

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

**DIEGO DE MARCHI**

**MECANISMOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA NA PEQUENA  
EMPRESA FAMILIAR**

**VITÓRIA  
2014**

**DIEGO DE MARCHI**

**MECANISMOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA NA PEQUENA  
EMPRESA FAMILIAR**

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

**Orientador:** Prof. Dr. Annor da Silva Junior.

**VITÓRIA**

**2014**

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

---

M317m Marchi, Diego de, 1986-  
Mecanismos de governança na pequena empresa familiar /  
Diego de Marchi. – 2014.  
129 f. : il.

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

1. Empresas familiares. 2. Pequenas e médias empresas. 3.  
Governança corporativa. I. Silva Junior, Annor da. II.  
Universidade Federal do Espírito Santo. Centro de Ciências  
Jurídicas e Econômicas. III. Título.

CDU: 65

---



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

**PPG  
ADM**

Programa de  
Pós-graduação  
em Administração  
UFES

**Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas**  
Programa de Pós - Graduação em Administração  
Av. Fernando Ferrari, 514 – Campus Universitário  
- Goiabeiras

CEP. 290075.910-ES-Brasil-Telefax (27) 3335.7712

E-Mail [ppgadm@gmail.com](mailto:ppgadm@gmail.com)

[www.ppgadm.ufes.br](http://www.ppgadm.ufes.br)

## **“Mecanismos de