretamente, os aspectos relacionados aos valores que permeiam as relações em cada um dos subsistemas, desse modo, eles propõem que os valores da família sejam incluídos ao Modelo de Três Círculos, assumindo o papel de elo de conexão entre os três círculos (conforme demonstrado na Figura 3). A fundamentação para esta inclusão está no fato de que tais valores representam o meio pelo qual as relações sociais são guiadas na empresa familiar, ou outro contexto específico (SILVA JUNIOR; SILVA; SILVA,

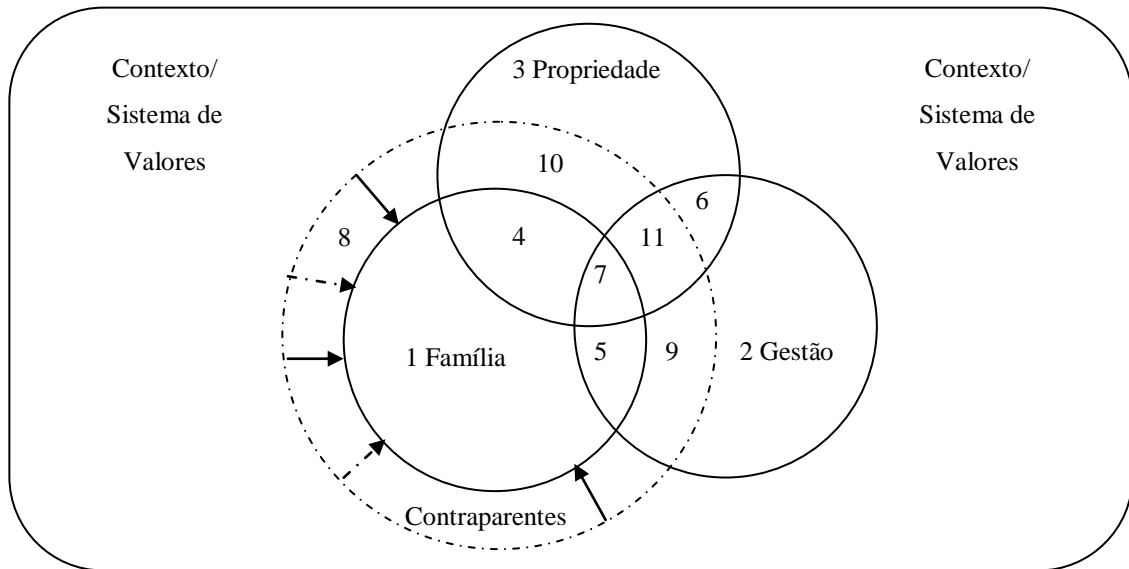
2013). Os autores afirmam que a propriedade de uma organização familiar está associada a membros familiares que, ao longo dos anos, constroem valores em suas relações dentro e fora da família e da organização, assim, eles servem como referência para demarcar possíveis posições de divergência.

**FIGURA 3 – Modelo de Três Círculos expandido com a inclusão do Contexto/Sistema de Valores Familiares**



**Fonte:** Adaptado de Silva Junior, Silva e Silva (2013, p. 243).

A partir destes dois modelos apresentados anteriormente, de Santiago (2011) e de Silva Junior, Silva e Silva (2013), verifica-se que os mesmos são complementares e que são uma forma de suplementar o modelo inicial de Gersick et al. (2006) ao introduzir os contraparentes e sistema de valores, auxiliando na compreensão da dinâmica de empresas familiares (SILVA, 2013). “A própria inclusão ou exclusão dos contraparentes na empresa pode ser interpretada como uma expressão dos valores familiares e afeta o contexto do negócio” (SILVA, 2013, p. 26). Desta forma, Silva (2013) propôs um modelo que incluía simultaneamente os contraparentes, os valores familiares e as demais variáveis contextuais que permeiam os círculos. O autor, ao entender que os contraparentes representam um círculo à parte, nomeou o modelo como Modelo de Quatro Círculos com Contexto e Valores (M4CCV).

**FIGURA 4 – Modelo de Quatro Círculos com Contexto e Sistema de Valores (M4CCV)**

**Fonte:** Adaptado de Silva (2013, p. 27).

O M4CCV proposto, utilizando os novos subsistemas de análise (8, 9, 10 e 11) em conjunto com o contexto/sistema de valores das empresas familiares, faz com que ele ofereça para os teóricos e práticos uma visão mais completa das complexas relações que abrangem o universo destas empresas (SILVA, 2013).

Porém, estes modelos M3C e M4CCV mudam quando entram e saem pessoas ao longo do tempo (FRUGIS, 2007). Ou seja, de acordo com o mesmo autor, as famílias passam por diversas inclusões de pessoas (através de casamentos e nascimentos), e de saídas (através de divórcios e mortes). Desse modo, observa-se que estes modelos (estáticos) não consideram a evolução do tempo e as mudanças (FRUGIS, 2007), diferentemente daqueles tratados na próxima sessão. Além disso, novas pesquisas também podem indicar novas alterações e ampliações destes modelos.

### 2.1.3 Ciclo de Vida

De acordo com Demers (1999), a evolução das organizações é um processo em progressão, ordenado e sequenciado, de eventos em uma entidade organizada durante o tempo, induzida pela natureza intrínseca da organização. Ela representa um processo de mudança progressiva, padronizado e previsível, cuja ordem no tempo vai do menor e mais simples estágio ao maior e mais complexo.



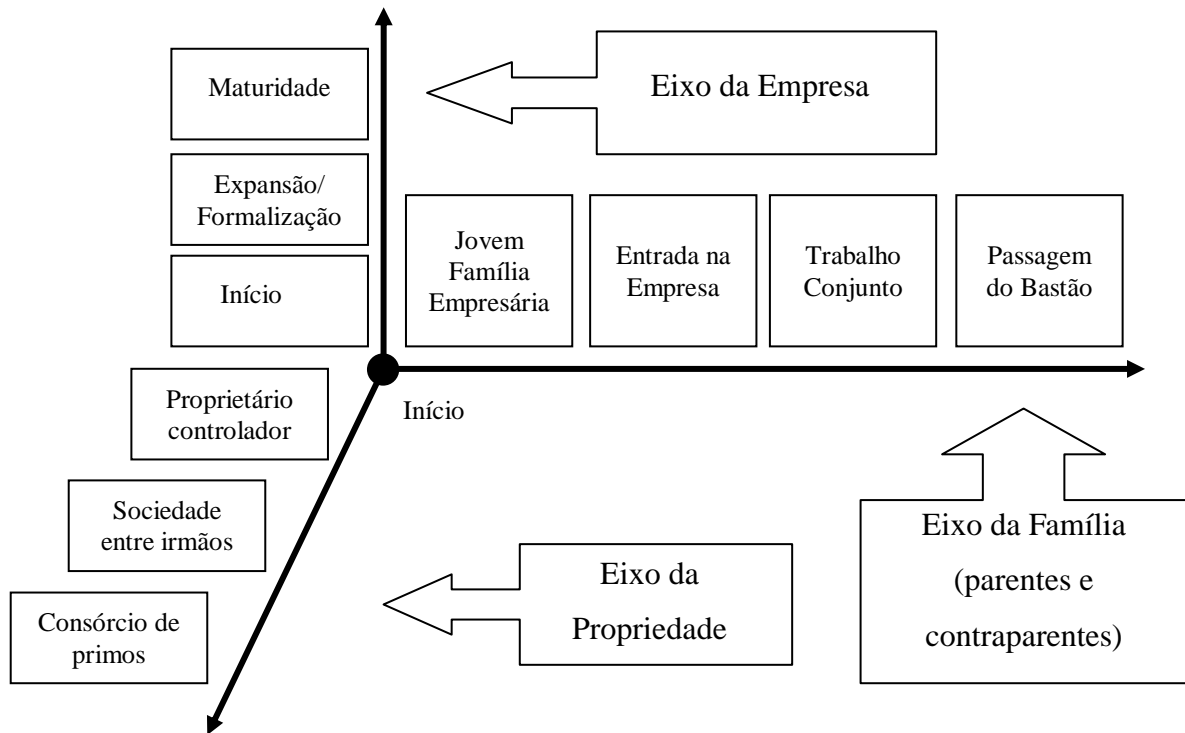
Silveira (2010, p. 301) ressalta que a inclusão de um componente dinâmico ao M3C é fundamental, “já que o tempo acarreta mudanças nos problemas e desafios a serem enfrentados pelas empresas familiares durante sua trajetória”. De acordo com Gersick et al. (2006) , o M3C é considerado um primeiro passo essencial para compreender as empresas familiares, porém, muitos dos dilemas mais importantes encontrados nestas empresas são causados pela passagem do tempo, envolvendo mudanças na organização, na família e na distribuição da propriedade.

Gersick et al. (2006) também destacam, que além da passagem do tempo, as mudanças nos negócios da família (o movimento de uma pessoa de um subsistema para outro, como de " membro da família" para " membro da família / empregado ") também podem estimular uma reação geral em todo o sistema.

A fim de complementar o M3C, quatro pesquisadores criaram um modelo que contempla uma escala de desenvolvimento para cada subsistema: propriedade, família e gestão (SILVEIRA, 2010). O modelo, apresentado por Gersick et al. (2006), foi denominado como Modelo Tridimensional de Desenvolvimento da Empresa Familiar (FIGURA 5).

Desse modo, ao adicionar o tempo, o M3C se transforma em uma imagem tridimensional de desenvolvimento para os três círculos (propriedade, família e gestão). Cada parte possui desenvolvimento próprio, ritmo e sequência, além disso, são independentes uma das outras, mas, influenciam umas as outras. À medida que o negócio da família move para uma nova etapa em qualquer das dimensões, cria-se uma nova forma, com novas características (GERSICK et al., 2006).

**FIGURA 5 – Modelo Tridimensional de Desenvolvimento da Empresa Familiar**



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

A dimensão propriedade possui as seguintes etapas: proprietário controlador, sociedade entre irmãos e consórcio de primos. Destaca-se, que há certamente inúmeras variedades de estruturas de propriedade nas empresas familiares, assim, nesta dimensão, como nas outras, o modelo busca simplicidade e utilidade. Além disso, é preciso ressaltar também que nem todas as empresas passam e seguem esta sequência, de proprietário controlador ao consórcio de primos (GERSICK et al., 2006). Já a dimensão família pode ser dividida em quatro etapas, definidas pelas idades dos membros de cada geração que operam no negócio: jovem família empresária, entrada na empresa, trabalho conjunto, e passagem do bastão. Esta capta o desenvolvimento estrutural e interpessoal da família, através de casamento, paternidade, entre outros (GERSICK et al., 2006). Por fim, a dimensão empresa é dividida em três estágios denominados de início, expansão e formalização, e maturidade.

As dimensões do modelo, suas etapas e suas respectivas características são apresentadas no Quadro seguinte:

**QUADRO 3 – Características do modelo tridimensional de desenvolvimento das empresas familiares**

<b>Dimensões</b>	<b>Etapas</b>	<b>Características</b>
Propriedade	Proprietário Controlador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controle da propriedade consolidado em uma pessoa ou um casal;</li> <li>• Outros proprietários (caso existam) possuem somente participações simbólicas e não exercem nenhuma autoridade significativa;</li> <li>• Possui os desafios de (a) equilibrar o controle unitário com as contribuições de acionistas importantes e (b) se capitalizar e escolher a estrutura de propriedade para a próxima geração.</li> </ul>
	Sociedade de Irmãos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dois ou mais irmãos com o controle acionário;</li> <li>• Controle efetivo nas mãos de uma geração de irmãos;</li> <li>• Possui os desafios de (a) desenvolver um processo para controle dividido entre os sócios; (b) definir o papel dos sócios não funcionários; (c) reter capitais e (d) controlar as facções dos ramos da família.</li> </ul>
	Consórcio de Primos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muitos primos acionistas;</li> <li>• Mistura de sócios não funcionários e funcionários;</li> <li>• Possui os desafios de (a) administrar a complexidade da família e do grupo de acionistas e (b) criar mercado de capitais para a empresa.</li> </ul>
Família	Jovem Família Empresária	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geração adulta abaixo dos 40 anos;</li> <li>• Filhos, se houver, abaixo dos 18 anos;</li> <li>• Possui desafios de (a) criar um “empreendimento/casamento” viável e (b) tomar decisões iniciais a respeito do relacionamento entre trabalho e família.</li> </ul>
	Entrada na Empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geração entre 35 e 55 anos;</li> <li>• Geração mais jovem entre a adolescência e os 30 anos;</li> <li>• Possui os desafios de (a) administrar a transição da meia idade e (b) separa e individualizar a geração mais nova.</li> </ul>
	Trabalho em Conjunto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geração entre 50 e 60 anos;</li> <li>• Geração mais jovem entre 20 e 45 anos;</li> <li>• Possui os desafios de (a) promover a cooperação e comunicação entre gerações; (b) encorajar a administração produtiva de conflitos e (c) administrar as três gerações da família que trabalham em conjunto.</li> </ul>
	Passagem do Bastão	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geração com mais de 60 anos;</li> <li>• Desligamento da geração mais velha da empresa;</li> <li>• Transferência da liderança da família de uma geração para outra.</li> </ul>
Empresa/ Gestão	Início	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As estruturas organizacionais são mínimas e informais com o proprietário no centro de tudo;</li> <li>• Normalmente possui somente um produto;</li> <li>• A maior parte da comunicação vai para o proprietário ou é feita por ele;</li> <li>• Possui o desafio da sobrevivência.</li> </ul>
	Expansão/ Formalização	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrutura cada vez mais funcional. Os processos organizacionais são mais formalizados (adição de políticas de RH, diferenciação em marketing, etc.);</li> <li>• Expansão em várias áreas (tanto em produtos, linhas de negócios múltiplos e funcionários);</li> <li>• Evolução do papel do proprietário-gerente e início do processo de profissionalização da empresa. Sistemas mais sofisticados de administração financeira;</li> <li>• Formulação estratégica e formalização da estratégia por meio de instrumentos.</li> </ul>

	Maturidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrutura organizacional favorece a estabilidade;</li> <li>• A configuração divisional é dirigida pela alta gerência;</li> <li>• Base de clientes estável, em declínio ou com crescimento modesto;</li> <li>• Os membros mais velhos da família podem fazer parte do conselho de administração de outras empresas.</li> </ul>
--	------------	--

**Fonte:** Davel, Silva e Fischer, 2000, p. 102.

De acordo com Gersick et al. (2006), é possível identificar, a partir do modelo tridimensional de desenvolvimento, quatro tipos clássicos de empresas familiares, como descrito por Silva Junior e Muniz (2006): (1) empresa do proprietário fundador: empresa de primeira geração, dirigida pelo fundador, de propriedade de um indivíduo empreendedor; (2) empresa familiar crescendo e evoluindo: sociedade entre irmãos; (3) empresa familiar complexa: consórcio de primos; (4) empresa familiar à beira da transição: controlada por uma família no “estágio da passagem do bastão”.

Estes quatro tipos de empresa familiar são estáticos e servem como parâmetro para analisar este tipo de empresa, podendo existir na prática situações híbridas em que a empresa familiar manifeste um estágio que abrange características de duas fases ao mesmo tempo (SILVA JUNIOR, 2006). Além disso, a empresa pode iniciar suas atividades em fases mais avançadas, como, por exemplo, sociedade entre irmãos. Estes quatro tipos clássicos de empresas familiares serão comentados a seguir:

- *Empresa do proprietário fundador*

O primeiro estágio cobre o começo da vida da empresa e inclui duas etapas: formação e sobrevivência. Ele compreende o período em que a empresa é apenas uma ideia a ser realizada, e também o período no qual o empreendedor e, com frequência, membros da sua família estão vivendo a nova empresa vinte e quatro horas por dia (GERSICK et al., 2006).

Segundo Gersick et al. (2006), a fundação de uma empresa tem por trás diversos fatores, que são agrupados em forças que “empurram” e que “puxam”. No primeiro grupo estão as disposições psicológicas e eventos da vida que levam o empreendedor à necessidade de iniciar uma empresa ou estar pronto para isso, já no segundo, estão as condições econômicas e ambientais que tornam atraentes os novos empreendimentos.

Para os mesmos autores, este é um dos mais estimulantes tipos de empresa familiar. Nela há a figura do empreendedor, que pode influenciar a cultura organizacional do negócio. As crenças do proprietário, sua sagacidade para negócios, suas regras práticas para tomada de decisão e seus valores fazem parte da estrutura básica da empresa.

O proprietário está no centro de tudo e investe grande parcela do seu tempo, sua energia, e, muitas vezes, a maior parte dos seus recursos. As estruturas organizacionais são mínimas e informais e os procedimentos são normalmente definidos quando necessários e são alterados muitas vezes. O controle acionário é consolidado no dono ou em um casal, e se houver mais proprietários, estes têm apenas explorações simbólicas e não exercem autoridade significativa. Além disso, possui a capitalização, o equilíbrio do controle com a entrada das principais partes interessadas, a escolha de uma estrutura de propriedade para a próxima geração e a sobrevivência como seus principais desafios (GERSICK et al., 2006).

- *Empresa familiar crescendo e evoluindo – sociedade de irmãos*

Depois de ultrapassar o estágio empreendedor, onde o controle passou de um proprietário controlador para a forma de uma sociedade entre irmãos, a família está no estágio de entrada na empresa, os filhos possuem entre 15 e 25 anos e os pais possuem meia-idade ou acabaram de passar por ela (GERSICK et al., 2006).

Gersick et al. (2006) frisam que neste estágio há expansão em várias áreas, como vendas, produtos e funcionários, e há um processo organizacional mais formalizado, com adição de políticas de recursos humanos e controles locais de produção. É clara a importância do crescimento e da complexidade como medidas de desenvolvimento.

Neste estágio as empresas possuem outros desafios, como: terminar a consolidação do controle acionário na geração dos filhos; desenvolver um processo de entrada para a nova geração; reestruturar a empresas e seus sistemas para iniciar e sustentar o crescimento; criar sistemas e políticas organizacionais; e administrar o caixa (GERSICK et al., 2006). Para Silva Junior (2006) este estágio é crítico para a empresa familiar que sobrevive e prospera. Os irmãos precisam desenvolver habilidade e competências para dirigir junto a empresa, e também estabelecer relacionamentos construtivos, cooperativos e de confiança entre si e com os funcionários não membros da família.

- *Empresa familiar complexa – consórcio de primos*

Esta empresa, de acordo com Gersick et al. (2006), é uma raridade entre as empresas familiares (menos do que 5% das empresas nos Estados Unidos). O fato de elas terem atingido este estágio significa que reagiram com sucesso aos desafios que afugentaram outras empresas familiares, e por isso, têm importância única no modelo. Os mesmos autores relatam que elas representam o sonho supremo de muitos fundadores. Normalmente são necessárias três gerações para que uma empresa atinja este estágio.

Gersick et al. (2006) apontam alguns desafios para estas empresas: administrar a complexidade da família e o grupo de acionistas; criar um mercado de capital para a empresa familiar; e reinvestir na empresa.

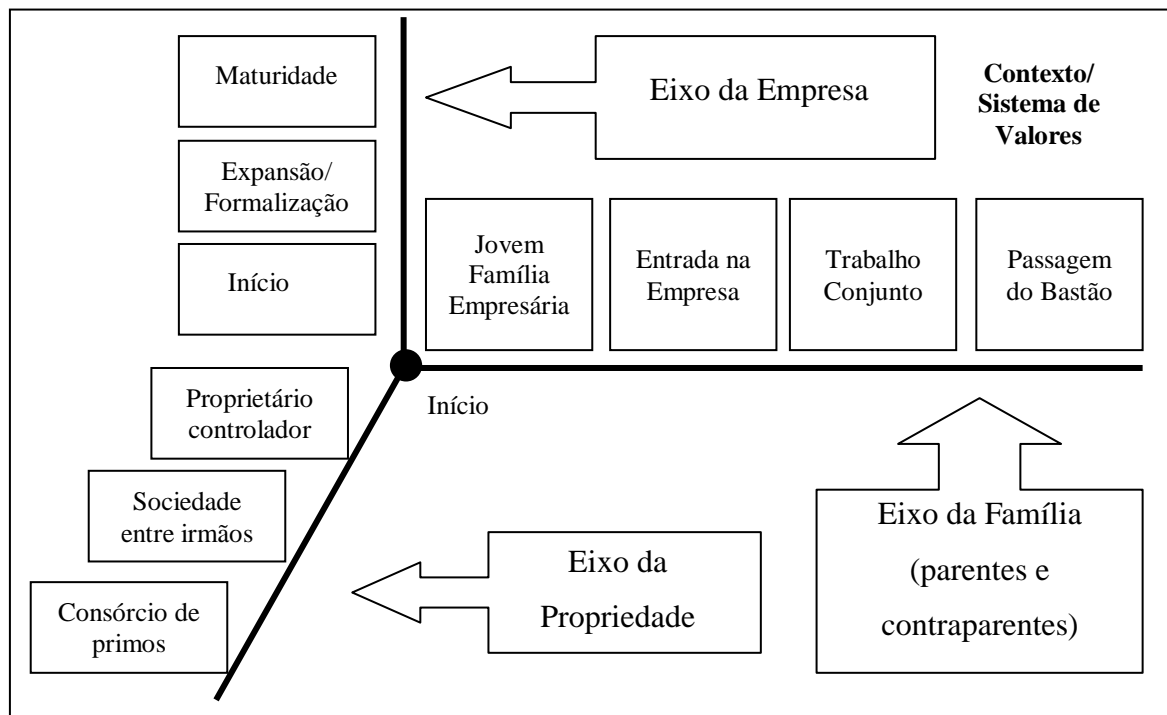
- *Empresa familiar a beira da transição*

Este estágio se inicia quando a geração mais velha chega aos 60 anos e dura até sua morte. Na maior parte das famílias há pelo menos duas gerações de descendentes, em algumas poucas pode haver até quatro. Os principais aspectos deste estágio são o desligamento da geração mais velha da empresa, a transferência da liderança da família de uma geração para outra e a confrontação associada com os mortos (GERSICK et al., 2006). O processo sucessório na empresa à beira da transição ocorre nos três círculos: família, propriedade e gestão (SILVA JUNIOR, 2006).

Apesar do Modelo Tridimensional de Desenvolvimento apresentado por Gersick (2006) ser um avanço no entendimento das empresas familiares, o mesmo possui deficiências sobre o eixo da família, já que em alguns casos, não apresenta uma análise completa e consistente sobre o modo com que o relacionamento familiar interfere a gestão do negócio e como o relacionamento na empresa afeta as relações na família (MARCHI, 2014).

Diante disso, Silva (2013) ampliou este modelo ao incluir o Contexto/Sistema de Valores Familiares e os contraparentes, a partir de contribuições de Santiago (2011) e Silva Junior, Silva e Silva (2013), apresentado na Figura 6.

**FIGURA 6 – Modelo Tridimensional de Desenvolvimento expandido com a inclusão do Contexto/Sistema de Valores Familiares**



Fonte: Silva (2013).

Enquanto o M4CCV proporciona uma análise aprofundada do processo sucessório, o Modelo Tridimensional de Desenvolvimento ampliado permite identificar as principais características prévias e atuais da empresa, como seu desenvolvimento ocorreu ao longo do tempo e as relações de suas mudanças com o contexto e com os valores da família (SILVA, 2013).

#### 2.1.4 Sucessão

Estudiosos e pesquisadores concluem cada vez mais que a questão da sucessão na empresa familiar é o ponto-chave do sucesso ou do fracasso da mesma (SILVA JUNIOR, 2006). Para Lank et al. (2003) isso não é surpreendente já que os próprios membros da família se preocupam com o assunto, e sabem que a continuidade da empresa depende da habilidade da família e da empresa em criar e implementar (com sucesso) um processo de sucessão na gestão executiva da empresa. Davel e Colbari (2000) destacam que a transição de uma geração para a outra é um processo importante e difícil e que a natureza do tratamento

analítico dado a esta temática deriva dos modelos teóricos empregados pelos estudiosos que tendem a privilegiar as abordagens do desenvolvimento e da evolução.

Segundo Ibrahim, Soufani e Lam (2001) o processo de sucessão inclui três etapas específicas na empresa familiar: (1) preparar os filhos para seus papéis de liderança em uma idade precoce, antes de ingressar no negócio da família; (2) integrar os filhos no negócio da família em vários papéis; (3) assumir o papel de liderança na empresa familiar. Nestas etapas é possível verificar outro aspecto importante: o momento ideal para iniciar o planejamento sucessório. Para Adachi (2006) o ideal é que seja iniciado e conduzido pelo próprio fundador da empresa, quando o sucedido tiver capacidade, energia e potência para colaborar com o sucesso do processo sucessório, que pode ser complexo, demorado e delicado. Convergente com esta visão, Bernhoeft (1996, p. 115) acredita que o início da discussão e análise da sucessão deve ser feito pelo próprio fundador, já que existem grandes possibilidades de sucesso, “exigindo muito desprendimento e capacidade de entender que a obra e seus ideais devem ultrapassar sua existência”.

Sharma, Chrisman e Chua (2003) afirmam que o planejamento sucessório é realizado pela família por duas razões: (1) suas atividades fazem parte do processo de sucessão; (2) acredita-se que aumenta a probabilidade de uma sucessão bem-sucedida. Adachi (2006) destaca que o planejamento sucessório é um mecanismo de planejamento estratégico essencial para o futuro da empresa, já que o afastamento do fundador é um cenário inevitável. As empresas que não realizam tal planejamento podem ser consideradas organizações falhas, já que pecam na elaboração de sua estratégia de longo prazo.

Para Silva Junior (2006, p. 34) o planejamento sucessório na empresa familiar não é uma garantia de que a sucessão terá êxito, mas “é uma forma de discutir abertamente a questão e envolver um número maior de interessados, com tendência a minimizar os riscos de uma sucessão fracassada, que venha a comprometer a sobrevivência da empresa familiar”.

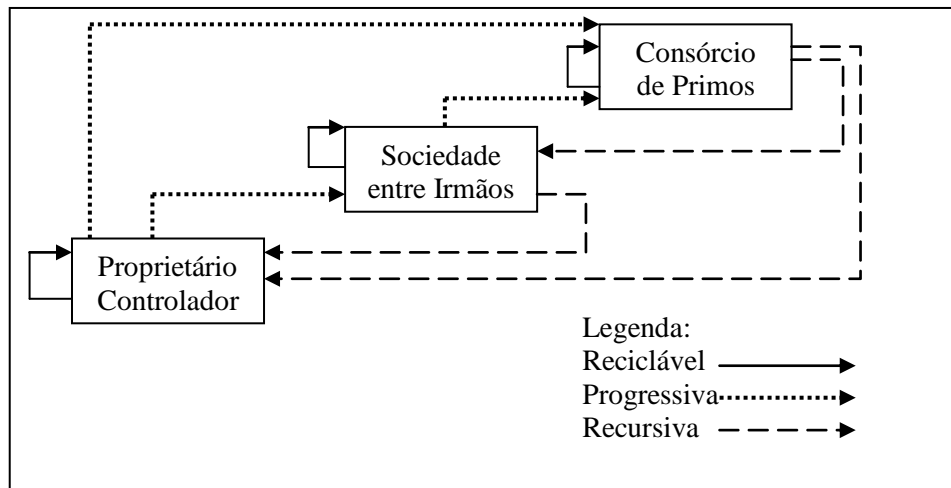
Já Leone (2004) destaca que a sucessão pode ocorrer de forma gradativa e planejada em alguns casos, sem grandes traumas ou conflitos aparentes, porém, ela também pode ocorrer através de processo inesperado ou repentino de mudança na direção (quando ocorre morte, acidente ou doença), afastando o dirigente do cargo. Neste caso, a estrutura organizacional entra em crise, em função da mentalidade dos herdeiros e gestores da empresa, que geralmente se relacionam de maneira conflituosa. Desse modo, a perda da identidade formada durante anos frente aos funcionários e ao mercado pode determinar a morte da empresa.



Gersick et al. (2006) demonstram a diversidade e complexidade das alterações de liderança e estrutura de propriedade na empresa familiar através da divisão em nove tipos de sucessão no ciclo de vida, os quais estão divididos em três grupos: três recicláveis, três progressivas e três recursivas (FIGURA 7). Nas recicláveis há mudança de liderança, ficando inalterada a propriedade. Nas progressivas há alteração da liderança e também na estrutura de propriedade (de uma estrutura mais simples para uma mais complexa). Já as recursivas envolve mudança na liderança e simplificação na estrutura de propriedade, ao contrário das progressivas.

Quando há apenas mudança na liderança, grande parte do que o proprietário aprendeu no passado é aplicável ao futuro. Contudo, quando há mudança na liderança e também na estrutura de propriedade, a adaptação exigida do sistema é muito maior, e assim, pouco daquilo que funcionou no passado poderá funcionar bem no futuro (GERSICK et al., 2006).

**FIGURA 7 – Nove tipos de sucessão**



Fonte: Gersick et al. (2006, p. 212).

Oliveira (1999), por sua vez, divide em dois tipos: a sucessão familiar e a sucessão profissional. A sucessão familiar depende de vários fatores, como crenças, valores, comportamento pessoal, tratamento dos parentes agregados, atuação do patriarca e, principalmente da matriarca, entre outros. O autor relata as principais vantagens e desvantagens da sucessão familiar. Entre as vantagens estão: continuidade do comando familiar; processo decisório ágil e com alto grau de flexibilidade para implementar ações; ter possibilidade de treinamento mais extenso e intenso; e maior espírito de família. Por outro lado, disputa de poder entre os membros da família e dificuldade em demitir o executivo sucessor estão entre as principais desvantagens.

Por sua vez, a sucessão profissional pode acontecer de duas maneiras: quando a administração familiar passa para uma administração feita por profissionais contratados; ou quando a empresa (já profissionalizada) altera um ou mais executivos. Da mesma forma que a anterior, esta também possui vantagens, como: maior facilidade de recrutamento e seleção de um executivo com perfil desejado; receber (de maneira mais rápida e efetiva) as experiências e os conhecimentos de um executivo profissional; e maior flexibilidade para alterações de executivos. Dentro das desvantagens estariam o recebimento e a incorporação de estilos e filosofias que fogem da maneira de ser da empresa, e uma maior possibilidade de perder o executivo (OLIVEIRA, 1999).

O processo sucessório, definido por Leone (1992, p. 85) e utilizado para efeito neste estudo, é entendido como “o rito de transferência de poder e de capital entre a geração que atualmente dirige e a que virá a dirigir”. Para Silva Junior (2006) esta transferência envolve um processo relativamente longo que, via de regra, se inicia quando quem está no comando da empresa toma consciência de que sua atuação não será eterna e que terá que se afastar da direção da empresa. Leone (2004) destaca que esta transferência simultânea de poder e capital faz a sucessão nas empresas familiares ser mais complexa, sendo decisiva para sua sobrevivência.

Para Davel e Colbari (2000) num processo de transição na empresa familiar, o curso da evolução se inicia no pessoal e familiar e termina em uma administração racional, impessoal e profissional. A profissionalização nestas empresas pode ser inevitável diante de dificuldades que podem surgir no período de sucessão.

### **2.1.5 Profissionalização**

Para Davel e Colbari (2000) a profissionalização é um estágio inevitável que as empresas alcançariam. As empresas familiares, de modo geral, iniciam suas atividades com uma estrutura administrativa muito simples, possuindo concentração total de poder e tomada de decisão no fundador (que assume todos os papéis administrativos, como marketing, vendas, finanças e recursos humanos e que, geralmente, não possui formação profissional adequada). Porém, com o passar do tempo, crescimento e amadurecimento, a empresa precisa ser reestruturada e busca-se ao caminho da profissionalização e descentralização, a fim de continuar prosperando e de vencer a concorrência no mercado (SILVA JUNIOR; MUNIZ, ; SILVA JUNIOR, 2006).

Stewart e Hitt (2011) relataram que a profissionalização nas empresas familiares é vista em alguns estudos, na sua forma simples, como a contratação de gestores não familiares para trabalhar em tempo integral tendo alguma autoridade gerencial. Porém, para estes autores essa definição deve levar em consideração outras dimensões, como a formação formal, estruturas formalizadas, e principalmente, a meritocracia, a qual muitas vezes requer mudanças em várias dimensões gerenciais. Para Ward (2004) a meritocracia precisa operar desde o início na empresa familiar, já que o mérito desempenha um importante papel para determinar quem é qualificado para o emprego ou promoção, como as pessoas são recompensadas e como será selecionado o sucessor. Desta forma, haveria uma transformação holística, e assim, a profissionalização deixaria de ser uma unidimensional (significado simplista) para ser multidimensional.

Dekker et al. (2015) e Dekker et al. (2012) também corroboram com Stewart e Hitt (2011), já que afirmam que é preciso levar em consideração outros aspectos para analisar a profissionalização nas empresas familiares, pois tratada como algo unidimensional não é possível verificar e analisar outras dimensões da profissionalização. Nesse sentido, a profissionalização nas empresas familiares não se limita apenas a entrada de gestores externos, mas também quando há: presença de não familiares em sistemas de governança; sistemas de controle financeiro (orçamento, planejamento e avaliação); sistemas de controle de recursos humanos (formação, recrutamento, avaliação e sistema de incentivo formais); delegação de controle e descentralização de autoridade; e atuação de um conselho ativo (DEKKER et al., 2015).

Fang et al. (2012), por sua vez, conceituam a profissionalização nas empresas familiares como a adoção de normas profissionais. A profissionalização seria um comportamento estratégico crítico para as empresas a fim de adquirir e acumular normas profissionais por parte das funções dos profissionais membros ou não da família. As normas profissionais seriam como um recurso estratégico que pode ou não afetar o desempenho da empresa familiar.

Para Lodi (1994) a profissionalização é um processo pelo qual a empresa (familiar ou não) assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas. Neste caso haveria integração de gerentes contratados e assalariados no meio de administradores familiares, adoção de algum código de formação ou de conduta num grupo de trabalhadores, aplicação de métodos impessoais e racionais e contratação de trabalho assalariado.

Segundo Mamede e Mamede (2012) a empresa familiar também pode ter uma administração profissional através da profissionalização dos sócios e/ou herdeiros, os quais podem revelar capacidade técnica para desempenhar a gestão empresarial. Porém, é preciso ter habilidade para reconhecer entre eles o talento, ou a falta dele, ou o despreparo e a incapacidade. Desta forma, é preciso preencher os cargos com pessoas que possuem as habilidades necessárias para cumprir suas funções e assumir suas responsabilidades (ADACHI, 2006).

Diante destes conceitos, é possível perceber que a profissionalização não está relacionada com a alteração de uma dimensão. Desse modo, nesta dissertação adotou-se o conceito de profissionalização de Dekker et al. (2015), e como complementação, a aplicação do princípio do mérito, elemento central proposto por Stewart e Hitt (2011).

## 2.2 MICRO E PEQUENA EMPRESA

De acordo com Silveira et al. (2012), as micro e pequenas empresas (MPEs) representam um dos principais motores da economia brasileira, pois possuem uma enorme capacidade geradora de emprego e renda e uma grande quantidade de estabelecimentos desconcentrados geograficamente, e, além disso, atuam no combate à informalidade, pobreza e na promoção do empreendedorismo. Santa e Laffin (2012) também evidenciam que tais empresas se destacam pelo potencial de se tornarem competitivas e contribuirão na economia do país.

Para Souza (2011) a pequena empresa sempre buscou gerar riqueza e atividade econômica (como foco na produção, consumo e acumulação de bens e serviços), despertando interesse e fascínio nos empreendedores. Para o autor, é com a formação de pequenas empresas que surgem as grandes empresas. Leone (1991) também destaca que as pequenas empresas sempre existiram, muito antes que as grandes empresas.

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2003) realça a importância das MPEs no crescimento e desenvolvimento no Brasil, já que elas servem de “colchão” amortecedor do desemprego. As MPEs são uma alternativa de ocupação para uma pequena parcela da população que pode desenvolver seu próprio negócio e para uma grande parcela da força de trabalho excedente (que possui, em geral, pouca qualificação) como uma alternativa de emprego formal ou informal.

Um estudo realizado pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2013) comprova a relevância das MPEs no contexto brasileiro. Em 2012, estas empresas foram responsáveis por 99% dos estabelecimentos, 51,7% dos empregos privados não agrícolas e quase 40% da massa de salários. Entre 2002 e 2012 houve a criação de aproximadamente 1,5 milhão de novos estabelecimentos, gerando uma expansão de 30,9% no total de MPEs.

Apesar da importância das MPEs na economia brasileira e na geração de emprego, elas possuem outras características que merecem ser frisadas, como: baixa intensidade de capital; altas taxas de natalidade e de mortalidade; forte presença de proprietários, sócios e membros da família como mão de obra ocupada nos negócios; poder decisório centralizado; estreito vínculo entre os proprietários e as empresas, não se distinguindo, principalmente em termos contábeis e financeiros, pessoa física e jurídica; registros contábeis pouco adequados; contratação direta de mão de obra; utilização de mão de obra não qualificada ou semiquificada; baixo investimento em inovação tecnológica; maior dificuldade de acesso ao financiamento de capital de giro; e relação de complementaridade e subordinação com as empresas de grande porte (IBGE, 2003).

As empresas familiares (sejam elas de pequeno, médio ou grande porte) também podem apresentar algumas destas características, principalmente na fase inicial do seu ciclo de vida, como: falta de formação profissional adequada (SILVA JUNIOR; MUNIZ, 2003; SILVA JUNIOR, 2006); concentração de poder e tomada de decisão em uma pessoa, que assume um papel multifuncional (DAVEL; SILVA; FISCHER, 2000; ADACHI, 2006); contratação de amigos ou familiares ao invés de profissionais, ou seja, contratação direta de mão de obra (ADACHI, 2006); relatórios empresariais mal elaborados (ADACHI, 2006); baixo investimento em modernização (ADACHI, 2006); alta taxa de mortalidade, sendo poucas as empresas que perpetuam após a primeira geração (WARD, 1988); e falta de separação dos patrimônios entre empresa e família (ADACHI, 2006).

Algumas destas características qualitativas e quantitativas das MPEs apresentadas são utilizadas como critérios para definição destas empresas, como abordado por Leone (1991). Estes critérios e a falta de consenso em relação à definição/segmentação das MPEs serão abordados a seguir.

### 2.2.1 Definição

Não há unanimidade sobre a definição/segmentação das MPEs (SILVEIRA et al., 2012; LEONE, 1991; IBGE, 2003). Silveira et al. (2012) destacam que na prática há uma variedade de critérios para definir as MPEs por parte da legislação específica, das instituições financeiras oficiais e dos órgãos representativos do setor (baseando-se ou no valor do faturamento, ou no número de pessoas ocupadas, ou em ambos).

Segundo Leone (1991), houve diversas tentativas para solucionar tal impasse através da adoção de três critérios diferentes: o quantitativo, o qualitativo e a combinação de ambos. A autora frisa que alguns analistas tentam conceituar as MPEs através do terceiro critério, porém, são os critérios quantitativos que predominam.

Os critérios quantitativos são critérios econômicos, os quais explicam o comportamento social, determinam o porte das empresas e permitem medidas de tendência no tempo e análises comparativas, além de serem fáceis de coletar. Este critério é adotado pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES, SEBRAE, IBGE e Lei Complementar nº 123/2006 (LEONE, 1991; MARCHI, 2014).

O BNDES (2014) emprega como critério de classificação a receita operacional bruta anual (QUADRO 4), entendida como o produto da venda de bens e serviços nas operações de conta própria; o preço dos serviços prestados; e o resultado nas operações em conta alheia (sem incluir as vendas canceladas e os descontos incondicionais concedidos).

**QUADRO 4 – Critério para classificação de empresas adotada pelo BNDES**

<b>Classificação</b>	<b>Receita operacional bruta anual</b>
Microempresa	Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões
Pequena empresa	Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões
Média empresa	Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões
Média-grande empresa	Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
Grande empresa	Maior que R\$ 300 milhões

Fonte: BNDES, 2014.

O critério de classificação utilizado pelo SEBRAE (2013), o porte, é definido em função do número de pessoas ocupadas e depende do setor de atividade econômica (QUADRO 5).

### QUADRO 5 – Critério para classificação de empresas adotada pelo SEBRAE

Porte	Setores	
	Indústria	Comércio e Serviços
Microempresa	até 19 pessoas ocupadas	até 9 pessoas ocupadas
Pequena empresa	de 20 a 99 pessoas ocupadas	de 10 a 49 pessoas ocupadas
Média empresa	de 100 a 499 pessoas ocupadas	de 50 a 99 pessoas ocupadas
Grande empresa	500 pessoas ocupadas ou mais	100 pessoas ocupadas ou mais

Fonte: SEBRAE, 2013, p. 17.

A Lei Complementar nº 123/2006 (Lei das Micro e Pequenas Empresas), Art. 3º, define as MPEs através da receita bruta anual, como pode ser visualizado a seguir.

Art. 3º Para os efeitos desta Lei Complementar, consideram-se microempresas ou empresas de pequeno porte a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário a que se refere o art. 966 da Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil), devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que:

I - no caso da microempresa, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais);

II - no caso da empresa de pequeno porte, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais).

Por sua vez, o IBGE (2003) utilizou, na maior parte de seu estudo, os critérios estabelecidos na Lei nº 9.841/1999 (revogada pela atual Lei Complementar nº 123/2006, comentada no parágrafo anterior), mas também aplicaram a definição do SEBRAE em relação à demografia das empresas (MARCHI, 2014).

Já os critérios qualitativos apresentam uma imagem mais fiel das empresas, pois evidencia a estrutura interna, a organização e o estilo de gestão. Por isso, eles oferecem uma visão mais de movimento e de ação gerencial. Desse modo, são consideradas pequenas empresas as que: usam trabalho próprio ou de familiares; não possuem administração especializada fora da empresa; não pertencem a grupos financeiros e econômicos; não têm produção em escala; apresentam condições particulares de atividades reveladoras da exiguidade do negócio; têm organizações rudimentares; apresentam menos complexidade do equipamento produtivo, causando baixa relação investimento/mão de obra; são receptoras de mão de obra liberada do setor rural; são

um campo de treinamento de mão de obra especializada e da formação de empresários (LEONE, 1991).

O terceiro critério, utilizando a combinação de ambos, é utilizado por muitos estudiosos e por instituições de pesquisa e de apoio à pequena empresa. Porém, é necessário destacar que apesar de utilizar a conjugação de métodos qualitativos e quantitativos (indicadores econômicos e características sociais e políticas), eles não são interligados e continuam independentes (LEONE, 1991).

Neste estudo será utilizado este terceiro critério, já que as empresas podem apresentar diversas características qualitativas e outras quantitativas que a enquadram ou não como MPE. Desse modo, serão utilizadas as características apontadas por Leone (1991), no parâmetro qualitativo, e a definição da Lei Complementar nº 123/2006 e do SEBRAE (2013), no parâmetro quantitativo.

Diante da relevância e dos critérios de definição das MPEs discutidos neste tópico, Santa e Laffin (2012) argumentam que estas empresas precisam possuir uma contabilidade dinâmica e uma boa gestão com informações relevantes para contribuir com a geração de empregos e com o desenvolvimento do contexto em que elas se inserem. Neste contexto, é necessário introduzir os aspectos teóricos da governança corporativa adotados neste estudo e que serão discutidos a seguir.

### 2.3 GOVERNANÇA CORPORATIVA

A governança corporativa tem suas origens na discussão sobre a relação entre a propriedade e a direção, tendo como pioneiros os autores clássicos Adolf A. Berle e Gardiner C. Means (SILVA JUNIOR, 2006). A “separação entre a propriedade e a direção das sociedades anônimas analisadas por Berle e Means (1984) representou os fundamentos para o fenômeno organizacional que atualmente é conhecido como governança corporativa” (SILVA JUNIOR, 2006, p. 56).

Desde os estudos de Adolf A. Berle e Gardiner C. Means até os dias atuais houve muita discussão a respeito da definição de governança corporativa, porém, sem chegar a uma definição que acomode todas as perspectivas em questão. Tal conceito parece extrapolar “os



limites do papel do conselho de administração das empresas para abordar algo mais amplo: o papel da corporação como um todo na sociedade” (SILVA JUNIOR, 2006, p. 63).

Para Silveira (2010), a governança corporativa lida com o processo decisório na alta gestão e com os relacionamentos entre os principais personagens das organizações empresariais (executivos, conselheiros e acionistas). Ela faz com que as decisões corporativas tenham sempre o objetivo de maximizar a perspectiva de geração de valor de longo prazo para o negócio.

Andrade e Rossetti (2012) afirmam que há um conjunto de diversidade que cerca as questões relacionadas à governança corporativa, são elas: dimensões das empresas; estruturas de propriedade; fontes de financiamento predominantes (internas ou externas); tipologia dos conflitos de agência e harmonização dos interesses em jogo; tipologia das empresas quanto ao regime legal e à origem dos grupos controladores; ascendência das empresas (que se modifica por fusões e aquisições); abrangência geográfica de atuação das empresas; traços culturais das nações em que as empresas operam; e instituições legais e marcos regulatórios estabelecidos nas diferentes partes do mundo.

A partir disso, Andrade e Rossetti (2012) sugerem a divisão dos conceitos de governança corporativa em quatro grupos, sob diferentes maneiras com que os autores olham a governança: (1) como guardião de direitos das partes com interesse em jogo nas empresas; (2) como sistema de relações pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas; (3) como estrutura de poder que se observa no interior das corporações; e (4) como sistema normativo que rege as relações internas e externas das companhias. O quadro a seguir relaciona diferentes definições de governança corporativa separadas nestes quatro critérios:

**QUADRO 6 – Definições de governança corporativa divididas entre quatro critérios**

<b>Grupos</b>	<b>Definições de Governança Corporativa</b>
Guardião de direitos	A governança corporativa trata do conjunto de leis e regulamentos que visam: (1) assegurar os direitos dos acionistas das empresas, controladores ou minoritários; (2) disponibilizar informações que permitam aos acionistas acompanhar decisões empresariais impactantes, avaliando o quanto elas interferem em seus direitos; (3) possibilitar aos diferentes públicos alcançados pelos atos das empresas o emprego de instrumento que assegurem a observância de seus direitos; (4) promover a interação dos acionistas, dos conselhos de administração e da direção executiva das empresas (MONKS; MINOW, 2004).
	A governança trata da justiça, da transparência e da responsabilidade das empresas no cumprimento de questões que envolvem os interesses do negócio e os da sociedade com um todo (WILLIAMSON, 1996).
Sistema de relações	A governança corporativa é o campo da administração que trata do conjunto de relações entre a direção das empresas, seus conselhos de administração, seus

	acionistas e de outras partes interessadas. Ela estabelece os meios pelos quais os fornecedores de capital das empresas são assegurados do retorno de seus investimentos (SHEIFLER; VISHNY, 2006).
	A governança corporativa é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para a sua longevidade (IBGC, 2014).
Estrutura de poder	<p>“A governança corporativa é o sistema e a estrutura de poder que regem os mecanismos através dos quais as companhias são dirigidas e controladas” (CADBURY COMMITTEE, 1992, p. 14).</p> <p>O campo em que gravita a governança corporativa é definido por uma dada estrutura de poder, que envolve questões relacionadas aos processos de tomada de decisões estratégicas, ao exercício da liderança, aos métodos com que se atendem aos interesses estabelecidos a aos pleitos emergentes – em síntese, ele está relacionado à sociologia das elites e por isso mesmo é fortemente influenciado pelos institutos legais e pelos marcos regulatórios de cada país (BABIC, 2003).</p>
Sistema Normativo	<p>Governança corporativa é um campo de investigação focado em como monitorar as corporações, através de mecanismos normativos, definidos em estatutos legais, termos contratuais e estruturas organizacionais que conduzem ao gerenciamento eficaz das organizações traduzido por uma taxa competitiva de retorno (MATHIESEN, 2002).</p> <p>“A governança corporativa é expressa por um sistema de valores que rege as organizações, em sua rede de relações internas e externas. Ela, então, reflete os padrões da companhia, os quais, por sua vez, refletem os padrões de comportamento da sociedade” (CADBURY, 1998, p. 2).</p>

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

A partir destas diferentes concepções, verifica-se que a governança corporativa é mais que um sistema de regulação da relação entre a propriedade (relacionada aos interesses dos acionistas) e a direção (relacionada aos interesses dos gestores), ela abrange também os interesses dos *stakeholders*, gerando transparência em suas operações, eficiência em seus processos e eficácia em seus resultados (SILVA JUNIOR, 2006). Para Hart (1995), a governança corporativa ou o fenômeno da governança corporativa surge em uma companhia quando duas questões estão presentes: quando há um problema de agência ou conflito de interesses envolvendo membros da organização e quando os custos de transação são tais que este problema de agência não pode ser tratado através de um contrato. Diante desse contexto, as empresas tomam medidas a fim de colocarem em prática alguns mecanismos capazes de eliminar e/ou minimizar estes conflitos. Ou seja, segundo Hart (1995), qualquer empresa pode apresentar o fenômeno da governança corporativa, sendo pequena, média, grande empresa, familiar ou não. Neste estudo, o conceito de governança corporativa adotado será o de Hart (1995).

### 2.3.1 Aspectos gerais

A expressão governança corporativa foi introduzida no Brasil no final dos anos 1990, porém, questões fundamentais que ocasionam os problemas de governança nas empresas são antiquíssimas (SILVEIRA, 2010).

Como resposta a diversos registros de expropriação da riqueza dos acionistas por parte dos gestores (em empresas com estrutura de propriedade pulverizada) e dos acionistas minoritários por acionistas controladores (empresas com estrutura de propriedade concentrada), surge a necessidade de discutir o aprimoramento da governança corporativa nas empresas (SILVEIRA, 2004). Para este autor, estes registros decorrem do problema de agência dos gestores, que ocorre quando os gestores tomam decisões com o intuito de maximizar sua utilidade pessoal, e não a riqueza de todos os acionistas (motivo pelo qual são contratados).

Jensen e Meckling (2008) definem a questão de agência como uma relação contratual sob a qual uma ou mais pessoas (o principal) emprega outra pessoa (o agente) para executar em seu nome um serviço que implique a delegação de algum poder de decisão ao agente. Se ambas as partes da relação buscarem maximizar suas utilidades pessoais, há boas razões para acreditar que o agente nem sempre agirá de acordo com os interesses do principal. Assim, a questão da teoria da agência estaria no oportunismo de decisões dos diretores executivos que não buscam maximizar o valor das ações (SILVA JUNIOR, 2006).

Para Mallin (2007) pode haver um número de dimensões para isto, por exemplo, o agente pode abusar de seu poder para obter vantagem pecuniária ou ele pode não correr riscos apropriados em conformidade com os interesses do principal (já que o agente considera esses riscos como não sendo apropriados). O mesmo autor ressalta o problema de assimetria de informação, em que o principal e o agente têm acesso a diferentes níveis de informações. Na prática, isso significa que o principal está em desvantagem já que o agente tem mais informações.

Em relação aos tipos de conflitos de agência, destacados por Silveira (2004), quando as empresas possuem uma estrutura de propriedade pulverizada (característica do modelo anglo-saxão de governança corporativa), há uma situação em que os interesses e as motivações entre as partes envolvidas no relacionamento (principal e agente) podem ser convergentes ou divergentes (SILVA JUNIOR, 2006). Quando há convergência de interesses e motivações,

ambos estão alinhados e envolvidos em objetivos comuns, porém, quando há divergência de interesses e motivações, surgem os conflitos (entre acionistas/proprietários e os gestores) que precisam ser regulados e/ou controlados de alguma forma. É esta divergência entre os interesses do principal e do agente que gera o conflito de agência (SILVA JUNIOR, 2006). Andrade e Rossetti (2012) destacam que dentro desse paradigma, a boa governança corporativa significaria a adoção de mecanismos que forçassem os diretores executivos, não acionistas, a proteger os interesses dos acionistas.

As empresas que possuem estrutura de propriedade concentrada nas mãos de poucos acionistas majoritários possuem outra categoria de conflito de agência (ANDRADE; ROSSETTI, 2012; SILVA JUNIOR, 2006). Esta estrutura de propriedade concentrada pode levar à justaposição propriedade-gestão, desse modo, a questão central do conflito de agência é entre majoritários e minoritários, em que os minoritários veem seus direitos, sua riqueza e seu retorno serem solapados pelos majoritários (ANDRADE; ROSSETTI, 2012).

O conflito de agência, de acordo com Silva Junior (2006) e Andrade e Rossetti (2012), é visto dentro da governança corporativa como uma das questões centrais, e dificilmente pode ser evitado devido a dois aspectos fundamentais: (1) não existe contrato completo que assegure que o diretor executivo ou agente executor vá agir visando atender aos interesses do acionista (principal), sintetizado no axioma de Klein (1983); (2) não existe diretor executivo ou agente perfeito, ou seja, o agente é indiferente entre maximizar os seus próprios objetivos e os de terceiros, sintetizado no axioma de Jensen e Meckling (1994).

Diante disso, “é em geral impossível para o principal ou o agente manter a relação de agência a um custo zero para assegurar que o agente tomará decisões de nível ótimo de ponto de vista do principal” (JENSEN; MECKLING, 2008, p. 89). Silva Junior (2006) afirma que a impossibilidade de se fazerem contratos perfeitos e a assimetria de informação que existe entre o principal e o agente é que resultam nos custos de agência.

Para Andrade e Rossetti (2012), os contratos incompletos e os comportamentos imperfeitos abrem espaços para o desalinhamento entre os interesses dos acionistas e os dos administradores, fazendo com que haja duas categorias de custos de agência: (1) os custos atribuíveis ao oportunismo dos gestores – que decorrem do uso impróprio do juízo gerencial que lhes é outorgado para decisões que os beneficiem, em detrimento dos acionistas, implicando diversas formas de expropriação da riqueza gerada; (2) os custos incorridos pelos acionistas para a construção de sistemas de administração que controlem o oportunismo

expropriatório. Seguem alguns exemplos de custos destas duas categorias, respectivamente: remunerações e benefícios excessivos autoconcedidos, resistência a ações vantajosas aos acionistas (fusões), acesso e uso assimétrico a informações, crescimento em detrimento de maximização do retorno; elaboração e estruturação dos contratos, monitoramento dos outorgados, construção e manutenção de sistemas complexos e onerosos de informações gerenciais (ANDRADE; ROSSETTI, 2012).

Jensen e Meckling (1976) definem os custos de agência como a soma das despesas de monitoramento por parte do principal, das despesas com a concessão de garantias contratuais por parte do agente (tanto não pecuniários quanto pecuniários) e do custo residual. O monitoramento incluiria a mensuração ou observação do comportamento do agente, os esforços por parte do principal de controlar o comportamento do agente, através de restrições orçamentárias, políticas de remuneração, regras operacionais, entre outros. Já os custos com garantias contratuais podem assumir diferentes formas, como contratos explícitos contra infrações por parte do administrador e limitações contratuais ao poder de decisão do administrador. O custo residual, de acordo com Silveira (2004), se manifestam por meio de decisões tomadas pelos gestores que não visam maximizar a riqueza dos acionistas.

Para Williamson (1985), os contratos, que estabelecem a relação entre diretores e proprietários, implicam em custos de transação. O autor estabelece dois tipos de custos de transação: os *ex ante* (para negociar e fixar as contrapartidas e salvaguardas do contrato) e os *ex post* (para manter, ajustar e adaptar as diretrizes contratuais). Os custos *ex ante* estão mais presentes nas situações onde é difícil estabelecer as pré-condições para que a transação ocorra como foi planejada. Já os *ex post* ocorrem quando há adaptação das transações a novas circunstâncias.

Diante desse contexto, a teoria da agência vê os mecanismos de governança corporativa, de natureza interna e externa, como dispositivos essenciais para a redução dos problemas de agência (MALLIN, 2013; SILVEIRA; BARROS; FAMÁ, 2003). Quanto aos mecanismos internos, Silveira (2010) aponta o conselho de administração, o sistema de remuneração e a concentração acionária. Já Andrade e Rossetti (2012) evidenciam outros no contexto externo: ambiente legal e regulatório e os padrões contábeis exigidos das companhias. Apesar destes mecanismos serem utilizados no contexto das grandes empresas, conforme apontado por Hart (1995), as PMEs também podem apresentar o fenômeno da governança corporativa, como verificado por Miranda e Grzybovski (2012) e Marchi (2014).

Silveira (2010) destaca dois potenciais benefícios existentes que a boa governança pode acarretar às empresas: maior facilidade de captação de recursos e redução do custo de capital (benefícios externos); e aprimoramento do processo decisório na alta gestão (benefício interno). Silveira (2004) relata que empresas com boa governança tornam-se mais atraentes para os investidores (aumenta a quantidade de indivíduos interessados em comprar seus papéis). Como consequência, haveria redução do custo de capital, tanto do custo de capital próprio (via ações), quanto do custo do capital de terceiros (via debêntures, bônus e empréstimos de longo prazo), resultando num menor custo médio ponderado de capital, ocasionando, assim, um automático incremento no valor das companhias percebidas como “bem governadas”. Além disso, a redução do custo de capital diminuiria a taxa mínima de atratividade da empresa, fazendo com que seja possível empreender mais projetos e aumentar a rentabilidade dos projetos existentes.

Em relação aos benefícios internos, Silveira (2010) destaca alguns: (1) separação mais clara dos papéis entre acionistas, conselheiros e executivos (principalmente em empresas familiares); (2) aprimoramento do processo decisório da alta gestão, com definição mais clara dos responsáveis pelas etapas de iniciação (geração de ideias), aprovação, implementação e monitoramento; (3) aprimoramento dos mecanismos de desempenho e recompensa dos executivos; (4) diminuição da probabilidade de fraudes, em decorrência do melhor gerenciamento dos riscos e do aprimoramento dos controles internos; (5) maior institucionalização e maior transparência perante os *stakeholders* da empresa.

Diante desse contexto, é interessante verificar alguns fatores relatados por Andrade e Rossetti (2012) que configuram a identidade da governança corporativa em uma empresa ou em um país. Tais fatores serão expostos a seguir.

### **2.3.2 Fatores de Diferenciação de Governança Corporativa**

Andrade e Rossetti (2012) utilizam dez fatores para diferenciar os modelos de governança corporativa praticados no mundo e que são específicos para as empresas do tipo S.A (Sociedade Anônima). Porém, segundo Hart (1995), qualquer tipo de empresa pode apresentar o fenômeno da governança corporativa, inclusive as MPEs (familiares) que é objeto deste estudo. Marchi (2014) realizou esta análise dos fatores com uma empresa familiar de pequeno porte, e constatou este fenômeno ao encontrar as seguintes características: (1)

autofinanciamento; (2) concentração acionária; (3) sobreposição da propriedade-gestão/direção; (4) conflitos de interesse do tipo majoritário-majoritário; (5) inexistência da proteção legal a minoritários; (6) presença de reuniões para tratar do negócio; (7) liquidez da participação acionária baixa ou especulativa/oscilante; (8) forças de controle mais atuantes de natureza interna; (9) práticas embrionárias que denotam princípios de boa governança; e (10) fenômeno de governança mais amplo, privilegiando os familiares, clientes, funcionários e os sócios. Desse modo, torna-se pertinente descrever estes fatores, já que os mesmos podem ser revelados nestas empresas familiares de pequeno porte.

### 1. Fonte predominante de financiamento das empresas

De acordo com Andrade e Rossetti (2012), as empresas podem utilizar três tipos para financiar seus ativos: (1) autofinanciamento, (2) mercado de capitais (emissão de ações) e (3) crédito bancário (*debt*).

A primeira opção consiste em utilizar financiamento através dos lucros retidos e das depreciações (BREALEY; MYERS; ALLEN, 2011). Esta opção desfruta da preferência das empresas, já que a mesma não necessita de aprovação externa à gestão e libera o gestor da monitoração por parte dos investidores, deixando-o livre para decidir sobre o destino a ser dado aos recursos (PROCIANOY; CASELANI, 1997). Por meio da emissão de ações (a segunda opção), os acionistas não recebem um retorno fixo, porém, detêm ações e, portanto, obtêm uma parcela do fluxo de caixa e dos lucros futuros. Em relação ao *debt*, a empresa obtém um crédito bancário, os credores contribuem com o dinheiro e a empresa promete pagar a dívida acrescida de uma taxa de juro fixa (BREALEY; MYERS; ALLEN, 2011).

### 2. Separação entre a propriedade e o controle

A ligação entre propriedade e controle indica a natureza do controle, que pode ser concentrado ou pulverizado (MARCHI, 2014). Quando a estrutura de propriedade é concentrada, com a presença de um acionista controlador, é provável um maior monitoramento e cobrança de desempenho dos executivos. Em relação à pulverizada, esta pode resultar em companhias com administração mais profissional e ações mais líquidas. Além disso, podem dar margem a um poder excessivo nas mãos dos executivos, tendo sistemas de remuneração distorcidos e maior dificuldade em substituir executivos ineficientes (SILVEIRA, 2010).

### 3. Separação entre a propriedade e a gestão

Segundo Marchi (2014), esta relação determina a existência da dissociação ou a sobreposição entre a estrutura de propriedade e a de direção. Quando a relação entre a propriedade e controle é concentrada, há uma sobreposição entre a propriedade e gestão, porém, quando a relação é pulverizada, há uma dissociação entre a propriedade e gestão (ANDRADE; ROSSETTI, 2012).

#### 4. Tipologia dos conflitos de agência

Andrade e Rossetti (2012) descrevem dois tipos de conflitos de agência: entre acionistas (agentes principais) e gestores (agentes executivos) e entre majoritários e minoritários. O primeiro conflito deriva da estrutura de capital pulverizada e, por consequência, a propriedade e gestão não são exercidas pelo mesmo agente. Neste contexto, os gestores podem vir a exercer práticas oportunistas que não visam à maximização do valor da empresa. Quando a propriedade é concentrada nas mãos de uns poucos acionistas majoritários (que pode levar a justaposição propriedade-gestão) o conflito existente é entre acionistas majoritários e minoritários. Nesse caso, os minoritários veem seus direitos, sua riqueza e seu retorno serem arruinados pelos majoritários.

Além deste, Silveira (2010) expõe um terceiro conflito que merece ser mencionado: entre acionistas e credores. Nesse conflito, os acionistas podem tomar decisões prejudiciais aos credores que alocaram recursos na forma de empréstimos e títulos de dívida. São dois exemplos destas decisões: assumir riscos excessivamente elevados, quando utilizam muito capital de terceiros; e tender ao subinvestimento, quando a empresa está muito endividada e é provável ter falência, novos investimentos financiados com capital próprio podem não ser realizados mesmo com valor presente líquido (VPL) positivo (isso porque a maior parte do ganho com o projeto iria para os credores no pagamento de juros).

Silva Junior (2006) analisou três instituições de educação superior (familiares), e verificou em uma delas outros tipos de conflito de agência entre a mantenedora (representante dos subsistemas de propriedade e de família) e a mantida (representante do subsistema família) em três níveis de relação: nos âmbitos da mantenedora (1) e na mantida (2) na relação entre a família proprietária que não participa da gestão e os gestores profissionais; e (3) no âmbito do relacionamento entre a mantenedora e a mantida na relação entre os gestores profissionais da mantenedora (agentes que representam e defendem os interesses de propriedade e de família) e os gestores profissionais da mantida (agentes que representam e defendem os interesses de propriedade e família).



Stewart e Hitt (2011) relatam outro tipo de conflito entre os proprietários familiares, chamado de principal-principal. Adachi (2006) cita alguns problemas neste tipo de empresa, como a interferência dos problemas familiares na empresa, conflitos de interesses particulares com interesses da empresa e relacionamento deteriorado entre pai-chefe e filho-funcionário. Marchi (2014) também evidenciou o conflito principal-principal em uma empresa familiar de pequeno porte, e, além disso, conflito entre o pai (fundador e proprietário) e seus filhos na primeira geração da empresa, e entre os filhos (hoje proprietários) e suas famílias na segunda geração.

#### 5. Proteção legal aos minoritários

Este fator indica a existência ou não de instrumentos normativos que abordam o tipo de proteção dada aos acionistas minoritários. Tais instrumentos podem ser encontrados nos certames legais dos diversos países (MARCHI, 2014).

#### 6. Dimensões usuais, composição e formas de atuação dos Conselhos de Administração

De acordo com Marchi (2014), este indica a estrutura, composição e atuação do conselho de administração. Cada país possui seu padrão legal, todavia, no Brasil este conselho é obrigatório para as empresas do tipo S.A., de capital aberto ou fechado. Aspectos complementares podem ser adquiridos pelos códigos de melhores práticas de governança corporativa (no Brasil, por exemplo, existe o IBGC).

#### 7. Liquidez da participação acionária

A liquidez da participação acionária pode ser baixa, alta, especulativa e/ou oscilante, dependendo da concentração das ações. Quando há concentração acionária, existe uma baixa liquidez nas ações, ou especulação/oscilação. Quando ocorre o contrário (ações pulverizadas) com mercado de capital ativo, a liquidez é alta (ANDRADE, ROSSETTI, 2012; MARCHI, 2014).

#### 8. Forças de controle mais atuantes

De acordo com Silveira (2010) e Andrade e Rossetti (2012), as forças de controle podem ser internas (como o conselho de administração, o sistema de remuneração e o monitoramento de grupos de interesse) ou externas (como o controle pelo mercado de capitais e os padrões contábeis exigidos das companhias), já comentadas anteriormente.

#### 9. Estágio em que se encontra a adoção das práticas de boa governança

Evidencia se existe ou não a adoção de boas práticas de governança sugeridas (mencionadas nos manuais de governança corporativa, como do IBGC), e se houver adoção, em qual estágio se encontra (MARCHI, 2014).

#### 10. Abrangência dos modelos de governança praticados

De acordo com Marchi (2014), este tópico procura evidenciar se o modelo de governança corporativa adotado pela empresa atende os interesses apenas dos *shareholders* (acionistas), ou se é mais abrangente e equilibrado, satisfazendo os interesses dos *stakeholders* (outros interessados).

Diante destes fatores de diferenciação apresentados aqui, é pertinente evidenciar outras características da governança corporativa presentes na empresa familiar.

### 2.3.3 A Governança Corporativa nas Organizações Familiares

“A governança corporativa adquire uma complexidade ainda maior nas empresas familiares” (SILVEIRA, p. 298, 2010). Além dos relacionamentos potencialmente conflituosos entre executivos, conselheiros e acionistas presentes em qualquer empresa, existe um complicador a mais: a família. A existência de fortes envolvimento afetivos entre os membros da alta gestão e a enorme concentração de poder nas mãos de um pequeno grupo de pessoas (características dessas empresas) gera riscos, oportunidades e desafios específicos (SILVEIRA, 2010).

De acordo com Bornholdt (2005), nas empresas familiares o “princípio da governança corporativa” refere-se às relações entre empresa, acionistas, família e herdeiros. Nesse contexto, os *shareholders* são todos os membros que compõem a(s) família(s), que também são sócios de uma organização, e também os herdeiros, empregados, gestores, fornecedores e sócios em outros negócios.

Para Adachi (2006), as empresas familiares (principalmente as empresas de um só dono) costumam apresentar diversos problemas que podem ser separados em quatro tópicos: estrutura organizacional informal, gestão empresarial desorganizada, confusão entre empresa e família e camuflagem dos problemas, exemplificados no Quadro 7 abaixo:

**QUADRO 7 – Problemas agrupados em quatro tópicos**

<b>Estrutura organizacional informal</b>	<b>Gestão empresarial desorganizada</b>	<b>Confusão entre empresa e família</b>	<b>Camuflagem dos problemas</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Centralização de poder na pessoa do fundador (que assume um papel multifuncional);</li> <li>2. Ausência de organograma definido;</li> <li>3. Ausência de hierarquia;</li> <li>4. Confusão e acúmulo de cargos e funções;</li> <li>5. Contratação de amigos ou familiares ao invés de profissionais; e</li> <li>6. Reduzida possibilidade de ascensão profissional em detrimento de um membro da família.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estratégia não compartilhada pelo dono;</li> <li>2. Centralização da tomada de decisões;</li> <li>3. Decisões baseadas em aspectos pessoais e intuição;</li> <li>4. Relatórios empresariais mal elaborados;</li> <li>5. Problemas de comunicação;</li> <li>6. Ausência de um planejamento tributário e financeiro;</li> <li>7. Silêncio sobre a sucessão;</li> <li>8. Resistência à modernização e o surgimento de feudos ou patronatos dentro da empresa.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de separação dos patrimônios entre empresa e família;</li> <li>2. Utilização da estrutura da empresa para fins particulares;</li> <li>3. Interferência dos problemas familiares na empresa;</li> <li>4. Conflitos de interesses particulares com interesses da empresa;</li> <li>5. Dificuldade para determinar a posição de cada membro dentro da organização.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ausência de diálogo entre familiares;</li> <li>2. Relacionamento deteriorado entre pai-chefe e filho-funcionário;</li> <li>3. Dissimulação dos resultados profissionais de um filho incompetente.</li> </ol>

**Fonte:** Elaborado pelo autor. Adaptado de Adachi (2006).

Adachi (2006) também destaca que as empresas familiares, apesar destas diversidades que enfrentam, não devem ser taxadas de pouco competitivas. Elas apresentam muitas vantagens competitivas com relação às empresas não familiares, sendo que algumas vantagens podem se tornar pontos fortes. Silveira (2010) e Lodi (1994) destacam algumas, como: maior convergência de interesses na alta gestão entre acionistas e administradores, maior comprometimento e dedicação dos executivos familiares para com a empresa; possibilidade de um maior horizonte temporal nas decisões corporativas; maior agilidade no processo decisório; maior interesse dos controladores em construir um negócio para gerações futuras; e o nome da família pode ter grande reputação na região. Para Mallin (2013), elas possuem duas vantagens: devem possuir menos problemas de agência e ser menos impulsionada pelas demandas de curto prazo do mercado (é claro que elas, mesmo possuindo a necessidade de ter lucro, elas têm mais flexibilidade em relação a quando e como fazê-lo).

Bernhoeft e Gallo (2003), especializados na temática da governança familiar (SILVEIRA, 2010), citam alguns desafios específicos que as empresas familiares enfrentarão: conciliar interesses coletivos com expectativas individuais; educar as pessoas para o papel de acionista e ao mesmo tempo manter um espírito empreendedor; vincular-se pelo capital sem perder o conjunto de valores e a conduta ética que foram fundamentais no percurso do sucesso

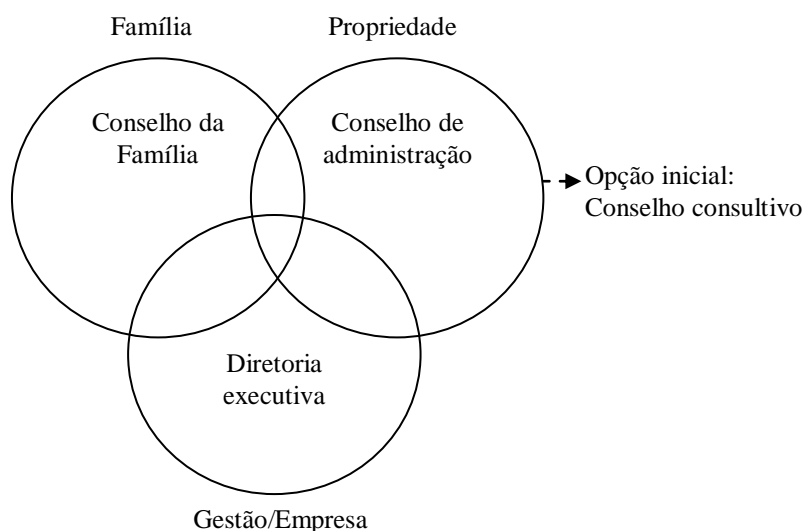
familiar; profissionalizar a família e a propriedade paralelamente à profissionalização da empresa; internacionalizar e capitalizar a família empresária e seus empreendimentos; prestar contas periodicamente e transparente a todos os envolvidos.

Silveira (2010) destaca que as questões de governança são importantes tanto para as empresas familiares de capital aberto quanto para as de capital fechado, já que esta última tenderá a adquirir complexidade cada vez maior na sua estrutura de capital, pulverizando-se ao longo das gerações. Consequentemente, ocorrerão potenciais conflitos naturalmente (independente da decisão pela abertura de capital e listagem em bolsa).

É importante, para o bom funcionamento da governança corporativa nas empresas familiares, que as diferentes esferas de poder (família, propriedade e gestão) sejam formalizadas através de fóruns específicos (com papéis e delimitações bem definidas entre si) para discussão e busca de soluções (SILVEIRA, 2010).

Silveira (2010) sugere a estruturação de um órgão de governança para cada esfera de poder (conselho de família para a esfera da família; conselho de administração para a esfera da propriedade, ou conselho consultivo como opção inicial para as empresas de menor porte; e diretoria executiva para a esfera da gestão), como mostrado na Figura 8:

**FIGURA 8 – Órgãos de governança corporativa para as três esferas de poder na empresa familiar**



**Fonte:** Silveira (2010, p. 306).

De acordo com Silveira (2010), o conselho de administração tem a missão de procurar maximizar o valor de longo prazo da companhia, e para cumprir isto, o conselho possui duas grandes atribuições: decidir sobre as grandes questões do negócio e monitorar os executivos a favor dos acionistas. Segundo Andrade e Rossetti (2012) ele possui a missão de proteger e valorizar o patrimônio tangível e intangível da empresa e otimizar o retorno dos investimentos, zelar pelos valores e crenças, acordar propósitos estratégicos, e acompanhar e avaliar a diretoria executiva.

Quanto ao conselho consultivo, de acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2009) é uma boa prática, sobretudo para organizações em estágio inicial de adoção de boas práticas de governança, sendo formado, preferencialmente, por membros independentes que contribuem para a organização e melhora gradualmente sua governança corporativa.

Em relação à diretoria executiva, a mesma possui a missão de exercer a gestão executiva da organização, focada na busca incessante de eficácia estratégica, na excelência operacional, na criação de valor e na otimização do retorno dos investimentos (ANDRADE; ROSSETTI, 2012). Este órgão é formado pelo presidente (CEO) e demais diretores ou gerentes seniores, estando subordinado ao conselho de administração (BORNHOLDT, 2005).

Enquanto a diretoria executiva e o conselho de administração são órgãos comuns a todas as sociedades anônimas, o conselho da família é um órgão peculiar às empresas familiares (SILVEIRA, 2010). Este tem a missão de funcionar como fórum no qual as questões familiares (interesses, conflitos, expectativas, crescimento, ética, conduta, entre outros), que possam ter impacto sobre a sociedade e as empresas, sejam discutidas e administradas (BERNHOEFT; GALLO, 2003).

De acordo com o IBGC (2009), o conselho da família é formado para discutir assuntos familiares e alinhar as expectativas dos seus componentes em relação à organização. Entre as principais práticas do mesmo, estão:

- definir limites entre interesses familiares e empresariais;
- preservar os valores familiares (história, cultura e visão compartilhada);
- definir e pactuar critérios para proteção patrimonial, crescimento, diversificação e administração de bens mobiliários e imobiliários;
- criar mecanismos para a aquisição de participação de outros sócios em caso de saída;
- planejar sucessão, transmissão de bens e herança;

- visualizar a organização como fator de união e continuidade da família;
- tutelar os membros da família para a sucessão na organização, considerando os aspectos vocacionais, o futuro profissional e a educação continuada; e
- definir critérios para a indicação de membros que irão compor o Conselho de Administração.

Para Bornholdt (2005), este conselho deve ser estruturado com atribuições e funções específicas para poder administrar as diferenças e conflitos interpessoais num espaço específico (sem invadir a empresa), além de administrar os seguintes pontos: educação, cultura, patrimônio, saúde e inter-relacionamento. Com relação à sua interface, ele funciona como um fórum representativo dos interesses dos membros da família na sua relação com a assembleia de acionistas e o conselho de administração (SILVEIRA, 2010).

O conselho de família pode possuir, de acordo com Bornholdt (2005), três focos distintos: no patrimônio, na educação familiar e na cultura/memória familiar. O primeiro é quando o mesmo centra suas atribuições em torno da propriedade (no papel de sócios e investidores) e cria uma central de operações financeiras e contábeis. Os investimentos e negócios particulares passam a ser acompanhados e controlados por especialistas nas áreas patrimoniais. Em geral, os conselheiros acompanham de forma muito próxima o trabalho do conselho de administração e o da própria gestão da empresa, ficando bem informados sobre os negócios, desempenho da empresa e o mercado. O segundo, com foco na educação familiar, são fundamentalmente voltados para herdeiros e sucessores, tendo como principal atribuição preparar os jovens, dentro ou fora da empresa, para que tenham uma boa formação. Além disso, cuida da formação dos familiares (identificam boas escolas e cursos de especialização) preparando para os mesmos espaços dentro e fora da administração, ou seja, cuidam para que os herdeiros desenvolvam carreiras ou negócios distintos do da empresa. Por fim, o conselho focado na cultura é voltado para a manutenção da união entre família e empresa e para a preservação da imagem e reputação da empresa. Procuram preservar histórias, crenças, valores, ideologias, além de criar entidades não governamentais para serviços sociais (BORNHOLDT, 2005).

Além disso, o conselho de família pode ser formalizado por meio de acordo de acionistas; deve ter um tamanho que proporcione simultaneamente representatividade dos ramos familiares e boa produtividade das reuniões; o presidente deve ser eleito dentre seus membros; as reuniões devem possuir as devidas formalidades (ocorrendo no mínimo de três em três

meses); deve possuir secretaria para registro das decisões e manutenção de um sistema de informações; deve ter um orçamento próprio definido anualmente e um local próprio, fora da empresa, para seu funcionamento (SILVEIRA, 2010).

Destaca-se que as empresas familiares, que são casos idiossincráticos, podem executar outros tipos de mecanismos de governança corporativa. Marchi (2014) confirma isso ao contatar nove tipos de mecanismos em seu estudo sobre empresas familiares no contexto das PMEs. São eles: (1) respeito fraternal; (2) manutenção do *status quo*; (3) aconselhamento profissional; (4) sinergia de interesses; (5) regulamentação financeira da sociedade; (6) atribuições e responsabilidades; (7) alinhamento de interesses do negócio; (8) proteção do empreendimento familiar; e (9) atenção aos interesses dos *stakeholders*.

O primeiro, respeito fraternal, foi evidenciado já que a empresa apresentava condições que remetem ao sistema de valores da família, ligados aos valores cristãos (principalmente aos dogmas católicos). A manutenção do *status quo* foi observada pela não participação da matriarca na estrutura de propriedade da empresa, tendo apenas uma participação simbólica atuando na união familiar. Tal característica, aparentemente, possui influência da cultura organizacional (italiana), em que existe clara definição dos papéis entre homens e mulheres.

O mecanismo aconselhamento profissional foi verificado já que os sócios proprietários contrataram um consultor para propor soluções para problemas que estavam comprometendo a gestão e as relações profissionais na empresa. Este mecanismo possibilitou a implantação de todos os demais mecanismos: a sinergia de interesses permitiu a mitigação de conflitos e a sobrevivência da empresa; a regulamentação financeira da sociedade foi aconselhada pelo consultor, a fim de regulamentar a remuneração/bonificação dos sócios, e desse modo, atender os interesses dos *stakeholders*; a atribuições e responsabilidades possibilitou o estabelecimento para cada irmão de suas responsabilidades na sua área de atuação e que cada decisão na área respeitaria a questão operacional; o alinhamento de interesses do negócio permitiu que as decisões estratégicas fossem tomadas mediante consenso entre os sócios com a ajuda do consultor através de reuniões informais, mas com algumas características de um conselho de administração; e a proteção do empreendimento familiar (semelhante ao conselho de família) permitiu que os interesses dos familiares não proprietários fossem ouvidos.

Diante disso, apesar dos mecanismos de governança das empresas de capital aberto possam ser aplicados nas empresas de capital fechado (como por exemplo, nas pequenas e médias empresas familiares), a configuração destes mecanismos apresenta-se de forma diferente

nestas empresas (MIZUMOTO; FILHO, 2007). Além disso, cada empresa possui características próprias, conseqüentemente, apresentam técnicas de gerenciamento de conflitos diferentes das demais (ADACHI, 2006).



### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo é abordada a metodologia de pesquisa utilizada neste estudo, como a abordagem da pesquisa, o método adotado, o processo de coleta e análise dos dados e a ilustração do modelo teórico que o estudo se baseou para atingir o objetivo proposto.

#### 3.1 ABORDAGEM DE PESQUISA

O presente estudo tem como objetivo analisar a maneira com que os mecanismos de governança corporativa interferem na gestão de um grupo empresarial familiar, enfocando o controle da companhia e a captação de recursos. Para atingir tal objetivo, optou-se por uma abordagem qualitativa, sendo esta “orientada para a análise de casos concretos em sua particularidade temporal e local, partindo das expressões e atividades das pessoas em seus contextos locais” (FLICK, 2004, p. 28). Para Bauer e Gaskell (2003), a pesquisa qualitativa evita números e lida com interpretações das realidades sociais.

Triviños (2006), por sua vez, destaca dificuldades para definir a pesquisa qualitativa. A primeira seria em relação à abrangência do conceito, à especificidade de sua ação e aos limites deste campo de investigação. Já a segunda dificuldade surge na busca de uma concepção precisa da ideia de pesquisa qualitativa, sendo mais complexa e a qual emerge dos suportes teóricos fundamentais que a alimentam. Este mesmo autor comenta que ele e outros autores compartilham a opinião de que a pesquisa qualitativa tem suas raízes, primeiramente, nas práticas desenvolvidas pelos antropólogos, e em seguida, pelos sociólogos em seus estudos sobre a vida em comunidades.

O desenvolvimento da pesquisa qualitativa na Antropologia surgiu de maneira mais ou menos natural (TRIVIÑOS, 2006). Foi percebido rapidamente pelos pesquisadores que muitas informações sobre a vida dos povos não podem ser quantificadas, ou seja, precisava ser interpretadas de maneira muito mais ampla que circunscrita ao simples dado objetivo, o que não significou, de imediato, o abandono de posicionamentos teóricos funcionalistas e positivistas. Triviños (2006) afirma ainda que a tradição antropológica da pesquisa qualitativa faz com que esta seja conhecida como investigação etnográfica.

Bogdan e Biklen (1994) apontaram algumas características para a pesquisa qualitativa, que são: (1) possui como fonte direta de dados o ambiente natural e o investigador o instrumento-chave; (2) é descritiva; (3) os investigadores qualitativos interessam-se mais pelo processo do que simplesmente pelos resultados e produtos; (4) os investigadores qualitativos tendem a analisar seus dados indutivamente; (5) o significado possui preocupação essencial.

Triviños (2006) argumenta que a pesquisa qualitativa não segue sequência tão rígida das etapas em relação às assinaladas na pesquisa quantitativa. A coleta e a análise de dados não são divisões estanques, por exemplo. Por fim, o autor acrescenta que na pesquisa qualitativa existe pouco empenho para definir operacionalmente as variáveis, sendo estas descritas apenas e seu número pode ser grande.

### 3.2 MÉTODO ADOTADO

Nesta pesquisa qualitativa, o método adotado foi o estudo de caso, que para Triviños (2006) é um dos mais relevantes neste tipo de pesquisa. Yin (2005, p. 19) destaca que, em geral, o estudo de caso representa a estratégia preferida “quando se colocam questões do tipo ‘como’ e ‘por que’, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”. Estas questões do tipo “como” e “por que” são mais explanatórias, sendo provável utilizar, como estratégias de pesquisa, o uso de estudos de casos, pesquisas históricas e experimentos (YIN, 2005). Isso porque tais questões lidam com ligações operacionais que necessitam ser traçadas ao longo do tempo (em vez de serem encaradas como meras repetições ou incidências (YIN, 2005).

Yin (2005) define estudo de caso como uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Para este autor, a investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados. Como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, precisando dos dados convergir em um formato de triângulo, e beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.

Triviños (2006), por sua vez, define o estudo de caso como uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Esta definição determina suas características que são dadas por duas circunstâncias: (1) a natureza e abrangência da unidade, esta pode ser um sujeito; (2) a complexidade do estudo de caso está determinada pelos suportes teóricos que servem de orientação em seu trabalho ao investigador.

Para Schramm (1971, p. 6), “a essência de um estudo de caso, a tendência central entre todos os tipos de estudo de caso, é que ela tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: por que elas foram tomadas, como foram implementadas e quais os resultados”. Desse modo, no presente estudo em que se pretende identificar por que os mecanismos de governança corporativa foram adotados por uma empresa familiar, como estes foram implementados e quais as implicações da adoção, o estudo de caso é visto como melhor estratégia para alcançar tais objetivos.

### 3.3 PROCESSO DE COLETA DE DADOS

Yin (2005) destaca que não é recomendada, durante a realização do estudo de caso, a utilização de fontes individuais de evidências. Ao contrário, um ponto forte da coleta de dados para um estudo de caso é a oportunidade de utilizar muitas fontes diferentes para obter evidências. O uso de várias fontes permite ao pesquisador se dedicar a uma ampla diversidade de questões históricas, comportamentais e de atitudes.

Na coleta de dados será utilizada a triangulação de dados, que, segundo Jick (1979), é quando dois ou mais métodos diferentes são utilizados para serem congruentes e produzirem dados comparáveis. Isto é, envolve a utilização de vários métodos para analisar a mesma dimensão de um problema de pesquisa. Para Jick (1979), a triangulação pode capturar um retrato mais completo, holístico, e contextual da(s) unidade(s) em estudo. Triviños (2006) afirma que a triangulação tem o objetivo de abranger a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do foco em estudo.

De acordo com Jick (1979), a triangulação é usada não apenas para examinar o mesmo fenômeno a partir de várias perspectivas, mas também para enriquecer a compreensão, permitindo surgir dimensões novas ou mais profundas. O método também permite aos investigadores ter mais confiança com seus resultados. Yin (2005, p. 126) corrobora com esta

afirmação ao dizer que “qualquer descoberta em um estudo de caso provavelmente será muito mais convincente e acurada se baseada em várias fontes distintas de informação”. Jick (1979) também destaca que a eficácia da triangulação repousa sobre a premissa de que os pontos fracos de um método serão compensados pelos pontos fortes de outro.

Nesse sentido, optou-se por utilizar nesta pesquisa, como métodos de coleta de dados, a pesquisa documental, a observação assistemática e a entrevista semiestruturada. Em relação à pesquisa documental, é “provável que as informações documentais sejam relevantes a todos os tópicos do estudo de caso” (YIN, 2005, p. 112). Segundo o mesmo autor, esse tipo de informação pode assumir muitas formas (como agendas, minutas de reuniões, documentos administrativos, recortes de jornais, entre outros) e deve ser o objeto de planos explícitos da coleta de dados. Os documentos devem ser cuidadosamente utilizados, sendo úteis na hora de verificar a grafia correta e os cargos ou nomes de organizações citados em entrevistas, podem fornecer outros detalhes específicos para corroborar as informações obtidas através de outras fontes, e podem ser utilizados para fazer inferências (YIN, 2005).

A observação assistemática também é denominada como observação livre por Triviños (2006). Para o autor, observar não é apenas olhar, e sim destacar de um conjunto algo especificamente, prestando atenção em suas características. A observação livre satisfaz as necessidades principais da pesquisa qualitativa, e se manifesta com a ausência total ou parcial de estabelecimento de pré-categorias para compreender o fenômeno que se observa (TRIVIÑOS, 2006). O registro das informações, que é um processo complexo devido à importância que esse tipo de investigação adquire na relação entre o sujeito e o investigador e também pelas dimensões explicativas que os dados podem exigir, será realizado através das anotações de campo (TRIVIÑOS, 2006).

A entrevista também é uma fonte importante e essencial de informações para um estudo de caso (YIN, 2005). No enfoque qualitativo, pode-se usar a entrevista estruturada, fechada, a semiestruturada e a entrevista livre ou aberta (TRIVIÑOS, 2006). Neste estudo será utilizada a entrevista semiestruturada, pois não possui um roteiro rígido, permitindo investigar com maior amplitude algumas questões (SILVA; MENEZES, 2005). Para Triviños (2006, p.146), a entrevista semiestruturada, “ao mesmo tempo em que valoriza a presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação”. Para este mesmo autor, em geral, este tipo de entrevista parte de certos questionamentos básicos que interessam à pesquisa (apoiados em teorias e hipóteses), e que, em seguida, oferecem amplo campo de perguntas,

fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do entrevistado.

### 3.4 ANÁLISE DE DADOS

A análise de dados é o cerne da pesquisa qualitativa (FLICK, 2004). Ela “consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas, testar ou, do contrário, recombinar as evidências quantitativas e qualitativas para tratar as proposições iniciais de um estudo” (YIN, 2005, p. 137).

Na pesquisa qualitativa, na qual se utiliza o estudo de caso, ao encerrar a coleta de dados, o pesquisador se depara com uma grande quantidade de informações que se materializam em forma de textos, os quais devem ser organizados para posteriormente serem interpretados (SILVA JUNIOR, 2006).

Nesta pesquisa será utilizada a análise de conteúdo como forma de analisar os dados obtidos, que para Flick (2004) é um dos procedimentos clássicos para analisar o material textual, não importando qual a origem desse material. Para Bardin (2006) o termo análise de conteúdo é um conjunto de técnicas (parciais e complementares) de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (passíveis ou não de quantificação) que permitam a explicitação e sistematização do conteúdo das mensagens e da expressão deste conteúdo.

Esta abordagem tem por finalidade efetuar “deduções lógicas e justificadas referentes à origem das mensagens tomadas em consideração (o emissor e seu contexto, ou eventualmente, os efeitos dessas mensagens)” (BARDIN, 2006, p. 37). Segundo a mesma autora, o analista possui à sua disposição, ou cria, todo um jogo de operações analíticas que estão mais ou menos adaptadas à natureza do material e à questão que procura resolver.

Flick (2004) afirma que um dos aspectos essenciais da análise de conteúdo é o emprego de categorias, obtidas com frequência de modelos teóricos. Estas categorias são trazidas para o material empírico e não necessariamente desenvolvidas a partir deste, embora sejam, repetidas vezes, avaliadas contrastivamente a esse material, e modificadas, se necessário.

A análise de conteúdo é dividida por Bardin (2006) em três etapas: a pré-análise; a exploração do material; e o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. A primeira etapa é a

fase da organização propriamente dita, que tem como objetivo tornar operacionais e sistematizar as ideias iniciais, de forma a conduzir um esquema preciso do desenvolvimento das operações sucessivas num plano de análise. Escolher os documentos a serem analisados, formular as hipóteses e os objetivos, e elaborar indicadores que fundamentem a interpretação final, geralmente, são as três missões desta fase (BARDIN, 2006).

A exploração do material não é mais do que a administração sistemática das decisões tomadas (BARDIN, 2006). Procedimentos como a codificação, a classificação e a categorização são básicos nesta etapa (TRIVIÑOS, 2006). A definição das categorias de análise pode ser feita através de três tipos de grades: aberta, quando a identificação das categorias vai surgindo ao pesquisador; fechada, quando é definido de forma preliminar as categorias de acordo com o objetivo da pesquisa; ou mista, quando combina a grade fechada e aberta (VERGARA, 2006). Neste estudo optou-se pela grade fechada, sendo definidas as seguintes categorias de análise: fatores de diferenciação de governança corporativa; mecanismos de governança corporativa; e implicações gerenciais no controle, sucessão, profissionalização e captação de recursos.

A terceira etapa, tratamento dos resultados obtidos e interpretação, os dados são tratados (aplicando-se operações simples ou mais complexas), e o analista, tendo à sua disposição resultados significativos e fiéis, ele pode propor inferências e interpretar os mesmos (BARDIN, 2006).

### 3.5 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA

A operacionalização da pesquisa se iniciou com a escolha do lócus de pesquisa. Tal escolha obedeceu primeiramente ao critério de ser empresa familiar segundo a definição e características de Leone (2005), ou seja, ser iniciada por um membro familiar, ter participação do membro da família na propriedade e/ou direção, possuir valores institucionais e a sucessão ser ligada ao fator hereditário. Também obedeceu ao critério da denominação de pequena empresa ou empresa de pequeno porte segundo as características apresentadas por Leone (1991) no critério qualitativo, e da Lei Complementar n° 123/2006 (pela receita bruta em 2013) e do SEBRAE (números de funcionários) no critério quantitativo.

Como o objetivo do estudo é verificar como o fenômeno da governança corporativa interfere na gestão de uma pequena empresa familiar, foi necessária a colaboração de alguns familiares.

Os participantes foram selecionados de acordo com o M4CCV com o objetivo de que cada subsistema fosse representado, e assim, seria possível uma análise de diferentes pontos de vista. Porém, como a empresa possui a característica de ter a propriedade totalmente familiar e ser de pequeno porte isso não foi possível. Não existe na empresa proprietário que não seja da família e não seja gestor (representado no subsistema 3), gestor e membro da família que não seja proprietário (representado no subsistema 5), proprietário e gestor que não seja membro da família (representado no subsistema 6), contraparente que seja apenas gestor (representado no subsistema 9), contraparente que é apenas proprietário (representado no subsistema 10) e contraparente que seja gestor e proprietário (representado no subsistema 11).

Através de entrevistas semiestruturadas e de um gravador para posterior transcrição e análise, foram entrevistadas sete pessoas no total (sendo cinco dos onze irmãos). O número limitado das entrevistas se deu pelo porte da empresa, e conseqüentemente, pela pequena quantidade de gestores (membros familiares ou não), e pela utilização da seleção de “grupos naturais” (GASKELL, 2002). O autor expõe que nestes grupos as pessoas interagem conjuntamente, podendo partilhar um passado comum ou ter um projeto futuro comum. Além disso, podem ter interesses e valores mais ou menos semelhantes, e assim, formam um meio social.

Também se observou o princípio de saturação, tanto no total de familiares proprietários e gestores, quanto nos grupos formados pela posição no M4CCV. Gaskell (2002) explica que as experiências são o resultado de processos sociais, assim, representações de um tema de interesse comum ou de um meio social comum, são, em parte, compartilhadas. As entrevistas verificam isso, e no início apresentam diversas surpresas, porém, temas comuns começam a aparecer e, a certa altura, novas surpresas ou percepções não ocorrerão mais.

O contrato social da empresa nunca sofreu alterações, sendo a propriedade totalmente familiar e dividida formalmente entre dois irmãos. Porém, como todos os onze irmãos são igualmente proprietários, os outros nove irmãos são considerados proprietários informais. Como apenas cinco irmãos trabalham na empresa (sendo que um tem um menor nível de participação), a seleção dos entrevistados refletiu sobre os membros familiares que são gestores e proprietários (formais e informais); sobre membros familiares, proprietários informais e que não trabalham na empresa; sobre membro familiar que não é gestor e nem proprietário; e sobre o único gestor que não é membro familiar. O roteiro de entrevista utilizado (APÊNDICE B) é uma adaptação ao que foi utilizado por Silva Junior (2006) e por Marchi (2014).

Assim, com o objetivo de preservar a identidade dos participantes nas entrevistas realizadas, optou-se por utilizar um código. Este código, a posição no M4CCV e a atuação de cada um são evidenciados no Quadro 8. A empresa familiar também recebeu um código, denominado “Beta”.

**QUADRO 8 – Codificação dos entrevistados**

Número de entrevistados	Posição no M4CCV	Atuação	Código
1	7	Proprietário formal, familiar e gestor (fundador)	E1
2	5	Proprietário informal, familiar e gestor	E2
3	5	Proprietário informal, familiar e gestor	E3
4	1	Proprietário informal e familiar	E4
5	1	Proprietário informal e familiar	E5
6	1	Familiar	E6
7	2	Gestor	E7

**Fonte:** Dados obtidos pelo autor.

A pesquisa documental foi realizada por meio da análise de notícias, jornais, estudos formais sobre o mesmo local de estudo e artigos. O Quadro 9 relata os respectivos documentos e os códigos atribuídos à eles.

**QUADRO 9 – Codificação dos documentos analisados**

Documento	Código
Notícias	PD1
Estudos formais	PD2
Artigos	PD3

**Fonte:** Dados obtidos pelo autor.

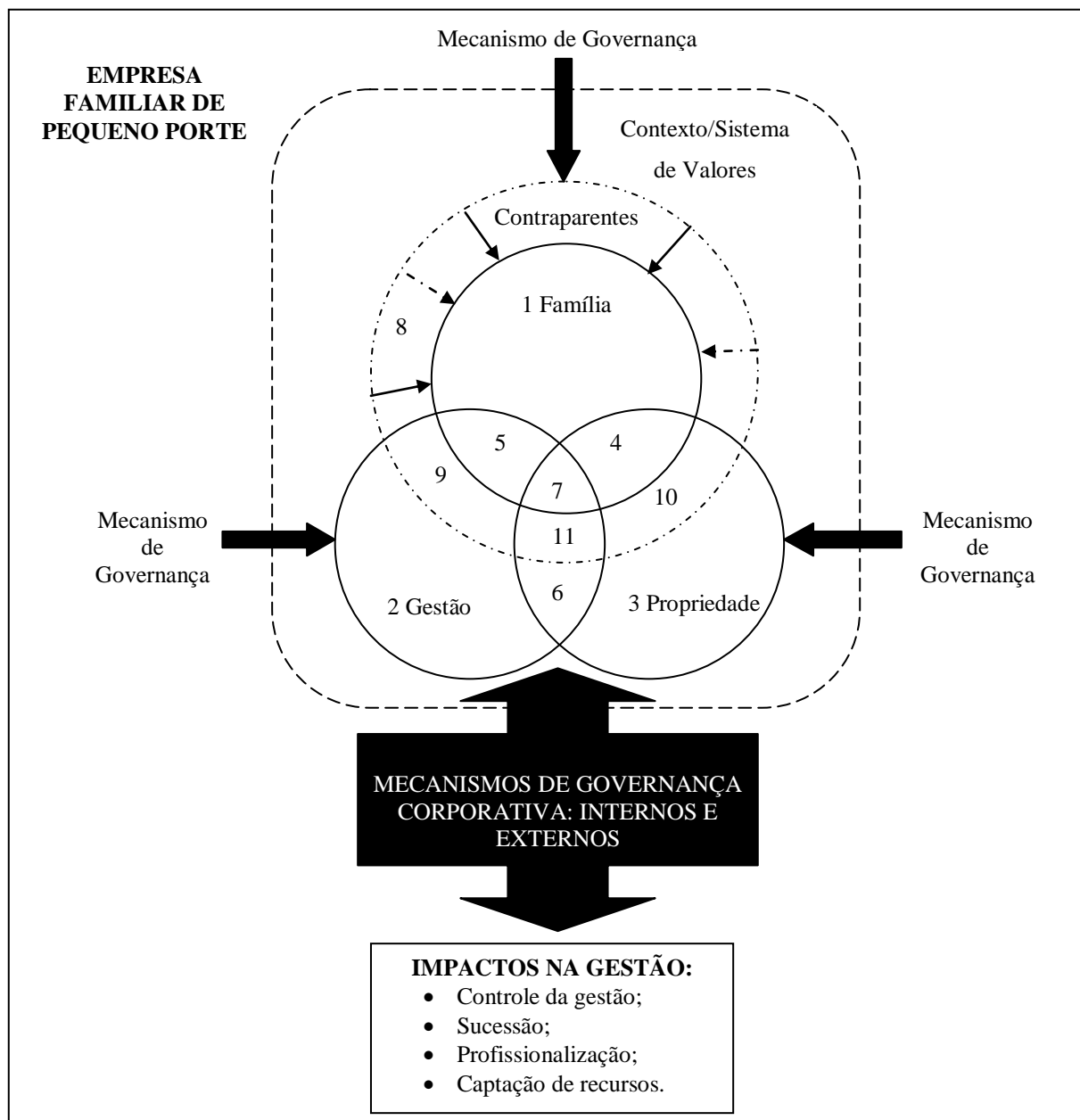
Por fim, a observação assistemática ou livre foi realizada ao entrar na empresa, durante a realização das entrevistas, nas conversas informais com funcionários e familiares, e em horários deliberados com os proprietários. Foi dada atenção ao modo de funcionamento da parte operacional, administrativo e atendimento, aos produtos vendidos em geral, à decoração e ao modo como os funcionários e familiares se interagem, se comportam e conduzem a dinâmica organizacional. As conclusões obtidas nas observações foram descritas seguidas do código “OA” e foram descritas no diário de campo (APÊNCIDE A).

O esquema analítico apresentado nesta seção (FIGURA 9) esboça, de forma ilustrativa, o modelo teórico que o estudo se baseou para atingir o objetivo proposto, ou seja, ele assume o papel de uma síntese de tudo o que foi apresentado no referencial teórico. Para tanto, utilizou-



se as seguintes escolhas: Modelo de Três Círculos (GERSICK et al., 2006) e posteriores evoluções (SANTIAGO, 2011; SILVA JUNIOR; SILVA; SILVA, 2013; SILVA, 2013); Modelo Tridimensional de Desenvolvimento da Empresa Familiar (GERSICK et al., 2006), sua posterior evolução (SILVA, 2013) e suas características (DAVEL; SILVA; FISCHER, 2000); definição de empresa familiar de Leone (2005); definição de governança corporativa de Hart (1995); e os mecanismos de governança corporativa (SILVEIRA, 2010; BERNHOEFT; GALLO, 2003; BORNHOLDT, 2005).

**FIGURA 9 – Esquema analítico da dissertação**



**Fonte:** Elaborado pelo autor.

O esquema aborda a interação dos quatro subsistemas do M4CCV no ambiente das empresas familiares e a interferência do contexto e do sistema de valores. Em razão das particularidades e desafios existentes neste tipo de empresa, é natural o surgimento de conflitos de interesses, os quais geram custos de agência devido à assimetria informacional e à impossibilidade de se fazerem contratos perfeitos. Desse modo, as empresas familiares podem criar mecanismos internos e externos de governança corporativa a fim de atender os interesses de todos os envolvidos e de minimizar eventuais conflitos. Consequentemente, os mecanismos podem gerar implicações na gestão da empresa. Neste sentido, são analisados quatro aspectos: controle, sucessão, profissionalização e captação de recursos.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção são apresentados e analisados os dados obtidos do conjunto de falas dos entrevistados, das anotações provenientes das observações assistemáticas e dos documentos. Primeiramente será apresentado o contexto de surgimento da empresa familiar, abordando o histórico da família empresária, como a vinda da Itália dos seus antecessores para o Brasil e ao Espírito Santo (ES), e, posteriormente, as características italianas presentes até hoje na família e na empresa familiar (Beta). Em seguida, é exposto o histórico da empresa familiar, incluindo os momentos mais importantes e difíceis. Quanto à empresa familiar nos dias atuais, foram apresentadas suas principais características e uma análise desta fase levando em consideração os ciclos de vida da empresa (GERSICK et al., 2006) e o sistema de valores, que assume um papel de elo de conexão entre os subsistemas família, gestão e propriedade (SILVA JUNIOR; SILVA; SILVA, 2013). Por fim, são apresentadas as categorias de análise apresentadas na seção 3.4, que são: fatores de diferenciação de governança corporativa; mecanismos de governança corporativa; e implicações gerenciais no controle, sucessão, profissionalização e captação de recursos.

### 4.1 CONTEXTO DE SURGIMENTO DA EMPRESA FAMILIAR

O Espírito Santo (ES) é reconhecido como um dos estados com a maior densidade de imigração italiana no Brasil (DADALTO, 2008). Os imigrantes italianos (que eram na sua maioria camponeses pobres, católicos e sob o regime patriarcal) começaram a chegar ao estado em 1875, e enfrentaram diversos obstáculos, como por exemplo, péssimas condições de viagem e terras inférteis (COLBARI, 1997; DADALTO, 2008). A tradição do trabalho coletivo e as trocas de relacionamentos pessoais foram mantidas por estes imigrantes, e, por isso, foram assimilando novos hábitos e valores, apesar de terem na bagagem seu patrimônio individual (DADALTO, 2007; DADALTO, 2008).

Em relação aos costumes presentes nestas famílias, existia a alfabetização dos filhos nas horas de lazer em idioma italiano, ou até mesmo no próprio dialeto vênето (DERENZI, 1974). Segundo Colbari (1997) os italianos possuíam um capital cultural que lhes asseguravam superioridade em relação ao trabalhador nativo, pois muitos eram alfabetizados, assimilavam

uma cultura do trabalho e tinham um forte sentimento de organização social, cujo eixo estava na igreja e nos grupos de parentesco. Pandolfi e Vasconcellos (2005) relatam que o trabalho e a vida social dos imigrantes italianos em torno dos preceitos religiosos eram pautados em valores solidários que sobressaíam nas pretensões individualistas.

A religião era o centro de valores morais que propagava para a comunidade o ideal da disciplina, moralidade e ajuda mútua. A religião, o trabalho e outras formas de sociabilidade que constituíam o cotidiano dos imigrantes estavam estruturados na vida familiar, que foi o grande motivador para enfrentar as adversidades das condições físicas e sociais (COLBARI, 1997).

Os pais passavam para os filhos a valorização do trabalho e da economia familiar. Muitos integrantes da família trabalhavam na própria propriedade e também em outras para ajudar no sustento da família (PD2). Dadalto (2007) descreve que estes imigrantes utilizavam todo o potencial de trabalho da família (que geralmente era numerosa) que vivia na mesma propriedade para expandi-la, e assim, podia-se dividir melhor o trabalho. Muitos imigrantes também efetuavam tarefas de pedreiro, marceneiro e carpinteiro (COLBARI, 1997).

Por estes fatores, muitas gerações seguintes puderam ter um grande progresso, tanto na agricultura quanto nos diversos setores da economia (PD2). Pandolfi e Vasconcellos (2005) confirmam isso ao relatar que a cultura italiana está presente em outros universos, como nas empresas capixabas (na qual a maioria da pequena, média e grande empresa do estado é de origem italiana). O sucesso dos empreendimentos em todos os tipos de empresas é influenciado pela ética diferenciada com o trabalho.

Na década de 1920, muitos lugares, colonizados pelos imigrantes, já possuíam luz elétrica, pequenas indústrias e escolas. Nessa mesma época, diversas famílias já encaminhavam seus filhos para estudarem na capital ou em outras cidades. Os filhos iam para seminários e conventos, e mesmo que não se tornassem padres e freiras, quando voltassem teriam um capital cultural mais elevado. Geralmente, as famílias distribuíam seus filhos entre trabalhar na propriedade, estudar e realizar atividades urbanas, como assalariados ou como autônomos (COLBARI, 1997).

O primeiro imigrante a se situar no município (região serrana do ES) onde se localiza a empresa familiar (“Beta”), objeto deste estudo, foi em 1892. Até 1914 vieram outras famílias descendentes de italianos que moravam anteriormente em Alfredo Chaves (PD2). As famílias italianas “A” e “B” (que deram origem a família empresária), as quais juntamente com

duzentas e cinquenta famílias, deram origem à cidade (PD2). O extrato a seguir relata esta vinda destas famílias ao município.

“A” e “B”, que formam a nossa família, vieram da mesma província do Norte da Itália, Treviso, e de cidades vizinhas: Cimadolmo, os “A”; e Santa Lucia di Piave, os “B”. Chegaram no final do século XIX, foram inicialmente para Alfredo Chaves e depois descobriram fazendas abandonadas de café “no município”. Uma das fazendas se chamava Lavrinhas, [...] se deslocaram para as novas terras durante sete dias, levando a mudança em cavalos. Entre as famílias, estavam os “B” e os “A”, que compraram as terras onde ficava uma pequena casa que funcionava como uma venda (E5).

Atualmente, o município é considerado capital nacional do agroturismo pela Associação Brasileira de Turismo Rural (ABRATUR), e através da Lei 10.314/2014 foi reconhecida como capital estadual do voluntariado. Esta declaração, com o objetivo de tornar o voluntariado da cidade mais reconhecido, é consequência da união entre as pessoas, da participação de toda comunidade na execução de festas e nas organizações sociais e comunitárias (PD1, PD2). Desse modo, é possível verificar entre os habitantes a forte presença do trabalho coletivo, das trocas de relacionamentos pessoais, e de um forte sentimento de organização social, de solidariedade e de ajuda mútua.

Este contexto é relevante para analisar e compreender o sistema de valores coletivos da família e da empresa familiar. Segundo Macêdo et al. (2004) para compreender a cultura da empresa familiar é preciso conhecer a cultura da sociedade na qual está inserida, sua história, seus valores, e ainda os valores familiares de seus fundadores.

#### **4.1.1 Sistema de valores**

Entender a história, a cultura e os valores, tanto da sociedade na qual a empresa está inserida quanto dos antecessores da família, é importante, pois a cultura, estruturas, normas, objetivos e procedimentos da organização refletem estes traços (DONNELLEY, 1964; LODI, 1994; MACÊDO et al., 2004; MORGAN, 1996). Além disso, os membros proprietários da família constroem valores ao longo dos anos nas suas relações dentro e fora da família e da empresa (SILVA JUNIOR; SILVA; SILVA, 2013).

Na família empresária e em Beta é possível verificar algumas características e valores presentes nas famílias italianas, como: “valorização do conhecimento”, “religiosidade”, “valorização do trabalho”, “honestidade”, “espírito comunitário” e “espírito de família” (DADALTO, 2007; COLBARI, 1997, PANDOLFI, VASCONCELLOS, 2005). Silva (2013)

em seu estudo também constatou alguns destes valores, denominados como “trabalho árduo”, “solidariedade” e “religiosidade”. Desse modo, aqui se verifica uma das características apontadas por Leone (2005) para definir empresa familiar, concepção escolhida para este estudo: de que há valores institucionais ligados ao sobrenome da família.

Em relação à “valorização do conhecimento” e “religiosidade”, todos os filhos tiveram oportunidade de estudar. Os oito filhos mais velhos foram estudar em colégios de padres e freiras fora do município. Destes oito, apenas dois (um padre e uma freira, esta professora de inglês e português) continuaram na carreira religiosa. Os outros seis se tornaram: jornalista, filósofo e teólogo (E1); professor, filósofo e teólogo (E3); engenheiro florestal; enfermeira (E4); jornalista (E5); e engenheiro agrônomo. Os outros quatro foram estudar em colégios internos, porém, não quiseram continuar estudando e voltaram para o município (três destes atualmente trabalham em Beta, e um já trabalhou). O extrato a seguir, destaca que esse fator ajuda no relacionamento com a comunidade na qual estão inseridos.

Como a gente, nós, quase todos os irmãos e irmãs tiveram a oportunidade de estudar, e a maioria tem curso de nível superior completo, então facilita esse entrosamento dentro da comunidade (E3).

A “valorização do trabalho” e “honestidade”, passada pelos pais, também é vivenciada na família empresária e em Beta. Os extratos a seguir evidenciam esse fato:

Trabalho acima de tudo, “tem que fazer... Tem que fazer”! (E1).

Os que os pais passaram foram trabalho, bastante trabalho, honestidade, tratar bem o povo, isso nós continuamos a fazer, e estamos até hoje fazendo (E2).

Poder contar com a força de trabalho da família em todas as horas de aperto é um dos pontos realmente importantes (E5).

Esta “valorização do trabalho”, juntamente com outros valores vivenciados pela família, tem como consequência a priorização pelos clientes e pela qualidade e inovação dos produtos. Os extratos a seguir mostram a dimensão deste aspecto.

O cliente em primeiro lugar... Qualidade e higiene, matéria-prima sempre a melhor! (E1).

Viver os valores da comunidade aqui. Aí significa o que? O relacionamento com os clientes/fregueses tem que ser honesto, tem que ser bem feito. Isso levou a gente, [...] levou a gente a cuidar muito dos produtos, para que os produtos estejam sempre bons! Por quê? Isso daqui é uma comunidade. Nós não caímos aqui de paraquedas. O comércio tem que responder aos anseios e expectativas da comunidade. Isso está sempre muito presente na gente (E3).

O “espírito comunitário” também sempre existiu. A participação da família e da empresa na comunidade é muito expressiva, a empresa preza por isso. Donelley (1964) cita entre as principais vantagens da empresa familiar o relacionamento favorável da empresa com a

comunidade empresarial e com a sociedade como um todo, e, além disso, uma sensibilidade às responsabilidades sociais com o objetivo de manter o prestígio da família.

Esta integração ocorre de diversas formas: participa de diversos eventos culturais; faz doações diárias de pães para o hospital; realiza patrocínios das entidades e festas, entre outros. Outra forma de participar, observada na empresa (OA), é através da decoração de Beta para uma festa tradicional da cidade. A ornamentação era composta por dois brasões na parede do balcão (um da família “A” e outro da família “B”), uma faixa para saudarem os visitantes (na qual havia fotos antigas dos momentos vivenciados pela família) e a decoração da fachada. Desta forma, observam-se outras características desta família empresária: a solidariedade, a disposição em assimilar o convívio com outros grupos (com diferentes culturas e hábitos) e a atenção às tradições familiares (PANDOLFI; VASCONCELLOS, 2005; RIBEIRO, 2008). Os extratos a seguir explanam este assunto.

Dentro do contexto, da sociedade é muito ativa. Participa de diversas formas: de forma assistencial, por exemplo, a padaria fornece pães há 20 anos, todo dia para o hospital, 50 pães; participa dos eventos culturais do município, [...] sempre tem uma manifestação (como a faixa lá em baixo e etc.), nós fornecemos alimentação para as bandas, essas coisas todas; e aqui na serenata italiana é um ponto de parada da turma que vem de Lavrinhas; através de patrocínios das entidades, tipo APAE, festas, patrocínios de festas; vendendo sempre bingos e sorteios de entidades; faz um preço diferenciado sempre para as entidades quando precisam de pães e assim (E1).

Este espírito vive como era quando os italianos chegaram aqui e faziam tudo de forma conjunta, em equipe, como uma grande família (E5).

Sempre vi a empresa preocupada em participar de ações para a comunidade. Seja com os pães para o hospital ou com a ajuda de pedintes/mendigos. Sempre que podem, ajudam (E6).

No ponto de vista de E3, todo esse costume de ajudar a comunidade, de ser receptivo, tem influência da religião e da cultura vivenciada pela família. Com isso, os proprietários veem a necessidade de contribuir com a sociedade de alguma forma, ou seja, a empresa faz parte da comunidade e tem com ela um forte compromisso (BERNHOEFT; GALLO, 2003). De acordo com Donnelley (1964), o relacionamento favorável da empresa com a sociedade em geral deve-se ao respeito inspirado pela família empresária. A participação na sociedade e a responsabilidade social é uma prática cada vez mais intensa pelas empresas, inclusive pelas empresas familiares, e estas devem estabelecer critérios sobre os compromissos que a empresa e a família possuem neste campo (BERNHOEFT; GALLO, 2003).

A parte religiosa e cultural tem influência... Então, por exemplo, a maneira como a gente se coloca dentro da comunidade... Vou dar um exemplo: durante muitos anos, desde a fundação, a padaria contribuiu com o hospital. Como o hospital é comunitário, então nós fazíamos uma contribuição, por exemplo, de mandar os pães da manhã. Era tudo por nossa conta. Quer dizer, nós fazíamos uma coisa de graciosa para lá, para poder responder exatamente essa questão de você fazer parte da

comunidade. E o que que você contribui para isso? Então, por exemplo, essa parte, sabe, de você se colocar dentro da comunidade para ajudar, isso sempre teve de uma maneira ou de outra. [...] Ou então na parte cultural, em que a padaria vira referência e local de encontro das pessoas. Então, por exemplo, naquela serenata italiana, o pessoal quer fazer uma parada aqui. Mas é porque a gente é receptivo, essas coisas. Porque nós fazemos parte da comunidade e a gente sabe os valores que a comunidade preza. Então a gente ajuda nesse ponto (E3).

Pode-se perceber também, pelo extrato anterior, que a empresa realiza ações, pois reconhece os valores que a comunidade em geral estima. Esse aspecto é demonstrado por Morgan (1996), ao expor que a vida diária das empresas, a estrutura, as normas, a cultura e os objetivos são baseados em alguns valores, que normalmente são de seus fundadores ou da sociedade na qual está inserida.

Outra característica visualizada na empresa é o “espírito de família”, demonstrado como ponto forte. Nesse aspecto os extratos a seguir relatam que é fácil de solicitar e encontrar na família energia e força quando for preciso.

Qual é o forte? É que se precisar de energia, de força, etc., é fácil de buscar entre os membros da família (E3).

Também dentro do “espírito de família”, na visão de E7 (que não é membro da família e é gestor), a empresa sempre buscou zelar pela manutenção da família, até mesmo dos funcionários.

A minha relação de princípios e valores é que eles pregam valores familiares muito rígidos, muito bom. Eu vejo isso como positividade. É uma empresa que preza pelo valor, assim, da família. Que conserva esse valor familiar... Assim, preza pra ter a família, pra manter a família. Aqui tem várias mulheres, que são assim, arrimo de família, que tiram o sustento daqui. E assim, a firma sempre deu esse suporte pra essas mulheres estar sendo esse arrimo de família. Então, 33 funcionários, e a maioria são mulheres, e mulheres que tem essa responsabilidade de manter a casa, e essa cultura são deles (E7).

Ainda nesse contexto, a família é vista como conservadora e tradicional, possuindo como características a hierarquia e o respeito entre familiares. Tais traços são identificados por Freitas (1996) em sua análise sobre a cultura das organizações brasileiras. Os extratos a seguir indicam estes fatos.

O trabalho era tão sagrado para o imigrante italiano quanto à religião e a hierarquia. Com uma moral também muito rígida, o respeito à hierarquia e às ordens dos mais velhos, sempre foi difícil sair do script, digamos assim, que era traçado para a família pelos patriarcas (E5).

Como são de família italiana, uma família, assim, tradicional, conservadora, tem uma hierarquia, né, de respeito (E7).

Segundo o extrato a seguir, existe influência da cultura italiana também nos produtos ofertados por Beta, além do trabalho voluntário realizado.



[...] a influência é muito grande, não só na organização, como nos produtos (tipos de pão, de sorvetes, etc.), como também na organização do trabalho voluntário quando este é realizado nas festas que a cidade organiza para arrecadar fundos para suas entidades, hospital, escolas. Este sistema de organização social e de vida foi trazido pelos imigrantes italianos, e é mantido até hoje pela maioria dos moradores e por grande parte das empresas familiares, inclusive Beta (E5).

Este contexto, que aborda o surgimento da empresa familiar e analisa as características da família empresária e de Beta, é importante para as análises posteriores, já que o sistema de valores familiares torna-se referência para analisar articulações em torno dos subsistemas propriedade, família e gestão, e uma via para definir políticas adequadas à mediação de interesses e conflitos entre membros organizacionais (SILVA JUNIOR; SILVA; SILVA, 2013). Bernhoeft e Gallo (2003) também apontam que não devem ser desconsiderados os valores e as histórias da família.

#### 4.2 HISTÓRICO DA EMPRESA FAMILIAR

A empresa familiar, Beta, iniciou suas atividades no início de novembro de 1992 no setor de panificação, com apenas dez funcionários (PD3). Desde o início está localizada às margens da BR 262, importante rodovia federal que liga o ES a Minas Gerais. O intuito de fundar a empresa estava, principalmente, em diversificar os negócios da família, que até então era totalmente agrícola, e de realizar um investimento.

Foi fundada em 04 de novembro de 1992, para diversificar a atuação da família que até então era agrícola. Os primeiros cinco anos foram os principais. Houve uma mudança no dia a dia da família que de um trabalho com individual e ligado à terra foram para lidar com muitas pessoas e com o público. Ali se consolidou o gosto de trabalhar com o comércio (E1).

Quem teve a ideia, a iniciativa, foi o E1, de começar. Que ele viu que o papai estava vendendo os lotes, o dinheiro ia acabando, e não tava tendo nada de concreto. Ai ele falou assim, “não, temos que fazer alguma coisa”. Ai ele resolveu vim pra cá, que ele morava em São Paulo, e montar a padaria (E2).

Além disso, o fundador verificou que na cidade o setor de panificação era bem restrito, e que não havia nenhuma padaria no bairro onde está localizada até hoje. Assim, E1, que morava em São Paulo, resolveu voltar e dar início à padaria, estando sempre à frente da empresa. Foi ele que coordenou todo o desenvolvimento, sendo assim, iniciada por um membro familiar (LEONE, 2005).

Outra consideração importante é que os pais, que naquela época já estavam com idade um pouco avançada, não trabalharam na construção e nem depois de inaugurada, apenas

acompanharam de perto. Destaca-se também que a origem dos recursos financeiros para a construção da panificadora foi da própria família empresária, através da venda de alguns lotes.

Então eu me lembro, assim, que o E1 tava muito insatisfeito lá em São Paulo e que ele então propôs ao meu pai, aos outros meus irmãos aqui vir, e como ele viu que aqui tinha uma carência muito grande de padarias, tinha uma só, e ele achou que seria muito interessante esse ponto aqui. Principalmente por causa da Vila Betânea que não tem nada. E ele veio, assim, com a cara e a coragem mesmo. [...] E ele veio, começou do nada. Primeiro foi escolher um lugarzinho aqui, depois foi uma pessoa que fez uma planta de uma padaria, e vamos começando e vamos começando... (E4).

Ele tem a história toda, porque foi ele que estava à frente de tudo, ele começou, chamou as pessoas para fazer o projeto... Ele é a pessoa da família que coordenou todo o começo e até hoje ele fica na parte administrativa e financeira, é com ele (E3).

O papai já na época já tinha uma certa idade, ele só acompanhava, ele vinha aqui, ficava ali, andava pra lá e pra cá, mas trabalhar não. Assim, mamãe também, sempre fez isso, mas nunca trabalhou não (E1).

Diante disso, de acordo com Gersick et al. (2006), é possível agrupar os fatores para a fundação de Beta em forças que “empurram” e que “puxam”. No primeiro estaria a insatisfação do fundador e a vontade dele de voltar para a cidade, e no segundo, o objetivo de diversificar os negócios da família, a carência do setor de panificação na cidade e a localização favorável.

Além do fato da família sair do setor agrícola, de ter mudado totalmente o dia a dia de alguns membros da família, os extratos a seguir apontam que o início da padaria foi muito difícil, já que ninguém tinha experiência nesse ramo. Por exemplo, E1, que foi o fundador, era formado em jornalismo, filosofia e teologia. Diante destas características, verifica-se que Beta, como diversas outras empresas familiares, iniciou suas atividades com uma estrutura administrativa simples, com concentração de poder e tomada de decisão no fundador, este que não possui formação profissional adequada (DAVEL; COLBARI, 2000).

No início foi muito difícil, porque nós entramos, assim, todo mundo entrou cru, ninguém tinha curso, ninguém tinha nada, ninguém sabia fazer nada, e foi aprendendo, assim, com o passar do tempo. [...] Nenhum buscou profissionalização para trabalhar na empresa, viemos com a cara e a coragem. O E1 que fez jornalismo, nada a ver com a história... Só a prática mesmo... Levando pancada e aprendendo... É assim (E2).

O começo da atividade, para os meus irmãos que ficaram à frente da atividade, foi muito marcante porque foi como aprender a andar: não tínhamos experiência nem de comércio, nem de panificação. Os irmãos à frente do negócio tiveram que aprender tudo sobre o negócio. O começo foi muito marcante, também, por uma característica da família “B” que é, acredito, milenarmente, tímida e recatada no trato social (E5).

O contrato social denominava (e denomina até hoje) a divisão da propriedade apenas entre dois dos doze irmãos (E1 que é gerente administrativo até hoje e outro membro familiar gestor, denominados proprietários formais). Porém, atualmente, como a família é composta

por onze irmãos, todos eles são igualmente proprietários. Além disso, apenas cinco irmãos começaram a trabalhar na panificadora (entre eles E1, E2 e o outro proprietário formal). Diante destas características, é possível verificar outra característica apontada por Leone (2005) para definir empresa familiar, de que há participação do membro familiar na direção e/ou propriedade.

É possível analisar esta estrutura atípica de propriedade a partir de da perspectiva de Bornholdt (2005), que revela que o princípio da governança corporativa nas empresas familiares refere-se às relações entre empresa, acionistas, família e herdeiros. Nesta perspectiva, esta estrutura foi viável a partir do sistema de valores, da religiosidade, da confiança que os proprietários informais depositam nos formais e da agilidade no processo decisório.

Segundo Silva Junior, Silva e Silva (2013) as práticas das empresas familiares estão alinhadas aos valores. Os mesmos autores afirmam que o sistema de valores representa o meio pelo qual as relações sociais são guiadas, uma referência para analisar as articulações em torno dos subsistemas propriedade, família e gestão, e um caminho para definir políticas adequadas à mediação de interesses e conflitos. Desse modo, os valores presentes na família empresária podem ter contribuído para a divisão da propriedade.

Um exemplo destes valores é a religiosidade, pois através dos ensinamentos da igreja católica, há entre os irmãos valores e princípios, como família, dignidade, honestidade e respeito ao próximo. A religiosidade e a valorização do conhecimento também possibilitaram que todos os filhos estudassem. Dos doze filhos, dois seguiram carreira religiosa e seis concluíram ensino superior em diversas áreas (comentado anteriormente), ou seja, poucos irmãos escolheram trabalhar na empresa e/ou morar no mesmo município.

Diante da religiosidade presente na família empresária, pode-se inferir também que a estrutura de propriedade foi pautada na confiança recíproca entre os irmãos (principalmente entre os mais distantes e presentes na gestão de Beta), tornando a vida em sociedade durável. Para Davel e Colbari (2000) uma das vantagens das empresas familiares é o estabelecimento de uma rede de relacionamentos sociais baseados na proximidade, na pessoalidade e na confiança. Segundo Lane (1998), a confiança possui um conceito amplo. A autora a divide em três perspectivas baseadas nas relações sociais e/ou com o modelo de ser humano. A confiança, que neste caso é normativa, foi construída de forma gradual e é caracterizada pelos valores comuns existentes entre os irmãos, através de uma relação que existe há muito tempo,

e também de um conceito comum de obrigação moral (LANE, 1998; SILVA JUNIOR; MUNIZ, 2006).

O longo relacionamento entre irmãos é denominado por Tagiuri e Davis (1996) como um atributo bivalente nas empresas familiares, ou seja, possui vantagem e desvantagem. A vantagem estaria na possibilidade dos familiares delinearem pontos fortes dos demais membros e complementar as suas fraquezas, assim, uma base forte pode incentivar a família a enfrentar a adversidade. Já a desvantagem estaria na facilidade dos membros familiares de apontar fraquezas e na redução da confiança nas interações de trabalho advindas de decepções precoces.

A agilidade operacional e a origem dos recursos financeiros para a construção da empresa (através da venda de lotes da família) são vistos como outras razões para explicar a estrutura de propriedade coletiva com a presença de sócios formais e informais. Por outro lado, como a responsabilidade fiscal se restringe apenas aos dois proprietários formais, mas os direitos são iguais aos onze irmãos, na visão de um dos sócios formais, este fato já deveria ter sido examinado e acertado entre todos os proprietários.

Nesse contexto, se insere outra possibilidade de análise da presença de proprietários formais e informais no contexto de Beta. Segundo Davel e Colbari (2000), a configuração da família como unidade de produção no início da criação de Beta fez com que os sócios familiares assumissem algumas formas de sacrifícios, como por exemplo: (1) os dois proprietários formais assumiram a responsabilidade jurídica de conduzir o empreendimento familiar que é de todos; (2) esta responsabilidade jurídica expõe o patrimônio pessoal dos proprietários formais em caso de inadimplência de Beta; (3) os proprietários formais poderiam utilizar da assimetria informacional e da discricionariedade para benefício próprio e prejuízo dos demais; e (4) os proprietários informais abrem mão da segurança jurídica assegurada por contratos para ser dependente dos proprietários formais.

Em 1997, a família empresária decidiu abrir uma filial da panificadora em um município vizinho. Até 2007, os dois proprietários formais revezavam o trabalho na filial com Beta. Depois deste ano, a direção passou por dois irmãos (o primeiro ficou até 2011 e depois foi trabalhar na empresa do filho, e o outro está até hoje).

Já em 2001/2002, a padaria passou por uma ampliação para atender a demanda da produção e da administração e as necessidades dos funcionários. O espaço da produção foi ampliado, foram instalados chuveiros e armários e foi criado um local para realizar *coffee break*. Apesar

dessa ampliação, posteriormente foi constada uma nova necessidade de reformar a panificadora. Porém, segundo o extrato a seguir, isso não foi possível já que alguns irmãos não foram a favor. Nesse contexto, é possível constatar que existiu divergência de interesses entre os irmãos proprietários, criando, assim, um conflito de agência (SILVA JUNIOR, 2006) do tipo principal-principal, como encontrado por Stewart e Hitt (2011) e Marchi (2014).

A gente queria já há muito tempo ter reformado, dá uma ampliação, mas, teve outros aí que não aceitaram, então, ficou nisso mesmo (E2).

Outro grande momento que acarretou diversas mudanças na empresa ocorreu também em 2001: o início da fabricação do sorvete artesanal italiano. Um membro da família (E3 que ainda não trabalhava na padaria) foi designado a ficar responsável por toda a produção e a aprender todo o processo produtivo com um italiano durante cinco anos, aproximadamente. E como a padaria precisava de mais um espaço para esta produção, a empresa desde o início utiliza outra parte de um lote da família, que fica ao lado de Beta, apenas para esta seção.

E depois passei para a padaria. Na padaria, passei para cá, porque nós começamos a produzir o sorvete artesanal italiano, que tem o nome de fantasia de “BG”. Esse produto, sorvete, faz parte da produção da padaria, entre várias coisas que produz, também tem o sorvete. Então, como precisava de uma pessoa da família, eu fui designado, né, escolhido. Então eu fiquei junto com o “PP”, que é um italiano, que ensinou tudo para a gente. Ele ficou aqui com a gente 4 ou 5 anos, depois ele foi embora pra Vila Velha. E aí a gente continuou a fazer o sorvete, como a gente faz até hoje (E3).

Como E3 só começou a trabalhar na empresa em 2001 (e de 2005 em diante também no caixa), no seu ponto de vista, o início da fabricação do sorvete foi o momento mais importante da padaria. Isso porque tal fato levou Beta a ampliar o horário de atendimento ao público (tanto nos dias de semana, quanto nos sábados, domingos e feriados), e conseqüentemente, a empresa passou a exercer uma atuação maior na comunidade.

De 2001 para cá, a coisa mais importante que aconteceu foi acrescentar o sorvete artesanal italiano. O restante simplesmente foi prestar atenção na função de uma padaria numa comunidade, numa cidade, e ver o que ela tem que fazer para atender a população. Uma das coisas importantes que foram feitas foi a mudança de horário de atendimento. Porque todas as padarias hoje, ainda, as outras padarias, elas fecham seis e meia/sete horas. E nós decidimos que ficaria aberta até às dez horas da noite, todas as noites!... Feriado, domingo, dia santo, etc. Então a grande mudança foi no horário aqui da empresa, em que ela passou a fechar às vinte e duas horas. O que obrigou/levou a gente necessariamente a fazer isso aí... A gente ia fazer de qualquer maneira. Mas como chegou o sorvete, o sorvete pra ser vendido, de noite, quando as pessoas já chegaram em casa, etc, querem sair, comer alguma coisa...teria o sorvete. Então, o que realmente levou, definitivamente, pra mudança de horário foi o sorvete. [...] O que foi, foi acrescentar o sorvete, e com o sorvete a mudança de horário, e com a mudança de horário, então, a padaria passou a exercer, vamos dizer assim, uma influência, uma posição mais acentuada na comunidade. Pessoal sabia... Bom... Se quiser comprar alguma coisa, né, de padaria e etc, só a Bel Pan de sete horas em diante até dez horas (E3).

Em 2008, Beta verificou a necessidade de contratar um profissional para ajudar na administração. Para isso, a empresa escolheu entre os funcionários uma pessoa que conhecesse o funcionamento da panificadora e que mostrasse certa capacidade intelectual. O gestor, que trabalha até hoje, está na empresa há dezoito anos e possui nível superior em administração. Nesse caso, existiu a meritocracia, que para Ward (2004), é essencial para determinar quem é qualificado para uma promoção, e ao ser feita, proporciona novos sistemas e estruturas organizacionais. Diante disso, há alguns indícios do processo de profissionalização (STEWART; HITT, 2011), porém, é preciso analisar também outras dimensões, ou seja, de forma multidimensional (DEKKER et al., 2015).

Foi escolha nossa aqui dentro de gente que conhecesse o funcionamento da padaria e que mostrasse uma certa capacidade intelectual, de ser capaz de fazer o trabalho dela. Então, ela foi, foi escolhida e ela notou que tinha que fazer faculdade. Então, ela fez a faculdade, tem nível superior, e isso deu á ela conhecimento, sabe, pra poder realmente fazer o trabalho da melhor maneira (E3).

A família empresária, que possui diversos bens no município (como por exemplo: Beta, uma filial de Beta, lotes e sítio), decidiu criar outra empresa para administrar e controlar todos estes bens, na qual todos onze irmãos são sócios. Aparentemente, esta empresa contribuiu para eliminar conflitos de interesse entre os sócios formais e informais de Beta, tornando-se um mecanismo de governança corporativa (HART, 1995), já que esta formalidade assegura os direitos dos proprietários (MONKS; MINOW, 2004). O extrato a seguir explana este assunto.

A gente fez o seguinte: nós criamos uma outra empresa, né, em que essa outra empresa ela é dona, vamos colocar assim, em termos populares, de todos os bens que nós herdamos dos nossos pais. Então ela é dona de loteamentos, de lotes, da padaria, de sítio, etc. Então, essa empresa... Quem são os sócios dessa empresa? Os irmãos e irmãs. São onze agora (E3).

Já em relação aos momentos difíceis enfrentados por Beta nesses vinte e dois anos de atuação, foram relatados alguns, como: crise econômica, períodos de sazonalidade, apagões e alterações normativas. Porém, tais momentos também foram enfrentados por outras empresas no país, e todos foram superados sem grandes dificuldades. Em relação à família empresária, na visão de E4, houve momentos difíceis no quesito relacionamento pessoal e emocional entre irmãos. Os extratos a seguir indicam estes fatos.

Olha eu acho assim, é uma empresa que deu certo, difícil, assim, que a gente teve dificuldade no ramo de comércio, é como no comércio qualquer. Tem os períodos de sazonalidade, né, que vende um pouco menos, mesmo até no decorrer do mês. Mas nunca atravessamos uma grande crise, a não ser quando é uma grande crise, aquela crise que todo o país atravessou, na economia. Aí é lógico que atingiu às pequenas empresas também, aí não deixou de atingir aqui a “Beta”. Mas assim, superamos graças a Deus (E7).

São as dificuldades normais, vamos dizer, assim, do comércio em geral. Por exemplo, nós tivemos uma fase de apagões. Lá em dois mil e pouco, 2001, 2002,

mas isso foi geral, no país inteiro. E nós vamos passar outra vez por esta fase agora no começo do ano que vem. Já vai ter racionamento. Então eu já vi, eles já estão começando a falar pro pessoal se acostumar. E vai ser um racionamento muito ruim para nós, porque eles vão começar a fazer o racionamento de noite, e de noite nós temos a produção. Então nós vamos precisar de, se chegar o racionamento para nós aqui, vamos ter que comprar um gerador grande, pra poder tocar isso aqui tudo durante o período de trabalho. [...] A fase difícil da padaria foi essa daí. Agora vamos dizer assim, em termos administrativos, de normas, [...]. Quando mudou, mas mudou pra todo mundo. Não foi só para nós daqui da padaria, e assim, não tinha nada de especial. Ela sempre funcionou assim, bem, direitinho, e não tem nada de excepcional que tenha acontecido (E3).

Eu acho que teve assim, mais de relacionamento pessoal e emocional entre irmãos, mas não questão negócio. Na questão familiar, já que já vinha, de assim, um irmão achar que o outro que tava vindo de fora ia tomar o espaço dele que já tava aqui. Teve uma certa relação de ciúmes, assim. Mas não em relação ao negócio, a padaria em si. Já era uma dificuldade no relacionamento, porque uma família de doze não tem como (E4).

Nos últimos anos, a família empresária tem realizado a divisão de todos os bens entre os onze irmãos, e Beta é o último tema a ser tratado. Segundo Silva Junior (2001), a sucessão nas empresas familiares é o ponto chave do sucesso ou fracasso das mesmas. Porém, a diferença entre herança e sucessão deve ser resolvida no âmbito familiar. A primeira está restrita ao subsistema família e representa todos os bens recebidos pelo herdeiro mediante um testamento ou um processo de inventário, sendo permitido ao herdeiro fazer dos bens o que quiser. Ou seja, não existe um compromisso em manter o patrimônio recebido. Já na sucessão de uma empresa, deve existir entre o sucedido e o sucessor uma relação de entendimento, aceitação e compromisso, já que o sucessor irá dar continuidade ao empreendimento (SILVA JUNIOR, 2001).

O extrato a seguir relata a fase da divisão da herança e também a sucessão de Beta, sendo a sucessão o tema mais difícil enfrentado pela família empresária e por Beta, segundo E1.

O período mais difícil está sendo os últimos cinco anos onde a família está dividindo os bens e a última etapa é a panificadora. Muitas reuniões e a sensação “todo mundo quer... Ninguém quer”! (E1).

Este assunto, como outros enfrentados pela empresa atualmente, serão tratados com mais profundidade nos tópicos seguintes.

#### 4.3 EMPRESA FAMILIAR HOJE

Beta pertence ao setor de panificação e confeitaria. A empresa é dividida, basicamente, em dois setores: o operacional e o administrativo. O setor operacional é subdividido em produção (ala A) e atendimento ao público (ala B). A ala A é responsável pela produção dos alimentos,

como: roscas, pães, salgados, doces, tortas, sanduíches e sorvete, e pelos depósitos. A ala B é responsável pelo atendimento direto ao público, como: no balcão (onde são comercializados os alimentos em geral); na parte da lanchonete (onde são comercializados salgados, lanches e bebidas); no sorvete; no caixa (onde são feitos os pagamentos dos clientes pelo o que consumiram); e na entrega de mercadorias (OA).

Especificamente em relação à produção do sorvete, a mesma utiliza um espaço separado ao lado de Beta. O lugar foi adaptado e se divide em: setor de cozinha (onde é realizada toda a fabricação do sorvete e o armazenamento dos que estão finalizados); banheiro, depósitos (embalagens, ingredientes) e o escritório de E3 (OA).

Como comentado anteriormente (dentro da característica “valorização do trabalho”), Beta sempre buscou zelar pela qualidade dos produtos e pelo bom relacionamento com os clientes. O gestor não familiar (E7) realizou uma pesquisa qualitativa, em seu trabalho de conclusão de curso em administração, para analisar a satisfação dos clientes de Beta. Para isso, analisou vários aspectos, como: qualidade dos produtos; diversificação dos produtos; atendimento; preço; ambiente, layout e caixa; higiene; bom humor dos funcionários; localização; exposição dos produtos; e horário de funcionamento. Os resultados confirmam a qualidade, a localização, a exposição dos produtos e o horário de funcionamento como pontos fortes de Beta. A pesquisa também infere sobre a produção de sorvete (inclusive *light* e *diet*), que é um diferencial da empresa na região (PD3).

No meu TCC [...] o ponto forte da Beta são os produtos. 99% das pessoas que foram entrevistadas, eu tive uma resposta, assim, todo mundo que eu entrevistei respondeu. Falaram que os produtos é o principal. [...] Mas em questão de produtos, de higiene, de estar sempre com as portas abertas pra receber o público. Assim, enquanto todo mundo fecha as portas, nós estamos de portas abertas. É uma empresa que tem uma característica um pouco diferenciada. Diferencial da Beta é isso aí, é o horário de atendimento, né, que a gente preza muito. Conquistamos um público nesse nicho de mercado, né. A localidade também. E a gente também tem um público, assim, até bastante fiel. Que é difícil manter a fidelidade de público, mas tem (E7).

Em relação à localização, a panificadora fica em um local de destaque na cidade, às margens da BR 262 e que é passagem para diversos bairros. Já o horário de atendimento, que foi ampliado a partir da comercialização do sorvete, é realizado até às dez horas da noite todos os dias (inclusive final de semana e feriados), o que necessita de maior disposição ao sacrifício pessoal, ponto forte evidenciado por Adachi (2006) neste tipo de empresas. Tais aspectos são reportados nos extratos a seguir.

[...] horários dos funcionários-donos mais elásticos e, portanto, com possibilidades de trabalhar com encomendas, etc. (E1).



O ponto forte para mim é ponto em que ela está, o local em que ela está. Eu gosto muito dos produtos, da maioria dos produtos dali, principalmente do pão francês, para mim, é assim, eu não troco por nenhum outro daqui. Gosto muito da parte, assim, de integrais que ela faz, os pães integrais, nessa parte aí eu gosto, acho que é ponto forte. Ter colocado o sorvete ali também, acho que é um ponto forte. E o fato da padaria abrir no domingo à tarde, é a única que abre. [...] Acho que como ponto muito forte. Sacrifica a família, sacrifica trabalhar, mas é um ponto muito forte (E4).

O setor alimentício e o horário estendido, na visão de E3, são fundamentais para outro ponto forte: o respeito e a consideração que toda a família acaba tendo da comunidade em geral. E essa associação (entre a empresa e os familiares) acontece mesmo com os irmãos que não trabalham na empresa. Segundo Bernhoeft (1989), a empresa familiar possui sua origem e sua história vinculadas à família, e, além disso, se identificam também pelos valores institucionais (DONNELLEY, 1964; LODI, 1994). Consequentemente, o respeito inspirado pela família proprietária exerce influência no relacionamento favorável da empresa com a comunidade (DONNELLEY, 1964).

E o segundo ponto forte, é que a padaria é associada à família. Então a família [...], que são nossos pais, então, essa família passa a ser vista na comunidade de uma maneira diferente, porque a gente presta serviço. Se a gente tivesse uma loja de material de construção é diferente, ela abre e fecha, etc. e tal. Mas como ela tem um horário estendido, e produz uma coisa muito importante, que é o alimento, alimento de padaria com aquela diversidade e etc. Então, a família passa a ser vista de maneira diferente e isto, claro, tem aspectos positivos e negativos. Mas na parte positiva, é que a família é vista com certo respeito, com uma certa simpatia, a família... Mesmo de gente que não trabalha aqui. Vou dar um exemplo, minhas duas irmãs gêmeas, E5 que é jornalista e a E4, que é enfermeira. Elas levam o nome pra onde elas forem e o respeito e a consideração, em parte, por ser parte dessa família (E3).

Em relação aos pontos fracos em Beta, a demora na tomada de decisão (quando o assunto envolve toda a família) e a influência que os irmãos não gestores exercem dentro da empresa (pelo modo de falar e pela questão emocional) são os pontos principais sob o ponto de vista de E3, confirmando novamente a presença do fenômeno da governança corporativa (HART, 1995). Tais características são consequências da divisão da propriedade de Beta, na qual é dividida formalmente entre dois irmãos e informalmente entre nove irmãos. Porém, a participação dos membros familiares não gestores só ocorre quando não se trata de coisas do dia a dia da empresa, como investimentos e reforma. Nesta particularidade, existe uma discordância ao que é apontado por Silveira (2010) como vantagem das empresas familiares, de possuir maior agilidade no processo decisório; por Adachi (2006) que relata a centralização na tomada de decisão como ponto negativo dessas empresas; e por Tagiuri e Davis (1996) que trata a tomada de decisão rápida e eficaz também como uma vantagem.

Aspecto negativo também muito forte... Porque como é familiar, ela não funciona de maneira profissional. Numa empresa... Você monta uma empresa do tamanho da nossa, [...] as relações numa empresa são muito claras, lá de cima para baixo. Todo

mundo sabe exatamente o que tem que fazer e não pode sair daquilo. Na família, as pessoas, os donos, né, acabam influenciando negativamente quando eles... Porque é assim, começam a ver da maneira pessoal, e falam assim: bom, eu sou dono também, então eu acho que é assim, assim, assim... Então, as decisões demoram mais a ser tomadas. Na parte profissional é rápido, você faz uma reunião, a pauta é essa daqui, tomou, na, na, na... Na família, não, porque tem uma série de relações que correm dentro, por ser família. [...] Vamos dizer assim, os membros da família exercem influência aqui dentro nas reuniões, no modo de falar e etc. e isso dificulta a administração, muito. Tem que saber, tem que ter uma dose muito grande de paciência, sabedoria para poder sobreviver nesse negócio assim. E fica sempre no seguinte, assim: a responsabilidade é de quem? É de quem está lá dentro tirando o seu pró-labore ou dos outros sócios, que também são donos disso daqui? Então esse “nhenhenhem” que não é muito bem explícito, explicitado no dia a dia, dificulta, cria um problema sério de administração. As decisões demoram muito a ser tomadas... Esse é o aspecto negativo maior (E3).

Os extratos a seguir demonstram novamente conflitos de interesses entre os proprietários formais e informais, como consequência da falta de comunicação, da interferência dos familiares não gestores e do aspecto emocional na administração de Beta. A primeira questão, problemas de comunicação, é destacada por Adachi (2006) como ponto negativo nas empresas familiares. A segunda questão é consequência da estrutura de propriedade de Beta, na qual todos informalmente são igualmente proprietários. A terceira, tendência nas empresas familiares (BERNHOEFT, 1989), dificulta cobrança e outras medidas entre os familiares gestores, sendo observado por Silveira (2010) como um fator complicador a mais nas empresas familiares. Diversos estudos apontam que é comum prevalecer aspectos emocionais quando decisões precisam ser tomadas (MACÊDO, 2001). Tais conflitos, que geram custos em razão da inexistência de contratos completos e da assimetria informacional, devem ser tratados através de mecanismos de governança corporativa (ANDRADE; ROSSETTI, 2012; SILVA JUNIOR, 2006). Assim, como benefícios, haveria uma separação mais clara dos papéis e aprimoraria o processo decisório (SILVEIRA, 2010).

É como se todos “mandassem”, não havendo uma figura como referência. As tomadas de decisões nem sempre são discutidas entre todos eles (E6).

Todos que mandam e quase ninguém obedece... Pouca possibilidade de cobrança pelos aspectos emocionais da relação! Não arriscam e tem medo de apostar (E1).

Diante deste contexto atual de Beta, foram realizadas algumas considerações analíticas.

#### 4.4 CONSIDERAÇÕES ANALÍTICAS REFERENTES À EMPRESA ATUALMENTE

Neste tópico foram abordadas análises referentes à empresa familiar atual dentro dos subsistemas família, propriedade e gestão e as características e as implicações do sistema de valores nesses subsistemas.

#### 4.4.1 Estrutura de família

A atual estrutura da família empresarial é composta pela mãe e pelos seus onze filhos (inicialmente eram doze), o que a caracteriza como uma numerosa família. Diante das características desta família comentadas anteriormente, também é possível caracterizá-la como tradicional.

Diante da estrutura familiar e de propriedade (esta atípica com proprietários formais e informais), influenciadas pelos valores e costumes, é possível deduzir que existam conflitos, dada a complexidade e diferentes interesses de cada membro familiar. Conflitos em família acontecem todos os dias e em todo lugar no mundo (MAMEDE; MAMEDE, 2012). Os extratos a seguir indicam esses fatos, e abordam, além disso, que há certa distância entre alguns irmãos e falha na comunicação entre eles, características apontadas por Adachi (2006) como uns dos problemas enfrentados neste tipo de empresa. Além disso, verifica-se a posição centralizadora de E1 para resolver divergências e outros assuntos (ADACHI, 2006), e mais uma vez a confiança que os outros irmãos depositam em quem trabalha em Beta. Esta confiança, que é normativa, construída gradualmente e caracterizada pelos valores comuns que há entre os proprietários (LANE, 1998; SILVA JUNIOR; MUNIZ, 2006), pode não ser absoluta, pois no ponto de vista de E3 pode haver incertezas não manifestadas pelos irmãos não gestores.

Um pouco distante... Só se reúnem quando os problemas surgem! As divergências são tratadas dentro do histórico da empresa e sem mais delongas (E1).

Tem hora que nossas opiniões são diferentes... Nós fazemos reuniões, às vezes não faz, já discute sem reunião... Mas é sempre o E1 que centraliza, sabe, aí ele vai e os outros acabam concordando (E2).

Mas o relacionamento é tranquilo, os outros membros que não trabalham aqui, confiam totalmente no nosso trabalho. Pelo menos, assim, na nossa frente. Claro que sempre há dúvidas por trás. Não adianta, família é família (E3).

É tranquilo, mas deveria ter mais conversas. Acho que, né, é uma característica da minha família. De todo mundo... Meio... Fala ou não fala, acho que se a gente batesse mais na mesa, assim, batesse mais de frente, entendeu? A gente teria, assim, seria menos doloroso quando tivesse que tomar as decisões. Nós cinco mulheres nos entendemos muito bem, e eu vejo que nem todos os sete homens, agora seis, porque meu irmão que é padre não está aí (faleceu), nem todos os seis se entendem bem entre eles. [...] Acho que as decisões se fossem mais conversadas, mais vezes, rotineiramente, era mais fácil na hora de tomar uma decisão mais importante ou menos (E4).

Em função da novidade que foi para a família uma empresa deste tipo, uma empresa comercial, houve dificuldade no início e ainda há problemas para se aparar arestas e chegar ao consenso (E5).

Há um bom relacionamento entre os proprietários. O ponto negativo é que algumas vezes há falta de comunicação (E6).

Além destes fatos, os extratos evidenciam a existência de reuniões, as quais tratam, por exemplo, da divisão da herança da família empresária, da sucessão de Beta e de questões familiares (como a escolha de um irmão para cuidar da matriarca da família). As reuniões não possuem pautas específicas, sempre acabam discutindo diversos assuntos em um mesmo encontro. Todos os membros da família que residem no município ou próximo a ele participam destas reuniões, e para repassar as informações aos outros irmãos (que residem fora do estado do ES) sobre o que foi discutido, utiliza-se de outros meios de comunicação para tal finalidade. Segundo Mamede e Mamede (2012), a tecnologia coloca à disposição das empresas valiosos mecanismos para estimular a convivência societária, criando um sentimento de pertença e de inclusão.

Diante desses aspectos, é possível verificar mais uma característica comum nas empresas familiares: a sobreposição de papéis nos subsistemas família, gestão e propriedade. Nesse caso, os membros familiares (como E1, E2 e E3) atuam na gestão de Beta, são proprietários (formais ou informais) e são irmãos. Desse modo, os papéis da empresa e na família podem se tornar confusos, conseqüentemente as relações podem ser tornar mais complexas (SILVA; OLIVEIRA, 2008) e podem surgir problemas, pois as pessoas têm que cumprir obrigações nos três ambientes (GERSICK et al, 2006). Segundo Silveira (2010), um dos benefícios que a boa governança pode acarretar nas empresas é a separação mais clara dos papéis. Por outro lado, os papéis simultâneos, tratado como atributo bivalente nestas empresas, têm suas vantagens, como: grande lealdade familiar e empresarial, e tomada de decisão rápida e eficaz (TAGIURI; DAVIS, 2006).

E a gente aproveita, até as reuniões, assim, mais administrativas, pra fazer coisa da família. E como nós estamos fazendo a divisão dos bens, então, rola muita coisinha que tem que ser decidido. Vou dar um exemplo, ah, tem a “M”, nossa mãe. Quem que vai ficar cuidando dela? [...] Tem reunião que você coloca mais as coisas da família, tem outras mais administrativas. Mas sempre fala de tudo... Tudo é discutido lá dentro (E3).

Estes encontros são realizados sempre que necessários, mas nem sempre com todos os membros da família, já que alguns moram em outros Estados. Algumas vezes, usa-se a tecnologia para manter a família toda a par dos assuntos (E5).

Está sendo tratado e em processo de decisão (“sucessão de Beta”). O pouco que sei, é que o tema foi tratado em várias reuniões envolvendo todos os membros proprietários da família (E6).

Como destacado anteriormente, herança e sucessão são conceitos distintos. No caso da família empresária, estes dois temas foram tratados nos últimos anos, sendo a sucessão de Beta o tema mais recente. Assim, deve existir uma relação de entendimento, aceitação e

compromisso entre o sucedido e o sucessor (SILVA JUNIOR, 2006). Para Adachi (2006), a participação de todos os familiares é o ideal no planejamento sucessório, já que eles ainda possuem capacidade, energia e potência para colaborar com o sucesso deste processo. Nesse contexto, é possível observar que há uma preocupação pelos membros familiares sobre o processo sucessório, já eles que irão determinar a continuidade da empresa (LANK et al, 2003).

Diante disso, é possível identificar a existência (informal) de um conselho de família, já que as reuniões tratam da administração dos bens imobiliários, da sucessão de Beta e da transmissão de bens e herança (SILVEIRA, 2010; IBGC, 2009; BERNHOEFT; GALLO, 2003). Segundo Bornholdt (2005) o conselho de família pode ter três focos distintos: patrimonial, educação familiar e cultura/memória familiar. Neste caso é patrimonial, já que centra suas ações (de acompanhamento e controle) em torno da propriedade.

Algumas destas reuniões, que tratam da divisão dos bens, possuem a presença de um advogado, que é também o corretor da família empresária. De acordo com Mamede e Mamede (2012), os advogados devem ter muita habilidade, sensibilidade e cautela para trabalhar com empresas familiares e assim compreender os dilemas e desafios que envolvem as famílias e a vida privada. Isto porque a empresa é a história de uma vida e sua existência está ancorada nessa história. E por a empresa ser resultado do trabalho cotidiano da família, os familiares a veem normalmente com implicações emocionais. Os autores ainda observam que não se trata apenas de negócios, mas sim de questões familiares.

Estamos em pleno processo de divisão da herança. Recorrendo a ajuda de um advogado (E1).

Só uma ou outra reunião. [...] Esse advogado ele também é o corretor. Como ele é corretor então cada um tem lotes, já está tudo bem distribuído, então, por exemplo, é ele que vê essa questão toda. Como ele é corretor ele cuida dessa parte (E3).

Estas reuniões não possuem regularidade, elas acontecem segundo a necessidade de resolver algum assunto em consenso com todos os irmãos. Nos últimos anos, as reuniões estão sendo feitas com mais intensidade, já que a família estava dividindo a herança.

Nos últimos tempos sim, estamos dividindo o a herança. [...] Foram pelo menos umas dez reuniões. E, claro, sempre a empresa entra no meio porque a empresa é parte da divisão (E1).

Quando existem divergências de interesses nestas reuniões, há interferência da característica de um dos irmãos (E4), que é de harmonizar e tentar resolver os desentendimentos. Tal característica influenciou na divisão dos bens (E4 ficou com a casa em que os pais viveram), e conseqüentemente, de quem ficaria cuidando da mãe. Diante disso, é possível visualizar que o

comportamento do sócio possui interferência de seus valores, e assim, se empenha e defende a família e a sociedade (BERNHOEFT; GALLO, 2003).

O E3 me chama de “a samaritana”, eles brigam, brigam, discutem, discutem, depois eu falo assim: mas gente, vamos ver assim por esse outro lado. Aí ele fala assim: lá vem a E4 de novo, com essa historinha. Mas como são doze, não são os doze que estão aqui, mas como tem digamos oito numa reunião, cada um tem uma característica, a minha é essa. Tanto que eu fiquei aqui nessa casa, porque eu acho que quem ficaria aqui, morando com a mamãe, e morando aqui na casa, é quem tem essa capacidade de juntar. E isso eu fui fazendo ao longo do tempo, fui construindo. Essa é minha capacidade. (E4).

Esta característica também influencia em outros momentos, em que os encontros familiares (como o Natal, aniversários e nos finais de semana) são feitos na casa de E4.

Reunião de família, por exemplo, o Natal é aqui, sempre na noite de Natal é aqui. Todo mundo vem aqui, no dia 25 cada um vai em qualquer lugar, a noite é aqui. Ou no aniversário da mamãe... Os aniversários de sobrinhos, sobrinho neto[...] Lembra da casa da vovó, da bisavó, e eles tem o privilégio de ter uma bisavó viva ainda.[...] todo sábado, todo domingo, todo mundo vem aqui, a gente joga baralho, eu faço uma macarronada, eu faço uma sopa, eu faço não sei, aí vem, come, alguém traz alguma coisa... (E4).

Diante destes aspectos aqui abordados, é possível inferir, diante do Modelo Tridimensional de Desenvolvimento da Empresa Familiar (GERSICK et al, 2006), que Beta possui características da etapa “passagem do bastão”, principalmente porque a geração mais velha está com sessenta anos ou mais, e as questões mais importantes estão ligadas à mudança de controle e da gestão.

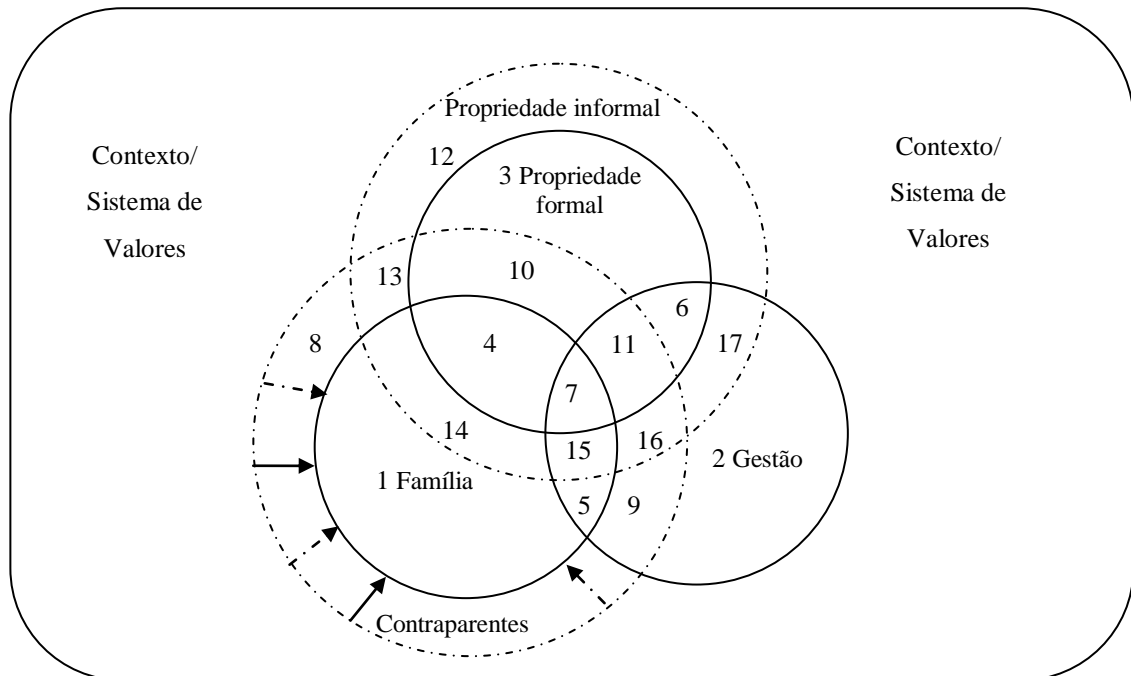
#### **4.4.2 Estrutura de propriedade**

A estrutura de propriedade de Beta sempre foi familiar, sendo dividida formalmente entre dois irmãos e informalmente entre nove irmãos (tal característica e suas razões foram descritas anteriormente). Apesar de todos serem proprietários, não há remuneração da propriedade/capital para os proprietários não gestores. Segundo Bernhoeft e Gallo (2003) o ideal seria que estes proprietários recebessem uma remuneração proporcional ao volume de participação de cada um. Apesar disso, tal característica não é fonte de conflitos entre os irmãos.

Diante desta estrutura de propriedade, é possível revisar o M4CCV de Silva (2013) ao incluir simultaneamente os proprietários formais e informais. A Figura 10 a seguir ilustra o modelo

proposto, denominado Modelo de Cinco Círculos com Contexto e Sistema de Valores (M5CCV).

**FIGURA 10 – Modelo de Cinco Círculos com Contexto e Sistema de Valores (M5CCV)**



**Fonte:** Desenvolvido pelo autor a partir de Gersick et al. (2006), Santiago (2011), Silva Junior, Silva e Silva (2013) e Silva (2013).

Desse modo, neste modelo proposto, o subsistema 12 se destina aos proprietários informais que não participam das atividades empresariais e não são membros familiares; o subsistema 13 aos proprietários informais que são contraparentes; o subsistema 14 aos proprietários informais membros da família; o subsistema 15 aos proprietários informais membros da família e que são gestores; o subsistema 16 aos proprietários informais, gestores e contraparentes; o subsistema 17 aos proprietários informais que são gestores.

É possível certificar a lógica desse novo modelo (M5CCV) no processo sucessório de Beta, já que é provável que um proprietário informal (E3) seja o sucessor da empresa. Isso é possível já que o mesmo mostrou interesse e os demais não em assumir Beta, assim, é possível que E3 seja o único proprietário da empresa. Desta forma, se isso realmente acontecer, a sucessão será recursiva, havendo mudança na liderança e simplificando a estrutura de propriedade, indo de “sociedade entre irmãos” para “proprietário controlador” (GERSICK et al., 2006). Os mesmos autores relatam que a situação mais comum para este tipo de sucessão é quando há somente um com interesse ou expectativa pela gerência ou propriedade da empresa, fator

visualizado em Beta. Nesse contexto, identifica-se outra característica de Leone (2005) para definir empresa familiar, em que a sucessão deve estar ligada ao fator hereditário.

Um dos sócios está se preparando para assumir a empresa. O critério foi o interesse dele a desistência dos outros (E1).

E a divisão dos bens vai ter que ser feita até o final do ano, vai ter que ser decidida. Quem vai ficar. Eu gostaria. [...] Eu gostaria muito de ficar com a padaria, não sei, aquela coisa... Então, eu já estou até me preparando. A minha filha que é nutricionista acabou de chegar, ela está morando agora aqui [...]. Por quê? Porque uma empresa de produção de alimentos, como a nossa, grande, com grande produção de alimentos, não tem uma nutricionista (E3).

Então, dos irmãos que trabalham, a pessoa que gostaria é o E3. [...] Provavelmente vai ficar com o E3, não tenho certeza, a gente também nem fala. Se for, aí sim, a filha dele que já está morando aqui, tem assim, eu acho que é uma pessoa, é nutricionista, é uma pessoa que tem interesse em ficar com a padaria. [...] Eu acho, assim, que vai se encaminhar para isso, e eu gostaria muito. Acho que seria fantástico a gente ter uma segunda geração (E4).

Diante destes extratos, é possível reconhecer um planejamento por parte de E3. Além disso, todos os irmãos gestores se comprometeram a só sair da empresa quando existir a profissionalização completa dos funcionários, os quais já estão passando por esta preparação. Esta condição foi aceita já que todos reconhecem a necessidade deste processo para posterior administração, ou seja, houve entendimento e compromisso entre o sucedido e o sucessor (SILVA JUNIOR, 2001). Assim, quem ficar com Beta só irá supervisionar e realizar as relações com os clientes, toda a parte executiva será profissional. Ou seja, haverá uma evolução da empresa familiar que se iniciou no pessoal e familiar e terminará em uma administração racional, impessoal e profissional (DAVEL; COLBARI, 2000). Assim, a profissionalização, segundo os mesmos autores, pode ser um caminho diante das dificuldades que podem surgir no período da sucessão.

Os outros sócios se comprometem a só sair com a profissionalização completa da empresa! [...] Seria os funcionários. Alguns funcionários, claro, não são todos que fazem o rodízio. Alguns funcionários já estão há um bom tempo. Então é com eles que eu estou fazendo essa preparação. [...] o dono só acompanha in loco, mas só fazendo as relações mais com os clientes. Mas a parte executiva toda profissional (E1).

Dentro desse processo de sucessão (tratado nas reuniões familiares), há outro compromisso entre o sucedido e o sucessor: inicialmente reformar e posteriormente ampliar a panificadora. Tudo já foi planejado, e possui inclusive as plantas para efetuar as modificações. Por essas razões, segundo E1, existe a sensação de que “todo mundo quer, ninguém quer”. Os extratos a seguir indicam estes fatos.

E a empresa, dentro do processo de divisão dos bens da família, a empresa ficou por último, porque é mais complexa. Até falei, “todo mundo quer... ninguém quer”. Todo mundo quer, mas ninguém tem condições financeiras de assumir sozinho. [...] Terão que fazer uma reforma. Está tudo planejado, está tudo inclusive já com



plantas, as plantas estão todas prontas. Só está esperando realmente a decisão. Vai sofrer uma reforma, e ela vai ser ampliada, vai ser modernizada. Por isso toda a equipe está sendo preparada profissionalmente para isso, para trabalhar com equipamentos já mais modernos, com controle total de gastos em matéria-prima, essas coisas, com qualidade (E1).

A gente quer muito ampliar. Nós estamos estudando essa parte aqui na frente, aqui do lado, aqui do lado... E ela está dependendo, essa ampliação, de uma coisa... Nós estamos fazendo a divisão dos bens. E com a divisão de bens, essa padaria vai ficar ou com uma ou com mais pessoas. Então, essas pessoas têm por incumbência, a fazer a reforma total. Reforma e lá no segundo passo, a ampliação (E3).

Da divisão que nós estamos fazendo de terreno, uns lotes aqui, aqui, aqui em cima no morro, a padaria ainda é o que tá pra decidir. Porque está sendo o ponto chave, o mais difícil.[...] Porque assim, tá todo mundo está um pouco cansado da padaria, mas também ninguém quer vender. Porque é um patrimônio que a gente construiu, é um nome que a gente construiu. Então, assim, a gente tá vendo quem que vai (E4).

Diante dos fatos expostos, é possível deduzir que a empresa está desde o início no estágio “sociedade entre irmãos”, no eixo da propriedade (GERSICK et al., 2006), já que o controle acionário está nas mãos dos irmãos (formalmente entre dois e informalmente entre nove), sendo que alguns são ativos na empresa e outros não; e o controle efetivo está nas mãos de uma geração de irmãos.

#### 4.4.3 Estrutura de gestão

Nos dias atuais, Beta possui trinta e três (33) funcionários no total, em que: um (1) é responsável pelo sorvete; dois (2) pelas roscas; seis (6) pela confeitaria e salgados; dois (2) pela confeitaria de doces; quatro (4) pela panificação; dois (2) pelas embalagens; dois (2) pela limpeza; oito (8) no atendimento no balcão; um (1) pela parte administrativa (E7); e cinco (5) membros da família, sendo que, E1 atua no caixa e é gerente administrativo; E2 atua no caixa e é auxiliar administrativo; E3 atua no caixa e é gerente operacional; o outro proprietário formal atua no caixa e não exerce papel na área administrativa; e o outro membro realiza serviços gerais e de entrega (OA). O Quadro 10 demonstra, de forma mais simplificada, a atuação dos gestores familiares e não familiares.

**QUADRO 10 – Atuação dos gestores**

<b>Gestores</b>	<b>Posição no M5CCV</b>	<b>Atuação</b>	<b>Setor</b>
E1 – Proprietário formal, família e gestor	7	Gerente administrativo e caixa	Operacional (ala B) e administrativo

E2 - Proprietário informal, família e gestor	15	Auxiliar administrativo e caixa	Operacional (ala B) e administrativo
E3 - Proprietário informal, família e gestor	15	Gerente operacional e caixa	Operacional (ala B) e administrativo
Proprietário formal, família e gestor	7	Caixa	Operacional (ala B)
Proprietário informal, família e gestor	15	Serviços gerais e de entrega	Operacional (ala B)
E7 – Membro não familiar	2	Supervisor e responsável pela área de recursos humanos	Administrativo

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

A maioria dos funcionários trabalha na parte operacional (ala A, produção, e B, atendimento ao público), e apenas quatro trabalham na parte administrativa (sendo que E1, E2 e E3 também trabalham no atendimento ao público no caixa). Os membros familiares gestores recebem o seu pró-labore (pagamento pelo trabalho da administração), não se confundindo com o salário (MAMEDE; MAMEDE, 2012).

A nossa empresa funcionou assim: ela tem vários dos irmãos e irmãs trabalhando na padaria, cada um tirando o seu pró-labore, porque é assim se faz já que não são pessoas, com carteira assinada, mas como eles são sócios da firma, eles trabalham e tem sua retirada pró-labore (E3).

A atuação dos membros familiares no caixa possui duas justificativas: o horário estendido de atendimento ao público (todos os dias até às 22 horas) e o controle informal. Este indício da falta de profissionalização é visto como impedimento para os irmãos saírem do caixa e assumirem papéis administrativos, de supervisão. Tal fato é identificado por Adachi (2006), no qual, via de regra, inexistente profissionalização nas empresas familiares, principalmente as que estão na primeira geração. Ou seja, inexistem práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas, e a contratação de trabalho assalariado (LODI, 1994). Os extratos a seguir explanam esse assunto.

Porque a padaria abre cinco e meia e fecha às dez. Então tem que ter um espaço muito grande e então tem que ter gente lá pro caixa da padaria. Como o caixa da padaria ainda não foi profissionalizado, [...] quer dizer que ele é profissionalizado quando todos os produtos que passam por lá deveriam ser com código de barra e o leitor de código, como é no supermercado. Mas nós ainda não chegamos nesse ponto. Então como ele não está profissionalizado, o caixa, tem que ser sempre gente da família fazendo pra poder ter um controle maior. Claro né, se não, não tem controle nenhum. O dinheiro entra, mas não está registrado (E3).

Hoje nós estamos em cinco irmãos, não seria interessante talvez a gente ficar no caixa, seria mais pra supervisionar. Eu acho que ainda falta um pouco nessa parte (E2).

Em relação ao gestor não familiar (E7), o mesmo tem como função supervisionar todas as áreas, inclusive ser responsável pela parte de recursos humanos, compras, atendimento de pedidos e escala de trabalho. Os extratos a seguir relatam este assunto.

A E7 supervisiona todas as áreas e mantém contato diário comigo (E1).

Aí nós colocamos um cargo bem geral que é o cargo de gerente administrativo, que é a E7. Então só ela que é contratada. Então ela como profissional contratada, ela tem essa incumbência de fazer toda essa parte de recursos humanos, compras, e atendimento de pedidos e etc., e escala de trabalho e etc. Tá tudo com ela (E3).

O meu interesse é de manter esse nome da Beta [...]. Assim, eu tenho interesse que as pessoas veem sempre com bons olhos o nome Beta, porque é um nome forte. Eu trabalho com o público externo também. Então, sempre quando vou a algum lugar, às vezes eu participo também, aí quando chega lá, aí falam: “Ah, o café é da Beta”. E isso me alegra muito. Às vezes tem uma etiqueta, ou vezes alguém vai e fala: “Ah eu fui lá na praia, cheguei lá, tinha um produto da Beta.” Então eu acho bacana isso aí, trabalhar numa empresa assim (E7).

Todas as ações deste gestor (E7) são monitoradas diariamente pelo gerente administrativo (E1), estes que possuem um maior contato diário na administração. Segundo Silveira (2010), a relação concentrada entre propriedade e controle facilita este monitoramento das ações dos gestores.

Através do monitoramento presencial e questionamentos à direção (E1).

Ela tem um contato maior com o E1, então ela tem um contato diário com o E1. Comigo só esporadicamente, coisa assim, que ela tem que perguntar, ou coisa que ela vai me comunicar. Mas o dia a dia é com o E1 e é feito diariamente (E3).

Este monitoramento, bem como dos outros familiares gestores, não interfere significativamente na autonomia que o gestor não familiar possui nas tomadas de decisões, como nos plano de tarefas, nas escalas de trabalho, na compra e na produção. Porém, decisões na parte de gastos, demissões, admissões e advertências devem ser comunicadas aos proprietários familiares.

A gerência tem autonomia para decidir e depois é feita a comunicação com o sócio gerente, isto no plano de tarefas e escalas de trabalho. Gastos tem que ser comunicado a um dos sócios que estiver na panificadora no momento! [...] A gerência fica com o RH e todas as decisões nestas áreas apenas são comunicadas aos sócios, exceto em demissões e advertências [...]. Autonomia total no RH menos nas demissões e admissões. E também na compra e produção (E1).

Mais eu, assim, como administradora, eu tenho uma liberdade, assim, pra estar administrando, fazendo, levando pra eles a proposta que eu acho que é legal, que é bacana pra estar aplicando (E7).

Na minha gestão... Eu creio que talvez uma pequena parte, digamos que uns 30% sim. Porque eles são donos, são da família. Mas, assim, eu não me sinto coagida de tomar decisão não. Eu tenho bastante liberdade (E7).

Já com relação à interferência dos membros familiares não gestores na gestão de Beta, ela é bem mais relevante, principalmente pela divisão informal da propriedade. Um exemplo é quando há reuniões e outros momentos que a família empresária se reúne, em que Beta acaba

sendo assunto, e assim, acaba havendo de forma não clara certa influência. Outra forma são os valores que cada membro familiar possui e que também interferem na tomada de decisão. Adachi (2006) destaca que é comum as empresas familiares apresentarem: decisões baseadas em aspectos emocionais; interferência de problemas familiares na empresa; e conflitos de interesses particulares com interesses da empresa. Desse modo, existem problemas típicos de governança corporativa (HART, 1995), com a sobreposição de família, propriedade e gestão. Nesse contexto, a adoção de mecanismos de governança reduziria os problemas de agência (MALLIN, 2013; SILVEIRA; BARROS; FAMÁ, 2003), haveria separação mais clara de papéis e aprimoraria o processo decisório (SILVEIRA, 2010).

Acaba tendo (“influência da família na gestão”). Acaba assim, de uma maneira, muitas vezes velada, não clara, mas acaba sim. As pessoas comentam, os sócios, os irmãos e irmãs comentam coisas fora da reunião e acaba influenciando. Tem influência sim... (E3).

Acho que toda tomada de decisão os valores predominam. Então, assim, claro, meu pai e minha mãe passaram os valores e cada um absorveu e reage de uma maneira a esses valores. Mas tem influência. Eu percebo, assim, pode ser que para alguns irmãos não, pra mim (E4).

Além das reuniões para tratar de questões familiares (como a divisão dos bens), também são feitas reuniões com todos os irmãos para discutirem assuntos ligados apenas a Beta, gerando um elo entre os proprietários e a gestão. Nestes encontros, que geralmente acontece uma vez por ano, conta com a presença do gestor não familiar (E7), e tem como finalidade realizar as prestações de contas e tomar as decisões estratégicas, como investimentos e reforma. Estas reuniões proporcionam: a definição de um tempo e local para decidir sobre grandes questões que impactam no negócio (SILVEIRA, 2012; MARCHI, 2014); que Beta não seja assunto em outros encontros familiares (ADACHI, 2006; SILVEIRA, 2010); e um elo entre os proprietários e a gestão diária da empresa (SILVEIRA, 2010).

Nesse contexto, também é possível identificar outros valores da família empresária, como transparência e respeito a cada indivíduo (RIBEIRO, 2008). Segundo Bernhoeft e Gallo (2003), prestar contas periodicamente e de forma transparente aos outros membros familiares é um dos desafios da empresa familiar. No caso de Beta ainda é um desafio, pois apesar das reuniões ainda há problemas de comunicação entre os proprietários. Para Ribeiro (2008), através da prestação de contas é possível que todos os proprietários tenham direito a conhecer aquilo que a gestão tem feito pelo patrimônio e se a gestão tem respeitado os valores familiares. Os extratos a seguir explicam este assunto.

Nas reuniões familiares ela (“E7”) participa nos relatórios e explicações (E1).

[...] mas não tem uma reunião, vamos dizer certa, de mês em mês, dois não. A reunião acontece sempre que haja uma necessidade de se comunicar o que está acontecendo, etc., aquela coisa assim. [...] Tem pelo menos uma vez por ano (E3).

As reuniões de negócio são lá, na padaria. Aqui não. [...] Quando é alguma coisa mais, assim, por exemplo, teve que tomar uma decisão se iria reformar, trocar todos aqueles balcões, aqueles freezers que estavam todos velhos, aí sim, é uma coisa de um vulto maior. As decisões mais corriqueiras, ah, vamos comprar um outro motor aqui porque esse não tá bom, isso não, isso a gente não participa não. São só eles que participam (E4).

Diante destes encontros, a família de um modo geral, com suas características italianas, acaba influenciando na gestão de Beta. Os extratos a seguir relatam que os membros da família possuem o costume de criticar e de opinar em vários quesitos, estando sempre insatisfeitos com algo. Desse modo, é possível identificar um conflito entre principal-principal, ou seja, entre os irmãos proprietários (STEWART; HITT, 2011). Segundo Mamede e Mamede (2012), discordar é um direito de cada sócio, eles podem ter sua opinião e manifestá-la nas reuniões. Porém, devem ser respeitados os deveres de convivência societária, deveres de convivência e de atuação a favor da sociedade. A fala de E3 também destaca que a opinião que acaba prevalecendo é dos membros familiares que trabalham em Beta, já que estes conhecem melhor o funcionamento da empresa.

Pelo emocional. Sabe, quem conhece um pouco a família de origem italiana sabe que todos eles dão “pitaco” em tudo, sempre “pipinam” em tudo. E sempre opinam de uma maneira, assim, muito complicada, ou seja, sempre fazendo duras críticas, sempre, duras críticas. Pro melhor que você faça, nunca tá bom. Tá quase bom, mas nunca está bom, que é uma tônica do emocional italiano, turma do quase (E1).

Vamos dizer assim, se alguém tivesse uma ideia de que teria que ser administrada de maneira diferente, acaba prevalecendo quem trabalha aqui é que diz: não, é assim e tal... [...] Eu achava que tinha que fazer isso, aquelas coisas típicas de família. Você sempre acha que o quintal do vizinho, a grama tá mais verde do que a sua. Então, quando você acha isso aí significa o seguinte: o fulano te tal deu a resposta, mas eu acho não sei que, não sei o que (E3).

Especificamente na gestão de Beta, também são feitas algumas reuniões na própria panificadora apenas com os gestores familiares e não familiar. Estas reuniões que acontecem em Beta para tomar decisões mais corriqueiras e administrativas (táticas), não possui regularidade e não são muito frequentes. Elas são realizadas quando os problemas maiores surgem e imediatamente são implantadas as decisões. Nesse contexto, é possível identificar algumas características de uma diretoria executiva, pois exerce a gestão dos negócios e das áreas funcionais (ANDRADE; ROSSETTI, 2012) e soluciona conflitos entre os gestores. Todas as decisões são passadas ao restante dos funcionários de forma informal e formal, sendo tudo divulgado por escrito, porém, a comunicação também ocorre informalmente e pessoalmente em certos casos. Segundo Macêdo (2001), diversos estudos apontam que as empresas familiares preferem uma comunicação verbal e contato pessoal.

Normalmente essa reunião, a gente faz essa reunião até de uma forma mais informal, não participa os outros irmãos não, até porque eles já acompanham a uma certa distância, o dia-a-dia da padaria e comentando aqui, conversando ali. Mas as reuniões, nós não fazemos tão intensamente não (E1).

A gente se reúne mais aqui. Quando é da padaria a gente se reúne aqui, discute aqui “Beta” (E2).

Não temos uma data certa pras reuniões, no mês, acontecem de acordo com as demandas, com as necessidades, assim, que vai surgindo, que a gente vai vendo... [...] Eu fico aqui o dia todo, então, sempre dependendo da análise, eu levo pro meu diretor, ele passa pros irmãos, se precisar a gente faz uma reunião e conversa. Então nunca se toma uma decisão, assim, uma palavra e bateu o martelo e acabou. Sempre tem um consenso (E7).

Quando é preciso decidir algo que não interessa a todos os gestores, tal assunto não é pauta de reunião. Como por exemplo, quando um membro familiar não está trabalhando corretamente e é preciso comunicá-lo (o que geralmente é feito por E1). As reuniões também são realizadas, dependendo da necessidade, com apenas algum funcionário, ou grupo, ou setor.

Não a gente dificilmente leva isso para reunião, coisa assim que não é coisa genérica e que interessa a todos. A coisa é resolvida entre as duas pessoas, da maneira mais rápida possível. É sempre feito dessa maneira. Qualquer problema assim, tipo assim, vou dar um exemplo: ah um de nós que trabalha no caixa não está legal lá dentro. Um de nós vai lá e fala, geralmente é o E1. [...] A profissionalização da administração é boa, mas quando você tem elementos familiares que não tem, que são donos, mas que não tem um cargo específico lá dentro, então as coisas tem que ser decididas assim: fulano vai lá e fala. É decidido assim (E3).

Porque, assim, quando a gente faz reunião aí dá uma melhorada, aí depois o pessoal vai voltando. Talvez houve um acontecimento, às vezes tem reunião que é geral, às vezes tem reunião que é só com um grupo de pessoas, ou só da produção, ou só do balcão, ou talvez até mesmo só com um funcionário se o problema foi só com o funcionário (E7).

A figura centralizadora de E1 (diretor financeiro) também é visualizada nas diversas tomadas de decisões nas reuniões com os irmãos gestores. Segundo Macêdo (2001), diversos estudos apontam que o processo decisório nas empresas familiares tende a ser centralizado, outro problema típico das empresas familiares (ADACHI, 2006). Os extratos a seguir indicam estes fatos.

Mais são os cinco que tomam decisões, de vez em quando a gente faz uma reunião, mais são os cinco. E o E1 que fica mais central, né, e vai comandando (E2).

A tomada de decisão é mais centralizada em uma pessoa. A gente acaba jogando para cima dessa pessoa a responsabilidade do dia a dia. Que no caso é o diretor financeiro, que é o E1. Ele acabou levando mais peso nas costas em responsabilidade do que o restante. Vou dar um exemplo muito simples: ah chegou o dia de pagar alguma coisa e não tem dinheiro. Ele não vai fazer uma reunião dos sócios para tomar decisão. Ele que tem que correr lá, ir lá no banco, sei lá onde e buscar esse recurso. Mas ele vai sozinho (E3).

Em relação ao relacionamento entre gestores proprietários há interferência do emocional de cada um, como apontado por Silveira (2010). Porém, como apenas quatro irmãos estão mais

próximos dentro da gestão, isso facilita ter um relacionamento mais tranquilo, já que existem onze proprietários informais.

Apesar disso, atualmente, um dos problemas de governança corporativa (HART, 1995) enfrentados por Beta está relacionado com o pró-labore dos membros familiares gestores, no qual não há ligação entre recompensa e desempenho, denominado meritocracia por Ward (2004), ou seja, indício da falta de profissionalização. Tal fato existe porque todos os irmãos são proprietários (formais ou informais), assim, mesmo exercendo pouca participação na gestão, julga certo receber um salário maior. Neste contexto, Bernhoeft e Gallo (2003) expõem que a remuneração capital-trabalho deve ser discutida do ponto de vista de direitos e obrigações, assim, quem trabalha terá direito a um salário justo (de mercado), o qual deve ser fixado pela empresa de acordo com o cargo, responsabilidade e hierarquia (BERNHOEFT; GALLO, 2003; RIBEIRO, 2008). Dessa forma, a remuneração não deve ser igual só porque é irmão. Diante disso, seria válido implantar um sistema de remuneração (mecanismo interno de governança), já que aprimoraria a avaliação de desempenho e recompensa dos executivos (SILVEIRA, 2010).

É carregado sempre de muita emoção, que atrapalha muito, tem todo o emocional. Não é, assim, extremamente objetivo. Daí eu comento, em determinado momento, que uma empresa familiar ela tem um momento só e depois ela não deve persistir. [...] E se por acaso tivesse alguém da família ali dentro, deveria estar trabalhando e seu salário proporcional ao seu trabalho. Nada de retirada acima, referente ao trabalho dele. [...] Talvez a coisa que mais atrapalha hoje é essa relação salarial. Porque é dono, então, acha que tem que ganhar um pouco mais, mas na verdade, não deveria ser mais do que aquilo. Se o cara é caixa, é caixa. Se o cara é supervisor, é supervisor. Muito difícil fazer isso, muito difícil imprimir nas pessoas essa visão (E1).

O nosso relacionamento ele é bom, é bom... É um relacionamento tranquilo, exatamente porque a gente dividiu, até certo ponto, assim, diminuiu um pouco as responsabilidades, vamos dizer assim. Então ficou dois elementos aqui dentro, que é E1 e eu. Os outros dois que trabalham aqui dentro só trabalham e tem o seu pró-labore. [...] Então, vamos dizer assim, o pró-labore retirado aqui dentro não é em função se está exercendo bem o cargo não. É pró-labore e fim de papo. [...] Então ficou um relacionamento fácil, porque são poucos. De onze você reduz para quatro. [...] Mas a gente se relaciona bem, E1 e eu. E claro, a gente também tem uma relação boa com todos eles. Mas como cabe mais a nós dois decidir, então a gente se relaciona mais (E3).

Como toda empresa familiar às vezes há algumas divergências, mas nada que não possa ser resolvido com um bom diálogo. [...] O relacionamento entre o E1 e a E2 é tranquilo, são os dois que mais estão pertos. Nada assim, que aufere o desempenho dentro da empresa. Aqui dentro da empresa os relacionamentos são tranquilos (E7).

O bom relacionamento também é visto na relação entre gestores familiares e profissionais. Os extratos a seguir evidenciam que o setor de recursos humanos é o mais complicado na empresa e, assim, interfere negativamente na relação entre os gestores. Porém, tudo é resolvido com diálogo e consenso. O bom relacionamento, segundo E3, existe porque cada

gestor sabe das suas responsabilidades e capacidades, desta forma, nenhum gestor precisa realizar tarefas de outras áreas. Desse modo, não há confusão e acúmulo de cargos e funções, problema relatado por Adachi (2006).

É tranquilo, às vezes tenso por causa dos momentos que a firma passa, principalmente no quadro pessoal, que é o quadro mais complicado hoje de uma empresa. [...] A área mais complicada hoje, devido ao ramo da empresa, que é comida, a mão de obra é muito escassa, porque o lugar aqui é pequeno proporcionalmente. Então, hoje por força de mercado, o rodízio de empregados é muito grande, sempre (E1).

Tranquilo, porque a gente sabe exatamente o que cada um tem que fazer aqui dentro, e a capacidade de cada um e a responsabilidade de cada um. É outra coisa, a gente não entra na área do outro [...]. Então a gente, sabendo exatamente o que cada um faz, a coisa flui mais (E3).

Algumas vezes a opinião da gente diverge, mas nem tanto. Mas, assim, nada que a gente não possa chegar a um consenso. Mas às vezes, se diverge... “esse caminho aqui é melhor, acho que vamos chegar mais fácil...” Então não podemos ser tão assim, vamos ser assim (E7).

Diante do exposto, é possível verificar que Beta possui características dos estágios “início” e “expansão/formalização” apontados por Gersick et al. (2006). Desta forma não é possível designar plenamente o estágio atual da empresa, e como apresenta características dos dois estágios, pode-se indicar que Beta está no estágio híbrido. Também é possível expor que em Beta existe a profissionalização em sua forma simples, pois possui um gestor não familiar trabalhando integralmente com autoridade gerencial (STEWART; HITT, 2011). Porém, segundo os conceitos adotados, inexistente profissionalização multidimensional, ou seja, presença de não familiares em sistema de governança, sistema de controle financeiro formal, sistema de recursos humanos formal, delegação de controle, descentralização de autoridade, um conselho ativo (DEKKER et al., 2015) e meritocracia (STEWART; HITT, 2011).

#### 4.5 FATORES DE DIFERENCIAÇÃO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

Neste tópico foram abordados os dez fatores de diferenciação de governança apontados por Andrade e Rossetti (2012), geralmente encontrados nas empresas do tipo S.A. Porém, como as empresas de pequeno porte, inclusive as empresas familiares, podem apresentar o fenômeno da governança corporativa (HART, 1995), tal análise foi feita com os dados obtidos em Beta. Apesar dos dados não indicarem um possível “modelo” de governança praticado pela empresa estudada, é possível identificar a presença de alguns fatores de diferenciação.

##### 1. Fonte predominante de financiamento



As empresas podem utilizar três fontes de financiamento: autofinanciamento, mercado de capitais e crédito bancário (ANDRADE; ROSSETTI, 2012). Especificamente, na empresa familiar estudada a fonte principal é o crédito bancário (*debt*), ou seja, a empresa contrai uma dívida de curto ou longo prazo (normalmente junto a instituições financeiras), toma emprestado uma quantia e em contrapartida paga este valor em uma data futura acrescida do pagamento de juros. Segundo Berger e Udell (1998), o crescimento da empresa e sua maturidade faz com que haja uma maior disponibilidade de informação da mesma e a existência de real desempenho em termos amplos. Tais aspectos podem explicar a utilização do crédito bancário por Beta, o que corrobora com o relatado por Andrade e Rossetti (2012), de que o *debt* é o financiamento predominante no modelo latino-americano.

A vantagem desta modalidade de financiamento é tributária, na qual as despesas financeiras são dedutíveis do imposto de renda (RIBEIRO, 2009). Por outro lado, exige um maior controle, que geralmente é realizado informalmente pelas PME. Além disso, o crédito bancário possui pouca possibilidade de negociação e revisão, e um tempo determinado de carência e amortização, o que pressiona o desempenho e o caixa da empresa. Dado à falta de disponibilidade de informações e garantias reais oferecidas às instituições financeiras há um menor prazo e uma maior taxa de juros (RIBEIRO, 2009).

## 2. Relação entre propriedade e controle

Segundo Andrade e Rossetti (2012) a relação entre propriedade e controle pode ser concentrada ou pulverizada. A separação da propriedade e controle não é característica das empresas familiares (BERLE; MEANS, 1988). Em Beta foi observado que é concentrada, na qual a propriedade e controle (tomada de decisão) estão nas mãos de dois proprietários (gerente geral, proprietário formal, e gerente de produção, proprietário informal), que são irmãos, característica predominante no modelo latino-americano (ANDRADE; ROSSETTI, 2012) e nas empresas familiares, independente do porte (GERSICK et al., 2006). Segundo Silveira (2010), esta relação permite um maior monitoramento e cobrança dos executivos. É possível verificar em Beta uma característica incomum às outras empresas familiares, sendo esta a estrutura de propriedade, com proprietários formais e informais. A partir desta característica foi possível propor o Modelo de Cinco Círculos com Contexto e Sistema de Valores (M5CCV).

## 3. Separação entre a propriedade e a gestão/direção

Foi exposto que esta relação determina a existência da dissociação ou a sobreposição entre a estrutura de propriedade e a de gestão (MARCHI, 2014). A primeira relação, dissociação, está presente nas grandes empresas (BERLE; MEANS, 1988). Em Beta, foi identificada a sobreposição da propriedade e gestão, característica predominante no contexto brasileiro (SILVEIRA, 2004), e que é consequência da concentração de propriedade (DAMI et al., 2006). Os dois proprietários formais são gestores de Beta, um é o administrador geral e participa de todas as decisões (E1) e o outro atua apenas no caixa. Atuam também na gestão de Beta outros dois proprietários informais, um como gerente de produção (E3) e outro como caixa e auxiliar na administração (E2).

#### 4. Tipologia dos conflitos de agência

Os conflitos de agência podem surgir entre acionistas e gestores, entre majoritários e minoritários, entre a mantenedora e a mantida nos três níveis de relação, entre acionistas e credores, entre os proprietários familiares, entre pais e filhos, e entre os irmãos sócios e suas famílias (ANDRADE; ROSSETTI, 2012; SILVEIRA, 2010; SILVA JUNIOR, 2006; STEWART, HITT, 2011; MARCHI, 2014). As características apresentadas por Beta permitem excluir os três primeiros tipos de conflitos.

A quarta tipologia, entre acionistas e credores, também não foi verificada. Os dados apontam para uma boa relação com as instituições financeiras, fonte predominante de financiamento dos ativos de Beta. Também não foi evidenciado conflitos entre os pais e os filhos, e entre os irmãos sócios e suas famílias. Porém, foi possível identificar conflitos entre os proprietários familiares (denominado principal-principal), visualizado nos estudos de Marchi (2014), Michiels et al. (2014) e Stewart e Hitt (2011).

#### 5. Proteção legal aos minoritários

A proteção legal dos minoritários é determinada pela existência ou não de instrumentos normativos, os quais irão determinar o tipo de proteção dada a estes acionistas (ANDRADE, ROSSETTI; 2012). No caso de Beta este fator não existe, já que a mesma possui: propriedade dividida formalmente entre dois e informalmente entre onze irmãos (mesmo percentual), relação propriedade-controle concentrada, sobreposição de propriedade e gestão, e conflito entre principal-principal. Porém, é possível identificar uma proteção fraternal aos proprietários informais, já que seus direitos estão resguardados através da empresa controladora, influenciado pelo respeito fraternal entre todos os irmãos. Assim, todos os

proprietários (formais e informais) participam das reuniões sobre a panificadora (tanto nas tomadas de decisões quanto na prestação de contas).

#### 6. Dimensões usuais, composição e formas de atuação dos conselhos de administração

A empresa familiar Beta, por ser uma empresa de pequeno porte, segundo Leone (1991), SEBRAE (2013) e a Lei Complementar nº 123/2006, não possui a obrigatoriedade de constituir um conselho de administração (Lei nº 6.404/1976). No entanto, sugere-se a estruturação do conselho de administração dentro da esfera de propriedade nas empresas familiares (SILVEIRA, 2010), já que se trata de um valioso instrumento de gestão (ADACHI, 2006).

O conselho de administração é o elo entre os acionistas (proprietários) e a gestão diária das empresas, ou seja, atua onde há propriedade pulverizada e dissociação entre propriedade e gestão/direção (SILVEIRA, 2010; SILVEIRA, 2004; ANDRADE; ROSSETTI, 2012). Ele também atua sob outros termos como dispositivo normativo no Brasil segundo a Lei nº 6.404/1976 (MARCHI, 2014).

As características de Beta não condizem com este contexto. Porém, apesar de não conter um conselho de administração, Beta realiza reuniões informais, com a presença do gestor profissional (E7), com o objetivo de prestar contas e decidir sobre grandes questões do negócio (SILVEIRA, 2010), como investimentos e reforma.

#### 7. Liquidez da participação acionária

De acordo com Andrade e Rossetti (2012), a liquidez da participação acionária pode ser baixa, alta, especulativa e/ou oscilante, dependendo da concentração das ações. Especificamente em Beta, em razão da propriedade concentrada (onde a propriedade é dividida formalmente e igualmente entre dois irmãos, e informalmente entre onze irmãos), a liquidez é baixa.

#### 8. Forças de controle mais atuantes

Em relação às forças de controle, elas podem ser internas ou externas. Diante dos aspectos encontrados em Beta, é possível apontar que as forças de controle mais atuantes são internas, como o monitoramento das ações dos gestores, atribuições e responsabilidades dos gestores, reuniões familiares, reuniões na panificadora, pró-labore dos gestores familiares, ausência de remuneração dos proprietários não gestores e o respeito fraternal. Tais forças internas promovem melhores práticas de gestão (em níveis tático, operacional e estratégico), um maior

comprometimento dos proprietários formais e informais para com a empresa e a diminuição dos conflitos de agência.

#### 9. Estágio em que se encontra a adoção de práticas de governança corporativa

A governança corporativa pode ser definida como um conjunto de mecanismos que buscam aprimorar o processo decisório e, assim, seu desempenho no longo prazo. Desse modo, as práticas utilizadas para tornarem as empresas bem governadas foram tratadas em diversos documentos em todo o mundo, denominados “Códigos de boas práticas de governança”. No Brasil, o principal documento de referência é o do IBGC (SILVEIRA, 2010). Assim, este tópico busca evidenciar se a empresa utiliza tais práticas.

No caso de Beta, a mesma não apresenta um modelo de governança. Porém, como evidenciado por Hart (1995), que qualquer empresa pode apresentar o fenômeno da governança, e pela sobreposição propriedade e gestão (ANDRADE; ROSSETTI, 2012), algumas práticas de boa governança puderam ser evidenciadas. Apesar disso, ainda é possível identificar falha na comunicação entre os proprietários gestores e não gestores de Beta. Desse modo, a assimetria de informação (MALLIN, 2007) observada é uma das causas para os conflitos existentes.

#### 10. Abrangência dos modelos de governança praticados

Neste caso, de acordo com as características apresentadas por Beta, não foi possível observar a existência de um modelo de governança corporativa. Porém, como mencionado, a empresa pode apresentar o fenômeno da governança (HART, 1995).

A análise dos dados permite verificar que Beta, por ser uma empresa do setor de alimentos (panificação), preza prioritariamente pela qualidade dos seus produtos e, assim, pelos seus clientes. Beta também possui um bom relacionamento com seus funcionários, os quais tem liberdade de participar de reuniões, de abordar sugestões e críticas, buscando sempre atender seus interesses, além de utilizar a meritocracia quanto à ascensão dos funcionários da empresa. Em relação aos interesses dos proprietários formais e informais (irmãos), os mesmos são atendidos através das reuniões familiares, da prestação de contas com o auxílio do gestor não familiar, da presença do corretor em algumas reuniões e da difusão das informações (através da tecnologia) aos irmãos que se ausentaram das reuniões. Também foi possível evidenciar que Beta sempre participou ativamente na comunidade em geral, através das doações de pães, patrocínio, entre outros. Diante disso, pode-se verificar que o modelo de governança praticado por Beta é mais abrangente, ou seja, preza tanto pelos interesses dos

*shareholders* quanto dos *stakeholders*, que são os funcionários, clientes, familiares, sócios e comunidade em geral. A seguir, são relacionados e descritos os mecanismos de governança corporativa praticados pela empresa.

#### 4.6 MECANISMOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

Conforme exposto nos tópicos anteriores, verifica-se na história de Beta a presença do fenômeno da governança (HART, 1995) através dos dez fatores de diferenciação de governança corporativa (ANDRADE; ROSSETTI, 2012). Tais fatores mostraram que a empresa possui as seguintes características: (1) crédito bancário (*debt*); (2) concentração acionária; (3) sobreposição da propriedade-gestão/direção; (4) conflitos de interesse do tipo principal-principal; (5) inexistência da proteção legal aos minoritários; (6) reuniões para tratar dos negócios; (7) liquidez da participação acionária baixa; (8) forças de controle mais atuantes de natureza interna; (9) práticas embrionárias que revelam princípios de boa governança; e (10) fenômeno de governança mais abrangente. Neste contexto, Beta utilizou diversos recursos para mitigar conflitos de interesses que existiam ou poderiam existir no contexto empresarial e familiar, caracterizando, desta forma, como mecanismos de governança.

Foram evidenciados onze mecanismos, denominados como: empresa controladora; respeito fraternal; projetos pessoais; pró-labore dos gestores familiares; ausência de remuneração dos familiares não gestores; aconselhamento profissional; prestação de contas; proteção do empreendimento familiar; alinhamento de interesses na gestão; atribuições e responsabilidades; e atenção aos interesses dos *stakeholders*. Os mecanismos aconselhamento profissional, atribuições e responsabilidades, proteção do empreendimento familiar e atenção aos interesses dos *stakeholders* também foram encontrados no estudo de Marchi (2014). É preciso destacar também que alguns mecanismos, como respeito fraternal e projetos pessoais (estes dois últimos advindos do sistema de valores) existiam antes mesmo da criação de Beta ou do surgimento de conflitos de interesses. Desse modo, foram assim classificados, pois posteriormente contribuíram para eliminar e/ou minimizar tais conflitos entre os subsistemas família, propriedade e gestão, e para o crescimento e sobrevivência da empresa.

A empresa controladora, criada para administrar e controlar todos os bens da família empresária, foi considerada um mecanismo de governança corporativa já que eliminou conflitos de interesses entre os proprietários formais e informais. Apesar de o contrato social

denominar dois irmãos como proprietários formais, esta empresa eliminou qualquer dúvida por parte dos informais em relação aos direitos sobre Beta.

O segundo mecanismo, “repeito fraternal”, foi verificado em Beta em função da existência de um sistema de valores (que contempla as crenças, a ética e as condutas), os quais possuem influência da cultura italiana. Tais valores estão ligados aos valores cristãos, principalmente aos dogmas católicos, que foram passados pelos pais (MACÊDO, 2001). Desse modo, a família preza muito pelo “respeito pelos pais”, “respeito pelos irmãos”, “hierarquia”, “moralidade” e “disciplina”. Tais características são vistas nos três sistemas (GERSICK et al., 2006) e também na relação com o mercado.

Também ligado à cultura italiana, a família empresária atribuiu a todos os filhos a oportunidade de estudar, característica denominada “valorização do conhecimento”. Como a maioria concluiu o ensino superior, muitos trilharam sua carreira profissional no estado ou fora dele, e conseqüentemente, poucos foram trabalhar na empresa familiar, Beta. Assim, a realização de “projetos pessoais” foi nomeada como um mecanismo.

A diferença entre os irmãos gestores e não gestores (estes que seguiram “projetos pessoais”) está na remuneração e na falta desta, respectivamente. O “pró-labore dos gestores familiares” pelo trabalho da administração e a “ausência de remuneração dos familiares não gestores” pela participação no capital foram considerados mecanismos de governança, já que permitiu minimizar conflitos de interesses entre as partes envolvidas.

O mecanismo “aconselhamento profissional” é executado de duas maneiras. A primeira é através do advogado (que é também corretor), utilizado pela família empresária para auxiliar na divisão dos bens, inclusive na sucessão de Beta. Tal mecanismo ajuda, de certa forma, a diminuir conflitos entre os irmãos proprietários (STEWART; HITT, 2011) e a agilizar o processo de divisão. A segunda é através do aconselhamento e assessoramento do gestor não familiar em reuniões informais, nas quais o assunto é a panificadora e onde são feitas as prestações de contas da gestão a todos os proprietários e tomadas as decisões estratégicas, como investimento e reforma. Desse modo, ele ajuda através de explicações e relatórios. Nesse cenário, se insere a definição de governança de Lank (2003, p. 98), de que é um “sistema de estruturas e processos para dirigir e controlar corporações e prestar contas a respeito delas”.

Nestas reuniões, nem todos os irmãos participam, já que não são todos que moram no município ou perto dele. Para manter todos informados, faz-se uso da tecnologia para repassar

o que foi discutido e decidido. Segundo o IBGC (2009), toda informação que possa influenciar outras decisões devem ser divulgadas imediatamente e simultaneamente a todos os interessados, e para isso, deve-se explorar a internet e outras tecnologias. O mesmo instituto aponta a transparência como outro princípio básico da boa governança, o qual permite um clima de confiança com terceiros e internamente.

Neste contexto é possível identificar outro mecanismo: a “prestação de contas”, tanto para os proprietários presentes (através das reuniões), quanto para os ausentes (através de meios de comunicação). Mamade e Mamade (2012) destaca que esta prestação garante transparência, afasta dúvidas e atesta a regularidade da administração. Além disso, a prestação de contas (*accountability*) é um princípio básico da governança corporativa segundo o IBGC (2009).

A família empresária faz uso também de outras reuniões para tratar de interesses comuns no contexto familiar, como transmissão de bens e a sucessão de Beta. Assim, este mecanismo, denominado “proteção do empreendimento familiar”, busca facilitar a comunicação entre os familiares, diminuir a assimetria informacional e evitar que assuntos relacionados à empresa sejam discutidos em eventos familiares (SILVEIRA, 2010). Tais reuniões possuem algumas características de um conselho de família, órgão peculiar a estas empresas (SILVEIRA, 2010; IBGC, 2009; BERNHOEFT; GALLO, 2003). Porém, é preciso lembrar que as reuniões realizadas com todos os membros familiares proprietários os temas acabam se misturando, mesmo que não intencionalmente.

Dentro do subsistema gestão, Beta realiza outras reuniões apenas com os membros proprietários gestores, com foco na gestão da empresa familiar. Essas reuniões, mecanismo denominado “alinhamento de interesses na gestão”, possuem semelhanças à diretoria executiva (ANDRADE; ROSSETTI, 2012). Porém, como o anterior, segue de forma informal e embrionária. Desse modo, é possível visualizar a governança através da criação destes dois mecanismos de governança (correspondendo ao conselho de família e a diretoria executiva) para discutir e solucionar problemas nos três subsistemas: propriedade, família e empresa (CANÇADO et al., 2013).

A concentração acionária em Beta, aliada à sobreposição da propriedade-direção e a questão emocional (SILVEIRA, 2010), acaba gerando conflitos do tipo principal-principal (STEWART; HITT, 2011). Porém, como a empresa utiliza o mecanismo “atribuições e responsabilidades” (MARCHI, 2014), ou seja, definiu a função e a responsabilidade de cada gestor, o relacionamento tornou-se pacífico. Tal característica contradiz com o exposto por

Adachi (2006) e converge com o encontrado por Marchi (2014). Porém, destaca-se que algumas decisões administrativas (como admissão/demissão) e outras estratégicas devem ser tomadas mediante consenso, recorrendo-se muitas vezes a figura centralizadora de El (ADACHI, 2006), e também, aos outros membros familiares gestores.

Outra característica de Beta e de seus gestores é a atenção dada aos seus clientes; aos funcionários; aos membros familiares proprietários; e a comunidade. Quanto aos clientes, Beta sempre buscou priorizá-los através da qualidade dos produtos e higiene. Em relação aos funcionários, os mesmos possuem liberdade de participar de reuniões, de sugerir ideias, relatar problemas, e, ademais, a empresa utiliza a meritocracia (WARD, 2004) quanto à ascensão dos funcionários. A atenção aos interesses dos membros familiares proprietários é feita através das reuniões familiares, do aconselhamento profissional do corretor e do gestor não familiar, da prestação de contas e do respeito fraternal, comentados neste tópico.

No que se refere à comunidade, em toda a história da empresa familiar (e também na da família), sempre houve a preocupação em participar ativamente da mesma, já que a empresa faz parte da sociedade e tem com ela um forte compromisso (BERNHOEFT; GALLO, 2003). A empresa faz isso de diversas maneiras, como por exemplo: doando pães para o hospital; participando de diversos eventos culturais; e realizando patrocínios de entidades e festas. Diante disso, verifica-se que a empresa possui responsabilidade social, que segundo Silveira (2010), representa uma ampla gama de iniciativas, na qual a empresa passa a assumir voluntariamente a responsabilidade causada por seus impactos sobre a comunidade em geral, independente das exigências legais. O IBGC também identifica a responsabilidade corporativa como um princípio básico da boa governança, e um dos seus objetivos é o envolvimento em questões sociais e ambientais (ANDRADE; ROSSETTI, 2012). Desta forma, verifica-se outro mecanismo no contexto da empresa, denominado “atenção aos interesses dos *stakeholders*” (MARCHI, 2014).

Diante do exposto, é possível apontar que os mecanismos “respeito fraternal” e “atenção aos interesses dos *stakeholders*” possuem influência dos valores da família, também evidenciados na cultura organizacional de Beta. Outros mecanismos, como o “aconselhamento profissional”, “prestação de contas”, “proteção do empreendimento familiar” são essenciais para um relacionamento viável entre os irmãos que trabalham na empresa e aqueles que não o fazem (GERSICK et al., 2006). Os mesmos autores evidenciam que as empresas familiares mais impressionantes e satisfatórias (no estágio sociedade entre irmãos) são as que resolvem questões de comunicação e de papéis entre os irmãos funcionários e os que não são.



Desta forma, apesar de ser uma pequena empresa familiar, o fenômeno da governança (HART, 1995) foi verificado em Beta dado a presença destes mecanismos, os quais proporcionaram atender os interesses de todos os envolvidos e a sobrevivência até o momento da empresa (RIBEIRO, 2008; MARCHI, 2014). Desse modo, é necessário analisar as implicações dos mecanismos na gestão de Beta.

#### 4.7 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS: CONTROLE, SUCESSÃO, PROFISSIONALIZAÇÃO E CAPTAÇÃO DE RECURSOS

Neste tópico foram analisadas as implicações gerenciais dos mecanismos de governança em Beta, desde o período de sua fundação até os dias atuais, nos seguintes aspectos: controle da empresa, sucessão, profissionalização e captação de recursos. É preciso relembrar que Beta possui, como características, uma relação concentrada entre propriedade e controle e a sobreposição entre propriedade e gestão/direção.

##### 1. Controle

Dentro da gestão de Beta, o mecanismo atribuições e responsabilidades definiu a função de cada um na empresa e, assim, como as decisões seriam tomadas. Desse modo, fez com que cada gestor tivesse a liberdade de tomar decisões nas suas respectivas áreas (decisões mais corriqueiras), enquanto que decisões de natureza mais táticas são realizadas através do consenso entre os proprietários gestores com o gestor não familiar. Consequentemente, ao mesmo tempo em que este mecanismo permite agilidade nas decisões operacionais e convergência de interesses entre os sócios (SILVA JUNIOR, 2006), também implica em decisões táticas mais lentas, já que há divisão do controle entre os três proprietários gestores (E1, E2 e E3) e necessita de coesão entre os mesmos (MARCHI, 2014). Tal mecanismo contribuiu para uma separação mais clara dos papéis, devido à sobreposição dos subsistemas família, propriedade e gestão, e para um aprimoramento do processo decisório na gestão (SILVEIRA, 2010).

As decisões de natureza tática são tomadas em consenso através de outro mecanismo, o alinhamento de interesses na gestão (influenciado pelo respeito fraternal), que são reuniões informais realizadas na empresa, com características de uma diretoria executiva (ANDRADE; ROSSETTI, 2012). Desse modo, este mecanismo é utilizado para exercer a gestão dos

negócios e das áreas funcionais do dia a dia da empresa (ANDRADE; ROSSETTI, 2012; MAMEDE; MAMEDE, 2012), e para solucionar conflitos entre os gestores (SILVEIRA, 2010). Outro mecanismo, projetos pessoais, também facilitou um relacionamento mais ameno dentro da gestão da empresa através da pequena participação dos proprietários na gestão, já que muitos buscaram seguir outras profissões. Também nesse contexto, os mecanismos pró-labore dos gestores familiares e a ausência de remuneração dos familiares não gestores também proporcionaram minimizar e/ou eliminar conflitos entre os sócios proprietários (formais e informais). Assim, estes contribuíram para uma operação bem-sucedida da empresa até o momento (GERSICK et al., 2006).

Outras reuniões informais, com todos os proprietários e com o gestor não familiar, também são realizadas informalmente para prestar contas da administração de Beta e para tomar decisões estratégicas (mecanismos nomeados como prestação de contas e aconselhamento profissional). Nesse contexto, estas características proporcionam mais transparência e objetividade para os proprietários familiares não gestores dos assuntos discutidos nas reuniões (SILVEIRA, 2010; MARCHI, 2014), conseqüentemente, melhora o relacionamento entre os proprietários. Nesse contexto, o mecanismo empresa controladora também influencia na participação de todos os irmãos no controle de Beta.

Todas as decisões tomadas entre os proprietários familiares, seja na proteção do empreendimento familiar ou nas reuniões informais, são repassadas aos familiares que não puderam comparecer. Como exposto, alguns familiares não moram no município ou próximo a ele. Assim, nesse contexto, o mecanismo prestação de contas permite uma clareza, transparência, igualdade entre todos os irmãos, diminuindo a assimetria informacional (SILVEIRA, 2010). Além disso, facilita uma comunicação aberta e honesta entre todos os irmãos, transmitindo uma sensação de segurança e previsibilidade (ADACHI, 2006), contribuindo também para uma boa relação entre os proprietários.

Nesse contexto também se insere o mecanismo respeito fraternal dentro do sistema de valores da família empresária. Tais valores, com influência da cultura italiana, estão ligados aos valores cristãos passados pelos pais (MACÊDO, 2001) e interferem na relação entre os irmãos proprietários e com os *stakeholders*. Na primeira relação é possível identificar a existência do respeito e/ou consideração pela família (principalmente entre os irmãos), pela história compartilhada, pela hierarquia, pela moralidade e disciplina, que de certa forma, ajuda a mitigar conflitos entre os familiares. Desta forma, os membros familiares compartilham

valores e possuem uma ligação emocional e os praticam em relação à sociedade e à empresa (BERNHOEFT; GALLO, 2003).

Na segunda relação, os valores praticados são visualizados em outro mecanismo: atenção aos interesses dos *stakeholders*. Desse modo, este mecanismo considera também os interesses dos empregados, dos fornecedores, dos clientes e da comunidade em geral, além dos membros familiares que são sócios (BORNHOLDT, 2005).

A participação na comunidade (caracterizado anteriormente como “espírito comunitário”) é praticada desde o início das atividades de Beta, pois a família empresária possui um forte comprometimento com a sociedade (BERNHOEFT; GALLO, 2003) e reconhece os valores que a sociedade em geral estima (MORGAN, 1996).

Em relação aos funcionários, o mecanismo proporciona maior clareza e oportunidade de crescimento aos mesmos (principalmente agora no processo sucessório). Não foi possível observar a existência de um mecanismo formal de avaliação do desempenho dos funcionários, porém, dado que a condição de promoção é associada à questão da meritocracia (WARD, 2004; STEWART; HITT, 2011), a inexistência de um processo formal de avaliação indica que a promoção pode estar ligada aos valores familiares (PEREIRA; OLIVEIRA, 2010), e também aos critérios de confiança, lealdade e antiguidade dos trabalhadores (MACÊDO et al., 2004; MARCHI, 2014).

Além deste aspecto, é possível visualizar que o mecanismo atenção aos interesses dos *stakeholders* exerce influência também na qualidade dos produtos, já que a família preza muito pelos clientes. Assim, tal mecanismo direcionou Beta no sentido de profissionalizar o negócio (SONGINI, 2006), já que a mesma sempre buscou contratar profissionais externos de empresas fornecedoras para capacitar os funcionários (através de cursos teóricos e práticos) e para lançar novos produtos (como o sorvete).

## 2. Sucessão

O mecanismo proteção do empreendimento familiar, com características de um conselho de família (SILVEIRA, 2010; IBGC, 2009; BERNHOEFT; GALLO, 2003), é utilizado pela família empresária para tratar de assuntos familiares e da divisão de bens, inclusive a sucessão e a profissionalização de Beta. Tal mecanismo, também com tempo e assunto definidos, possui algumas vezes a participação de um advogado (mecanismo denominado aconselhamento profissional) para ajudar na divisão de bens.

O planejamento sucessório de Beta está sendo feito, como comentado, nestas reuniões. Deste modo, está sendo realizado no momento ideal, já que todos os irmãos, inclusive os fundadores, possuem capacidade e energia para colaborar com o sucesso deste processo (ADACHI, 2006; BERNHOEFT, 1996). Assim, é maior a probabilidade de uma sucessão bem-sucedida (SHARMA; CHRISMAN; CHUA, 2003; ADACHI, 2006).

Pelo ao que tudo indica, o possível sucessor será um dos irmãos gestores (E3 que é proprietário informal), pois o mesmo já mostrou interesse e os demais irmãos não (influenciado pelo mecanismo projetos pessoais). Assim, a sucessão será recursiva (GERSICK et al., 2006) com mudança na liderança e simplificação na estrutura de propriedade. A questão da sobreposição entre propriedade-gestão/direção infere que não será necessário desenvolver e treinar o sucessor para a gerência, já que o mesmo atualmente é gestor e grande parte daquilo do seu conhecimento será aplicável no futuro (GERSICK, et al., 2006). Destaca-se também que a filha do possível sucessor já está morando atualmente no município para posteriormente trabalhar na empresa como nutricionista.

Desse modo, os mecanismos proteção do empreendimento familiar, aconselhamento profissional, respeito fraternal e projetos pessoais estão possibilitando: realizar o planejamento sucessório de Beta (SILVEIRA, 2010; RIBEIRO, 2008), havendo entendimento, aceitação e compromisso entre o sucedido e o sucessor (SILVA JUNIOR, 2001); uma ligação entre as famílias e a empresa (MAMEDE; MAMEDE, 2012); um espaço para debater as questões familiares ligadas aos negócios (SILVEIRA, 2010); maior facilidade na comunicação entre os familiares, e assim, diminui a assimetria informacional (SILVEIRA, 2010); que assuntos de âmbito familiar sejam segregados e não influencie a empresa (RIBEIRO, 2008); a manutenção e administração dos bens mobiliários da família empresária (ADACHI, 2006; SILVEIRA, 2010); administrar os conflitos entre os interesses individuais e as necessidades coletivas (ADACHI, 2006).

### 3. Profissionalização

Durante o ciclo de vida da empresa familiar, os mecanismos atribuições e responsabilidades e alinhamento de interesses na gestão possibilitaram os gestores familiares reconhecerem a necessidade de contratar um gestor não familiar para ajudar na administração de Beta. Nesse contexto, o mecanismo atenção aos interesses dos *stakeholders* permitiu a promoção de um funcionário, através da meritocracia (WARD, 2004), para atuar na área deficiente.

O mecanismo proteção do empreendimento familiar, influenciado pelo mecanismo respeito fraternal, possibilitou que os familiares proprietários decidissem, em consenso, que a sucessão de Beta só irá acontecer quando houver a profissionalização dos funcionários (os quais já estão sendo preparados) para que o sucessor atue apenas na supervisão do negócio. Então, pode-se inferir que através do mecanismo proteção do empreendimento familiar, utilizado para discutir sobre o processo sucessório, Beta tende a profissionalizar seus processos e sua gestão, ou seja, novos funcionários, novas tecnologias, novos sistemas de controle e gerenciamento (LISSONI et al., 2010).

Além disso, também já está decidido e planejado que o sucessor de Beta irá realizar uma reforma e ampliação do negócio. Desta forma, a proteção do empreendimento familiar permite a participação dos familiares proprietários nas decisões sobre a sucessão e profissionalização de Beta (SILVERA, 2010), ou seja, este mecanismo é muito importante já que a empresa é uma sociedade entre irmãos e está no estágio de passagem do bastão (GERSICK et al., 2006).

#### 4. Captação de recursos

Em relação à captação de recursos, observou-se que a empresa utiliza como fonte de financiamento para seus ativos o crédito bancário (*debt*). Através do mecanismo atribuições e responsabilidades, o gerente administrativo (E1) é o responsável por buscar tais recursos. Dada a boa comunicação entre as instituições financeiras e Beta, a reputação da empresa e da família nos aspectos financeiros, contábeis e sociais (SILVEIRA, 2010; LODI, 1994), possível consequência do mecanismo atenção aos interesses dos *stakeholders*, até hoje a empresa e seus funcionários não tiveram dificuldades em obter crédito bancário. Assim, pode-se inferir que o acesso ao capital externo possibilitou um maior investimento, crescimento e geração de empregos na empresa (CLAESSENS, 2003).

O quadro a seguir resume as implicações dos mecanismos de governança nos quatro aspectos: controle, sucessão, profissionalização e captação de recursos.

**QUADRO 11 – Implicações dos mecanismos de governança corporativa**

Aspectos	Mecanismos	Implicações
Controle	Atribuições e responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definiu a função de cada gestor na empresa;</li> <li>- Possibilita agilidade nas decisões operacionais e lentidão nas decisões táticas;</li> <li>- Possibilita a convergência de interesses entre os gestores;</li> <li>- Contribuiu para uma operação bem-sucedida da empresa até o momento.</li> </ul>

	Empresa controladora	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elimina e/ou minimiza conflitos entre os proprietários (formais e informais);</li> <li>- Contribuiu para uma operação bem-sucedida da empresa até o momento.</li> </ul>
	Alinhamento de interesses na gestão	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Possibilita tomar decisões táticas em consenso;</li> <li>- Possibilita gerenciar os negócios e as áreas funcionais;</li> <li>- Soluciona conflitos entre os gestores;</li> <li>- Contribuiu para uma operação bem-sucedida da empresa até o momento.</li> </ul>
	Projetos pessoais	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Facilita o relacionamento entre os gestores e os proprietários, e entre os proprietários (formais e informais);</li> <li>- Contribuiu para uma operação bem-sucedida da empresa até o momento.</li> </ul>
	Pró-labore dos gestores familiares	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elimina e/ou minimiza conflitos entre os proprietários (formais e informais);</li> <li>- Contribuiu para uma operação bem-sucedida da empresa até o momento.</li> </ul>
	Ausência de remuneração dos familiares não gestores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elimina e/ou minimiza conflitos entre os proprietários (formais e informais);</li> <li>- Contribuiu para uma operação bem-sucedida da empresa até o momento.</li> </ul>
	Prestação de contas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Possibilita uma ligação entre a família e a empresa;</li> <li>- Permite uma clareza, transparência, igualdade entre todos os irmãos, diminuindo a assimetria informacional;</li> <li>- Possibilita uma comunicação aberta e honesta entre todos os irmãos, transmitindo uma sensação de segurança e previsibilidade;</li> <li>- Melhora a relação entre os proprietários (formais e informais).</li> </ul>
	Aconselhamento profissional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proporciona mais clareza e objetividade para os proprietários não gestores dos assuntos discutidos nas reuniões;</li> <li>- Melhora a relação entre os proprietários (formais e informais).</li> </ul>
	Atenção aos interesses dos <i>stakeholders</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Possibilita uma boa relação entre os proprietários e com os <i>stakeholders</i>;</li> <li>- Proporciona maior clareza e oportunidade de crescimento aos funcionários;</li> <li>- Direcionou Beta no sentido de profissionalizar o negócio.</li> </ul>
Sucessão	Proteção do empreendimento familiar; Aconselhamento profissional; Respeito fraternal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estão possibilitando planejar o processo sucessório de Beta;</li> <li>- Possibilitam uma ligação entre as famílias e a empresa;</li> <li>- Proporcionam um espaço para debater as questões familiares ligadas aos negócios;</li> <li>- Facilitam a comunicação entre os familiares, e assim, diminui a assimetria informacional;</li> <li>- Fazem com que assuntos de âmbito familiar sejam segregados e não influencie a empresa;</li> <li>- Administram os conflitos entre os interesses individuais e as necessidades coletivas.</li> </ul>
	Projetos pessoais	- Facilita o processo sucessório.
	Aconselhamento profissional	- Realiza a manutenção e administração dos bens imobiliários da família empresária;
Profissionalização	Proteção do empreendimento familiar e Respeito fraternal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Permitem a participação de todos para decidir sobre a profissionalização de Beta.</li> <li>- Permitiram decidir em consenso sobre o processo de profissionalização de Beta, antes e depois da sucessão.</li> </ul>
	Atribuições e responsabilidades e Alinhamento de interesses na gestão	- Possibilitaram aos gestores familiares reconhecerem a necessidade de contratar um gestor não membro da família para atuar na administração.
	Atenção aos interesses dos	- Possibilitou a promoção de um funcionário para atuar na área administrativa.

	<i>stakeholders</i>	
Captação de recursos	Atribuições e responsabilidades e Atenção aos interesses dos <i>stakeholders</i>	- Possibilitaram à empresa, durante todo seu ciclo de vida, a buscar recursos sem dificuldade, gerando um maior investimento, crescimento e geração de empregos em Beta.

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta deste estudo foi observar, descrever e analisar como o fenômeno da governança corporativa infere na gestão de uma pequena empresa familiar em relação ao controle, ao processo de sucessão, a profissionalização e a captação de recursos.

As empresas familiares possuem um diferencial e certa complexidade em relação às outras, já que existe uma interação entre os subsistemas família, gestão e propriedade. Muitas das suas características são semelhantes as das pequenas e médias empresas, como, por exemplo, alta taxa de mortalidade, participação de familiares na empresa e concentração de poder e tomada de decisão em uma pessoa. Dada esta complexidade e características, as empresas familiares também apresentam conflitos de interesses. Com isso, o fenômeno da governança corporativa se faz presente, mitigando os conflitos de interesses, causando impactos no exercício da gestão e propiciando a sobrevivência da empresa familiar (HART, 1995).

Este estudo teve uma abordagem metodológica qualitativa (TRIVIÑOS, 2006; FLICK, 2004; BAUER; GASKELL, 2003), utilizando o estudo de caso (YIN, 2005; TRIVIÑOS, 2006) como método, já que cada empresa familiar é um caso único, não sendo possível ter generalizações. Como coleta de dados foi utilizada a triangulação de dados (JICK, 1979) por meio de pesquisa documental (YIN, 2005), observação assistemática (TRIVIÑOS, 2006) e entrevista semiestruturada (TRIVIÑOS, 2006). A análise de dados foi feita através da análise de conteúdo (BARDIN, 2006; FLICK, 2004).

O foco desta pesquisa foi uma empresa familiar de pequeno porte do setor de panificação, estabelecida no interior do Espírito Santo. A empresa iniciou suas atividades em 1992 com o objetivo de diversificar os negócios da família empresária, que até aquele momento vivia da agricultura. Naquela época, a família era composta pelos pais e seus doze filhos, porém, apenas cinco inicialmente começaram a trabalhar na empresa, já que os outros irmãos buscaram seguir carreira religiosa ou cursar ensino superior. Até hoje a propriedade da empresa é dividida formalmente entre dois irmãos e informalmente entre nove irmãos. Esta estrutura atípica de propriedade foi designada com o objetivo de obter uma maior agilidade operacional, sendo influenciada: pelo sistema de valores da família empresária; pela religiosidade, tanto pelos princípios como família, dignidade, honestidade e respeito ao próximo, quanto pela saída da maioria dos irmãos para seguir carreira religiosa e cursar ensino superior; e pela confiança, normativa, entre todos os irmãos.



No momento atual, a família empresária está finalizando a divisão da herança de todos os seus bens entre os onze filhos. A sucessão da empresa familiar (último tema) também está sendo discutido em reuniões familiares com a presença dos proprietários formais e informais. Provavelmente um dos atuais gestores (proprietário informal) será o sucessor, já que ele mostrou interesse e os demais não. Assim, é presumível que a sucessão será recursiva (GERSICK et al, 2006), com mudança da liderança e simplificação da estrutura de propriedade.

Além disso, a questão da sobreposição da propriedade-gestão/direção deduz que o possível sucessor tem conhecimento da área de gestão, já que atua como gerente operacional. Diante disso, foi possível estabelecer as seguintes características atuais da empresa familiar: está no estágio sociedade entre irmãos no eixo da propriedade; passagem do bastão no eixo da família; e estágio híbrido em relação ao eixo da gestão, já que possui característica dos estágios início e expansão/formalização (GERSICK et al, 2006).

A análise resultou a um período de 22 anos, na qual foi possível verificar os dez fatores de diferenciação de governança corporativa nesta pequena empresa familiar (ANDRADE; ROSSETTI, 2012), os quais são: (1) crédito bancário (*debt*); (2) concentração acionária; (3) sobreposição da propriedade-gestão/direção; (4) conflitos de interesse do tipo principal-principal; (5) inexistência da proteção legal aos minoritários; (6) reuniões para tratar dos negócios; (7) liquidez da participação acionária baixa; (8) forças de controle mais atuantes de natureza interna; (9) práticas embrionárias que revelam princípios de boa governança; e (10) fenômeno de governança mais abrangente, atendendo aos interesses dos familiares proprietários, clientes, funcionários e comunidade.

Marchi (2014) sugeriu a adaptação destes fatores de diferenciação, mantendo os quatro primeiros e incluindo os seguintes: presença do profissional externo; existência de local para tratar do negócio; e setor de atuação da empresa. Na administração de Beta, existe apenas um gestor não familiar, que atua desde 2008 e participa da prestação de contas para os familiares não gestores. Além disso, atualmente a família empresária conta com um advogado para ajudar na divisão dos bens, o qual participa das reuniões familiares. Em relação ao local para tratar do negócio, algumas reuniões são feitas na própria panificadora (apenas com os gestores), enquanto que outras, para tratar do processo sucessório, são feitas na casa de um dos irmãos, local em que vive a matriarca. Por último, o setor de atuação da empresa é o de panificação.

Diante destes fatores de diferenciação, foi viável verificar a presença do fenômeno da governança corporativa mediante a observação de onze mecanismos de governança, denominados como: empresa controladora; respeito fraternal; projetos pessoais; pró-labore dos gestores familiares; ausência de remuneração dos familiares não gestores; aconselhamento profissional; prestação de contas; proteção do empreendimento familiar; alinhamento de interesses na gestão; atribuições e responsabilidades; e atenção aos interesses dos *stakeholders*.

A aplicação destes mecanismos influenciou a dinâmica da empresa familiar e também da família empresária. Neste contexto, foram analisados os impactos em relação ao controle da empresa, profissionalização, processo de sucessão e captação de recursos. Quanto ao controle, os mecanismos possibilitaram a adoção de melhores práticas de gestão, como por exemplo, agilidade nas decisões operacionais e participação de todos os proprietários nas decisões estratégicas, e a diminuição dos conflitos de agência. Quanto à sucessão, os mecanismos estão auxiliando os proprietários no planejamento sucessório, desde a escolha do sucessor até os compromissos que o mesmo terá que cumprir quando assumir a empresa.

Em relação à profissionalização, os mecanismos estão possibilitando a empresa planejar e iniciar a profissionalização da empresa para posteriormente ocorrer a sucessão. Além disso, possibilitaram verificar a necessidade de promover um gestor não familiar para atuar na administração. Por último, na captação de recursos, os mecanismos facilitaram a empresa durante todo seu ciclo de vida a buscar recursos, o que gerou maior investimento, crescimento e geração de empregos em Beta.

Os resultados aqui encontrados evidenciam que quando a governança corporativa é explorada como um fenômeno (HART, 1995), igualmente feito neste estudo e por Marchi (2014), é permitido identificar a governança corporativa no contexto das PMEs. Porém, quando a governança é tratada como um modelo (MALLIN, 2013; ANDRADE; ROSSETTI, 2012; SILVEIRA, 2010), só é possível estudar e identificar seu desempenho nas grandes companhias (MARCHI, 2014). Desse modo, este estudo possibilitou verificar a execução do fenômeno da governança corporativa na pequena empresa familiar, além de identificar e analisar os seus impactos na gestão.

Este estudo contribui com a ampliação do M4CCV de Silva (2013), através da introdução simultânea dos proprietários formais e informais, caso atípico nas empresas familiares. Desse modo, este estudo propõe o Modelo de Cinco Círculos com Contexto e Sistema de Valores (M5CCV), ilustrado na Figura 10.

Os resultados também contribuíram ao mostrar a governança como fenômeno, ao verificar como ela atua através de mecanismos, especificamente nas pequenas empresas. Os onze mecanismos expostos permitiram minimizar conflitos entre os irmãos proprietários (formais e informais). Desta forma, não se aplica em Beta a visão de Jensen e Meckling (2008) e Mallin (2013) de que os conflitos de interesses na empresa familiar são “nulos” ou mínimos, respectivamente, e, sim, corrobora com o estudo de Marchi (2014).

Os mecanismos aqui evidenciados não foram criados apenas depois da fundação da empresa familiar ou da existência de conflitos de interesses, como por exemplo, os mecanismos respeito fraternal e projetos pessoais, presentes no sistema de valores da família empresária. Posteriormente, eles contribuíram para eliminar e/ou minimizar conflitos de interesses entre os proprietários, e, conseqüentemente, contribuíram para uma operação sustentável e bem-sucedida da empresa até o momento. Desta forma, acredita-se que o fenômeno da governança corporativa atua na empresa desde o início.

Já ausência de remuneração dos proprietários não gestores (remuneração do capital), atipicamente não contribuiu para a existência de conflitos entre os proprietários. Diante disso, foi considerado um mecanismo de governança corporativa já que foi praticado a partir de consenso entre os proprietários e eliminou e/ou minimizou conflitos de interesses.

Porém, é preciso destacar que os mecanismos aqui evidenciados são específicos do caso estudado. Acredita-se que eles sirvam de referência para que outras empresas familiares façam a adaptação dos mesmos ou criem seus próprios mecanismos. Assim, espera-se que este estudo possa contribuir com os acadêmicos, pesquisadores e principalmente os proprietários de empresas familiares para que possam refletir sobre a gestão de seus negócios, a interação dos familiares, gestores e proprietários, os conflitos de interesses, a profissionalização e o processo sucessório.

Apesar do empenho empreendido, este estudo expressou algumas limitações, como: não foi possível entrevistar todos os membros familiares proprietários (gestores ou não) por restrições de tempo e de mobilidade geográfica; inexistência de contraparentes proprietários da empresa ou que atuassem na gestão; inexistência de proprietários não membros da família; a empresa estar em pleno processo sucessório.

Como sugestão para pesquisas futuras, a governança deve ser estudada como fenômeno nas PMEs familiares utilizando o M5CCV para que possam ser evidenciados outros mecanismos de governança a fim de se realizar um estudo de caso comparativo. Aconselha-se também verificar a implicação dos mecanismos em outros aspectos, além dos que foram verificados

aqui, como na cultura organizacional, responsabilidade social corporativa e convergência às normas internacionais.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ADACHI, P. P. **Família S.A.:** gestão de empresa familiar e solução de conflitos. São Paulo: Atlas, 2006.
2. ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. **Governança corporativa:** fundamentos, desenvolvimento e tendências. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
3. BABIC, V. Corporate governance problems in transition economies. Winston-Salem: Wake Forest University, **Social Science Research Seminar**, 2003.
4. BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONOMICO E SOCIAL. Institucional. **Porte da empresa.** Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>>. Acesso em 20 set. 2014.
5. BARDIN, L. Análise do conteúdo. **Edições**, 2006.
6. BARNES, L.; HERSHON, S. Transferring power in the family business. **Family Business Review**, [S.l.], v. 7, n. 4, p. 377-392, 1994.
7. BARRY, B. The development of organization structure in the family firms. **Journal of General Management**, v. 3, n. 1, 1975.
8. BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som:** Um manual prático. Petrópolis: Vozes, 2003.
9. BERGER, A., UDELL, N. **The economics of small business finance:** The roles of private equity and debt markets in the financial growth cycle. *Journal of Banking & Finance*, 22, p. 613-673, 1998.
10. BERLE, A. A.; MEANS, G. C. **A moderna sociedade anônima e a propriedade privada.** Trad. Dinah de Abreu Azevedo. 3. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1988.
11. BERNHOEFT, R. **Empresa familiar:** Sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel, 1989.
12. BERNHOEFT, R. **Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar (sem brigar).** São Paulo: Ed. SENAC, 1996.
13. BERNHOEFT, R. GALLO, M. **Governança na empresa familiar.** 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
14. BETHLEM, A. **Gerência à brasileira.** São Paulo, McGraw-Hill, 1989.
15. BOGDAN, R.; BIKLEN, S. Características da investigação qualitativa. In: **Investigação qualitativa em educação:** uma introdução à teoria e aos métodos. Porto, Porto Editora, 1994.

16. BORGES, A. F.; LESCURA, C. Sucessão em empresas familiares: um olhar sobre a pesquisa brasileira. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓSGRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, v. 36. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.
17. BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar**: implementação e prática. São Paulo: Bookman, 2005.
18. BRASIL. Lei nº 6.404 de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, 1976.
19. BRASIL. Lei nº 10.314 de 19 de dezembro de 2014. Declara Venda Nova do Imigrante Capital Estadual do Voluntariado. **Diário Oficial [do] Espírito Santo**. Vitória, 2014.
20. BRASIL. Lei Complementar nº 123 de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 06 mar. 2012. Disponível em: <<http://www2.planalto.gov.br/>>. Acesso em: 02 jun. 2014.
21. BREALEY; MYERS; ALLEN. **Princípios de finanças corporativas**. 10. ed. Porto Alegre: AMGH, 2011.
22. BROCHAUS, R.H. Family business succession: suggestions for future research. **Family Business Review**, v. 17, n. 2, p. 165-177, 2004.
23. CADBURY COMMITTEE. **The report of the committee on the financial aspects of corporate governance** (The Cadbury Report). Londres: Burgess Science Press, dez. 1992.
24. CADBURY, Adrian. The future for governance: the rules of the game. **Journal of General Management**, [S.l.], v. 24, n. 2, p. 1-14, 1998.
25. CANÇADO, V. L. et al. Ciclo de vida, sucessão e processo de governança em uma empresa familiar: um estudo de caso no Grupo Seculus. **REAd - Revista Eletrônica de Administração**, vol. 19, n. 2, p. 485-516, mai/ago. 2013.
26. CHANDLER JR. **The visible hand**: the managerial revolution in American business. Cambridge, Mass: Belknap Press, 1977.
27. CHUA, J. H., CHRISMAN, J. J., SHARMA, P. Defining the family business by behavior. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 23, n. 4, p. 19-39, 1999.
28. CHUA, J. H.; CHRISMAN, J. J.; STEIER, L. P. Extending the theoretical horizons of family business research. **Entrepreneurship Theory and Practice**, [S.l.], v. 27, p. 331-338, 2003.
29. CHURCH, R. The family firm in industrial capitalism: international perspectives on hypotheses and history. **Business History**, [S.l.], v. 35, n. 4, p. 17-43, 1993.

30. CHRISTENSEN, C. R. **Management succession in small and growing enterprises**. Harvard University. 1953.
31. CLAESSENS, S. **Corporate governance and development**. Global Corporate Governance Forum, Focus 1. Washington DC: World Bank, 2003.
32. COLBARI, A. Ética do trabalho: a vida familiar na construção da identidade profissional. **Letras & Letras**, 1995.
33. COLBARI, A. Familismo e ética do trabalho: o legado dos imigrantes italianos para a cultura brasileira. **Revista Brasileira de História**, v. 17, n. 34, p. 53-74, 1997.
34. DADALTO, M. C. Os rastros da diversidade da identidade capixaba. **Sinais**, v. 1, 2007.
35. DADALTO, M. C. O discurso da italianidade no ES: realidade ou mito construído? **Pensamento Plural**, v. 1, 2008.
36. DA SILVA, A. L. C.; LEAL, R. P. C. Corporate Governance Index, Firm Valuation and Performance in Brazil. **Revista Brasileira de Finanças**, v. 3, n. 1, p. 1-18, 2005.
37. DAILY, C. M.; DALTON, D. R.; CANNELLA, A. A. Corporate governance: Decades of dialogue and data. **Academy of Management Review**, v. 28, p. 371-382, 2003.
38. DALTON, D.; et al. The fundamental agency problem and its mitigation. **Academy of Management Annals**, v. 1, p. 1-64, 2007.
39. DAMI, A. B. T.; et al. Governança corporativa e estrutura de propriedade no Brasil: causas e consequências. In: ENCONTRO BRASILEIRO DE FINANÇAS, v. 6. **Anais...** Vitória: Sociedade Brasileira de Finanças, 2006.
40. DAVEL, E.; COLBARI, A. Organizações familiares: por uma introdução a sua tradição, contemporaneidade e multidisciplinaridade. **O&S Organizações e Sociedade**, v.7, n.18, p. 45- 64, mai./ago. 2000.
41. DAVEL, E.; SILVA, J. C. S.; FISCHER, T. Desenvolvimento tridimensional das organizações familiares: avanços e desafios teóricos a partir de um estudo de caso. **Organização & Sociedade**, Salvador, v. 7, n. 18, p. 99-116, mai./ago. 2000.
42. DEMERS, C. De la gestion du changement à la capacite de changer: l'évolution de la recherche sur Le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui. **Gestion**, v. 24, n. 3, p. 131-139, Automne, 1999.
43. DEKKER, J. C. et al. Family firm types based on the professionalization construct: exploratory research. **Family Business Review**, v. 26, p. 81-99, 2012.
44. DEKKER, J. C. et al. The effect of family business professionalization as a multidimensional construct on firm performance. **Journal of Small Business Management**, v. 23, p. 516-538, abr., 2015.

45. DERENZI, L.S. **Os italianos no Estado do Espírito Santo**. Rio de Janeiro: Artenova, 1974.
46. DONNELLEY, R.G. The family business. **Harvard Business Review**, v. 42, n. 4, p. 93-105, jul./ago.1964.
47. DYER JR., W.G. **Cultural change in family firms**: anticipating and managing business and family transitions. San Francisco: Jossey Bass, 1986.
48. FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.
49. FANG, H. et al. Family firm's professionalization: institutional theory and resource-based view perspectives. **Small Business Institute Journal**, [S.1], v. 8, n. 2, p. 12-34, 2012.
50. FLICK, U. Uma introdução à pesquisa qualitativa. **Artmed**, 2004.
51. FREITAS, A. B. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, F. C. P.(Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1996.
52. FRUGIS, L. F. **As empresas familiares e a continuidade na gestão das terceiras gerações**. São Paulo: EDUC, 2007.
53. GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Ed.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Trad. Pedrinho A. Guareschi. Rio de Janeiro: Vozes, 2002.
54. GERSICK, K. et al. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
55. GIDDENS, A. **A construção da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 1989.
56. GRZYBOVSKI, D. **Plataforma de conhecimentos e aprendizagem transgeracional em empresas familiares**. 2007. 383p. Tese (Doutorado em Administração), Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2007.
57. HANDLER, W. C. Methodological issues and considerations in studying family businesses. **Family Business Review**, v. 2, n. 3, 1989.
58. HART, O. Corporate governance: some theory and implications. **The Economic Journal**, [S.1.], v. 105, n. 430, p. 678-689, 1995.
59. IBRAHIM, A.B.; SOUFANI, K.; LAM, J. A study of succession in a family firm, **Family Business Review**, v. 14, n. 3, 245-258, 2001.
60. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **As micro e pequenas empresas de serviços no Brasil**: 2001. Rio de Janeiro: IBGE, 2003.
61. INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 4. ed. São Paulo: IBGC, 2009.



62. INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Definição de Governança Corporativa**. Disponível em: <www.ibgc.org.br>. Acesso em: 20 jan. 2014.
63. IBRAHIM, A.B.; SOUFANI, K.; LAM, J. A study of succession in a family firm. **Family Business Review**, [S. 1], v. 14, n. 3, p. 245-258, 2001.
64. JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Teoria da firma: comportamento dos administradores, custos de agência e estrutura de propriedade. **Rev. Adm. Emp.**, São Paulo, v. 48, n. 2, p. 87-125, abr./jun. 2008.
65. JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. The nature of man. **Journal of Applied Corporate Finance**, [S.1.], v. 7, n. 2, p. 4-19, 1994.
66. JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. **Journal of Financial Economics**, [S.1.], v. 3, p. 305-360, out. 1976.
67. JICK, T. D. Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action. **Administrative Science Quarterly**, v.24, n.4, 1979.
68. KLEIN, B. Contracting cost and residual claims: the separation of ownership and control. **Journal of Law and Economics**, [S.1.], v. 26, n. 2, p. 367-374, 1983.
69. LANE, C. Introduction: theories and issues in study of trust. In: LANE, C.; BACHMANN, R. (Ed.). Trust within and between organizations. New York: **Oxford University Press**, 1998.
70. LANK, A. G. et al. **Governando a Empresa Familiar**. Rio de Janeiro: Qualitymark; Belo Horizonte, MG: Fundação Dom Cabral, 2003.
71. LANZANA, A.; CONSTANZI, R. As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial. In: MARTINS, I.G.S.; MENEZES, P.L.; BERNHOEFT, R. **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócio, 1999.
72. LEONE, N. M. C. P. G. A sucessão em pequena e média empresa comercial na região de João Pessoa. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 27, n. 3, p. 84-91, jul./set. 1992.
73. LEONE, N. M. C. P. G. A dimensão física das pequenas e médias empresas (P.M.E'S): à procura de um critério homogeneizador. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 53-59, abr./jun. 1991.
74. LEONE, N. M. C. P. G. O processo sucessório em empresas familiares: o exemplo dos comerciantes e o processo no SAARA. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 11, n. 29, p. 84-91, jul./set. 2004.
75. LEONE, N. M. C. P. G. **Sucessão na empresa familiar**. São Paulo: Atlas, 2005.

76. LETHBRIDGE, T. **O desafio de trabalhar com o pai**. Exame, São Paulo, n. 5, p. 22-34, mar. 2005.
77. LISSONI, J. et al. Family business: how family and ownership shapes business professionalization. **Revista Brasileira de Gestão e Negócios**, v.12, n. 37, p. 464-479, out./dez. 2010.
78. LODI, J.B. A empresa familiar. 4. ed., São Paulo: **Pioneira**, 1994.
79. MACÊDO, K. B. **Empresa familiar brasileira: poder, cultura e decisão**. Goiânia: Terra, 2001.
80. MACÊDO, K. B. et al. O processo sucessório em organizações familiares e a exclusão da mulher. **Psicologia e Sociedade**, v. 16, n. 3, p. 69-81, set./dez. 2004.
81. MCNULTY, T.; ZATTONI, A.; DOUGLAS, A.. “Developing corporate governance research through qualitative methods: A review of previous studies”, **Corporate Governance: An International Review**, [S.l.], v. 21, p. 183-198, 2013.
82. MALLIN, C. A. **Corporate governance**. 2. ed. Oxford: Oxford University Press, 2007.
83. MALLIN, C. A. **Corporate governance**. 4. ed. Oxford: Oxford University Press, 2013.
84. MAMEDE, G.; MAMEDE, E. C. **Empresas familiares: administração, sucessão e prevenção de conflitos entre sócios**. São Paulo: Atlas, 2012.
85. MARCHI, D. **Mecanismos de governança corporativa na pequena empresa familiar**. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós Graduação em Administração. Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2014.
86. MATHIESEN. **Management ownership and financial performance**. PhD dissertation, series 18.2002. Copenhagen Business School, 2002.
87. MICHIELS, A. et al. Dividends and family governance practices in private family firms. **Small Business Economics**, [S.l.], jun. 2014. Disponível em: <<http://www.springer.com/business+%26+management/business+for+professionals/journal/11187>>. Acesso em: 10 jan. 2015.
88. MIRANDA, S. R. GRYBOVSKI, D. **Governança na Pequena Empresa Familiar: Caso Bilhares Engers**. In: ANPAD, 2012
89. MIZUMOTO, F. M.; FILHO, C. P. M. Práticas de governança corporativa em empresa familiar de capital fechado: um estudo de caso. **Revista de Negócios**, v. 12, n. 2, p. 3-17, abr./jun. 2007.
90. MONKS, R. A. G.; MINOW, N. **Corporate Governance**. Malden, MA: Blackwell Publishers. 2004.
91. MORGAN, G. **Imagens da organização**. Tradução de Cecília Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996.

92. OLIVEIRA, D. **Empresa familiar**: Como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 1999.
93. OLIVEIRA, J. L. de; ALBUQUERQUE, A. L.; PEREIRA, R. D. Governança, sucessão e profissionalização em uma empresa familiar: (re)arranjando o lugar da família multigeracional. **Revista Brasileira de Gestão e Negócios**, São Paulo, v.14, n.43, p.176-192, abr./jun. 2012.
94. OLIVEIRA, R. M.; LEAL, R. P. C.; ALMEIDA, V. S. Large Pension Funds and The Corporate Governance Practices of Brazilian Companies. **Corporate Ownership & Control**, v. 9, issue 2, winter 2012, p. 76-84, 2012.
95. PANDOLFI, R.; VASCONCELLOS, J. G. M. **Organizações familiares, cultura e desenvolvimento local**: um estudo do caso do Espírito Santo. In: Encontro Nacional de Pós graduação em Administração, Anais eletrônicos. Salvador, 2005.
96. PEREIRA, R. D.; OLIVEIRA, J. L. A estruturação do processo sucessório e a influência dos valores familiares em uma empresa têxtil mineira. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, v. 34. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.
97. PONTIFÍCIO CONSELHO JUSTIÇA E PAZ. **Compêndio de Doutrina Social da Igreja**. São Paulo: Paulinas, 2005.
98. PROCIANOY, J. L.; CASELANI, C. N. A emissão de ações como fonte de crescimento ou como fator de redução do risco financeiro: resultados empíricos. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 32, n. 3, p. 70-81, jul./set. 1997.
99. RIBEIRO, A. M. A. **A gestão legal do patrimônio familiar**: aspectos empresariais e jurídicos. São Paulo: Quartier Latin do Brasil, 2008.
100. RIBEIRO, L. M. **Governança corporativa em pequenas e médias empresas brasileiras**. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2009.
101. ROSSETTI, J. P. Os “8 Ps” da governança corporativa em empresas familiares: uma proposta metodológica para levantamento de hiatos. In: FONTES FILHO, J. R.; LEAL, R. P. C. (Org.). **Governança Corporativa em Empresas Familiares**. São Paulo: Saint Paul Editora, p. 87-108, 2011.
102. SANTA, S. L. B.; LAFFIN, M. Benefícios para pequenas e médias empresas com as mudanças nas normas brasileiras de contabilidade. **Revista de Contabilidade da UFBA**, Salvador, v. 6, n. 1, p. 20-32, jan./abr. 2012.
103. SANTIAGO, A. L. The family in family business: case of the in-laws in Philippine businesses. **Family Business Review**, [S.l], v. 24, n.4, p. 343-361, 2011.
104. SCHRAMM, W. **Notes on case studies of instructional media projects**. Working paper, the Academy for Educational Development, Washington, DC, 1971.

- 105.SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.  
**Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**: 2013. 6 ed. Brasília: DIEESE, 2013.
- 106.SHARMA, P. An overview of the field of family business studies: current status and directions for the future. **Family Business Review**, [S.l.], v. 17, p. 1-36, 2004.
- 107.SHARMA,P.; CHRISMAN, J.J.; CHUA, J. H. Succession planning as planned behavior: some empirical results. **Family Business Review**, [S.l.], v. 16, n. 1, p. 1-16, 2003.
- 108.SHARMA, P.; CHRISMAN, J. J.; GERSICK, K. E. 25 years of Family Business Review: reflections on the past and perspectives for the future. **Family Business Review**, [S.l.], v. 25, n. 1, p. 5-15, 2012.
- 109.SILVA, C. R. **Planejamento sucessório em empresas familiares**: um estudo de caso em uma empresa do setor metal-mecânico do Espírito Santo. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2013.
- 110.SILVA, J.; FISCHER, T.; DAVEL, E. **Organizações familiares e tipologia de análise**: O caso da organização Odebrecht. In: XIII Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, Foz do Iguaçu, 1999. Anais... Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.
- 111.SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia de pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Rev. Atual. Florianópolis: UFSC, 2005.
- 112.SILVA, G. A. V.; OLIVEIRA, L. G. M. Poder, cultura e racionalidade nas organizações familiares brasileiras. In: CARRIERI, A. P.; SARAIVA, L. A.; GRZYBOVSKI, D. (Org.). **Organizações familiares**: um mosaico brasileiro. Passo Fundo: UPF, 2008. p. 60-92.
113. SILVA JUNIOR, A. **Interesses familiares e interesses empresariais - impactos e repercussões na empresa familiar**. 2001. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.
- 114.SILVA JUNIOR, A. **Trajetória de crescimento, governança corporativa e gestão universitária**: estudo de caso em três instituições de educação superior do tipo familiar. 2006. Tese (Doutorado em Administração) - Centro de Pesquisa em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006.
- 115.SILVA JUNIOR, A.; MUNIZ, R. M. Poder e sucessão: ascensão, declínio e falência de uma gestão familiar em uma empresa capixaba. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 10, n. 26, p. 57-65, jan./abr. 2003.
- 116.SILVA JUNIOR, A.; MUNIZ, R. M. Sucessão, poder e confiança: um estudo de caso em uma empresa familiar capixaba. **RAUSP Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 41, n. 1, 2006.

117. SILVA JUNIOR, A.; SILVA, P. O. M.; SILVA, A. R. L. Sistemas de valores e implicações na governança corporativa em um grupo empresarial familiar. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 20, n. 65, p. 239-260, abr./jun. 2013.
118. SILVEIRA, A. D. M. **Governança corporativa e estrutura de propriedade: determinantes e relação com o desempenho das empresas no Brasil**. 2004. 250 p. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.
119. SILVEIRA, A. D. M.; **Governança Corporativa no Brasil e no Mundo – Teoria e Prática**; Editora Elsevier: Rio de Janeiro; 2010.
120. SILVEIRA, M. H. F. O impacto das micro e pequenas empresas no mercado de trabalho: uma análise da região sul/sudeste de Minas Gerais. In: SIMPOSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 9. 2012, Resende. **Anais...** Resende: AEDB, 2012.
121. SILVEIRA, A. di. M; BARROS, L. A. B. C; FAMÁ, R. Estrutura de governança e valor das companhias abertas brasileiras. **ERA**, v. 43, n. 3, 2003.
122. SILVEIRA, M. H. F. ; SILVA, A. S. B. da . **O impacto das micro e pequenas empresas no mercado de trabalho: uma análise da região Sul/Sudoeste de Minas Gerais**. In: Simpósio de Engenharia de Produção, 2012, Bauru. XIX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2012.
123. SOUZA, L. C. de. **Controladoria aplicada aos pequenos negócios**. Curitiba: Juruá, 2011.
124. STEWART, A.; HITT, M. A. Why can't family business be more like a nonfamily business? Modes of professionalization in family firms. **Family Business Review**, [S.l.], v. 25, n. 1, p. 58-86, 2011.
125. TAGIURIS, R; DAVIS, J. A. Bivalent attributes of the family firm. **Family Business Review**, [S.l.], v. 9, n. 2, p. 199-208, 1996.
126. TRIVIÑOS, A. N. S. Pesquisa qualitativa. In: TRIVIÑOS, A. N. S. A pesquisa qualitativa em Educação. São Paulo: **Atlas**, 2006.
127. VELLOSO, S. P. **Governança corporativa e empresas familiares em processo sucessório: a visão de consultores e de famílias empresárias**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012.
128. VERGARA, S. V. **Projeto e relatórios de pesquisa em administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
129. WARD, J. L. The special role of strategic planning for family business. **Family Business Review**, v.1, n.2, 1988.

130. WARD, J. L. **Perpetuating the family business**: 50 lessons learned from long-lasting, successful families in business. Houndmills, Hamps, UK: Palgrave Macmillan. 2004.
131. WILLIAMSON, O. E. **The Economic Institutions of Capitalism**. New York: The Free Press. 1985.
132. WILLIAMSON, O. E. **The mechanisms of corporate governance**. Oxford: Oxford University Press, 1996.
133. YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 3.ed. Porto Alegre: **Bookman**, 2005.
134. YU, A., et al. The landscape of family business outcomes: A summary and numerical taxonomy of dependent variables. **Family Business Review**, v. 25, n.1, p. 33-57, 2012.
135. ZATTONI, A., VAN EES, H. How to contribute to the development of a global understanding of corporate governance? Reflections from submitted and published articles in CGIR. **Corporate Governance: An International Review**, [S.l.], v. 20, p. 106-118, 2012.

**APÊNDICE A - DIÁRIO DE CAMPO****O FENÔMENO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA NA PEQUENA EMPRESA  
FAMILIAR**

Mestrando: Talita Casagrande Lachini

Orientador: Annor da Silva Júnior

**Dados de Identificação**

Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Hora início: \_\_\_\_\_ Hora término: \_\_\_\_\_

Local: \_\_\_\_\_

Atividade/Situações vivenciadas (identificação):

\_\_\_\_\_

**Relato de experiência:**

Descritiva:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Analítica:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Discussão da experiência:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## **APÊNDICE B - ROTEIRO DAS ENTREVISTAS**

### **O FENÔMENO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA NA MICRO (OU PEQUENA) EMPRESA FAMILIAR**

Mestrando: Talita Casagrande Lachini

Orientador: Annor da Silva Júnior

#### **BLOCO 1: IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO**

- Nome, idade, sexo;
- Local de nascimento;
- Estado civil;
- Filhos;
- Trajetória educacional e profissional;
- Qual cargo exerce na empresa?
- Está há quanto tempo no cargo?
- Qual a sua área de atuação na empresa?
- É integrante da família ou profissional?

#### **BLOCO 2: HISTÓRICO DA EMPRESA FAMILIAR**

- Quando a empresa foi fundada? Qual a sua origem?
- Quais foram os períodos mais importantes e suas características (apontar em relação à família e à empresa familiar)?
- Quais foram os períodos mais difíceis? Como superaram?

#### **BLOCO 3: EMPRESA FAMILIAR ATUALMENTE**

- Como você caracteriza a empresa?
- Descreva os pontos fortes e os pontos fracos da empresa;
- Qual a sua visão em relação à empresa nos seguintes aspectos: princípios, valores e práticas organizacionais; estrutura organizacional; estilo gerencial; tomada de decisões; canais de comunicação; políticas e práticas de recursos humanos; relação com o mercado; estratégia corporativa; influência da família nessa caracterização.



#### **BLOCO 4: ESTRUTURA DE PROPRIEDADE E DE FAMÍLIA**

- Qual é a composição da empresa (totalmente familiar ou há presença de não familiares)?
- Qual a atuação dos proprietários familiares na empresa?
- Como é o relacionamento entre os membros proprietários familiares? Como são tratadas as divergências de interesses?
- Qual geração está no controle?
- Existe algum momento em que a família se reúne para discutir as questões familiares?

##### **Se existir proprietário não familiar:**

- Como é o relacionamento entre os membros proprietários familiares e os proprietários não familiares? Como são tratadas as divergências de interesses?
- Existem acionistas minoritários? Como são tratados seus interesses? Qual é a política de divisão dos dividendos? Como são repartidos entre os acionistas?

#### **BLOCO 5: ESTRUTURA DE DIREÇÃO NA EMPRESA FAMILIAR**

- Qual é a composição da estrutura de direção? É somente familiar ou possui outro membro que não seja da família?
- Quem exerce cargos da alta direção (profissionais ou membros familiares)?
- Existe interferência da família na gestão?
- Como é o relacionamento entre os familiares gestores? Como são tratadas as divergências de interesses?
- Existe um conselho ou momento no qual os proprietários se reúnem para tratar das questões que envolvem o negócio? Qual é a sua composição? Como atua?

##### **Se existir gestor profissional não familiar:**

- Quais são as principais atribuições e interesses dos gestores profissionais?
- Existe autonomia dos gestores profissionais em relação a tomada de decisões sobre a empresa?
- Como é o relacionamento entre os gestores familiares e os gestores profissionais? Como são tratadas as divergências de interesses?

#### **BLOCO 6: IMPACTOS DOS MECANISMOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA**

##### **Controle da companhia:**

- Como é o relacionamento entre os gestores proprietários membros da família? Como são tratadas as divergências de interesses?
- As divergências de interesses originárias na família, na propriedade e/ou na gestão são influenciados pelo sistema de valores (religião, educação)?
- Essas divergências de interesses geram/geraram consequências que motivam o desenvolvimento de mecanismos de governança, fenômeno, com o propósito de eliminar tais divergências (pelo menos momentaneamente)? (exemplo: contratar profissionais externos; reestruturar o negócio, como saída de algum membro da família da empresa; reuniões; contratação de um consultor; atribuições de responsabilidades para cada membro familiar);
- Como é realizado o monitoramento das ações dos gestores?
- Como os interesses dos proprietários e dos gestores são conduzidos? (convergências e divergências de interesses);
- Como são tratados os interesses dos outros grupos de interesse (funcionários, bancos, clientes, etc.)?

#### **Captação de Recursos:**

- Como a empresa acessa o capital para realizar seu financiamento?

#### **Sucessão:**

- O tema sucessão foi ou está sendo tratado no contexto da empresa? Se sim, como foi ou tem sido feito o processo sucessório?
- Existe algum sucessor em processo de formação? Em caso afirmativo, quais foram os critérios para escolhê-lo?
- Existe ou existiu algum planejamento formal para o processo sucessório? Em caso afirmativo, descreva-o.

#### **Profissionalização:**

- Em relação à profissionalização, existiu ou existe contratação de profissionais externos? Em caso afirmativo, descreva este processo;
- Existe ou existiu a profissionalização dos membros familiares? Em caso afirmativo, descreva este processo;
- Quais os critérios definidos para profissionalizar o negócio?

#### **Comentários finais:**

- 1 Data:
- 2 Local:

- 3 Duração da entrevista:
  - a. Início:
  - b. Interrupções:
  - c. Fim:
- 4 Posicionamento na entrevista:
- 5 Acesso ao entrevistado: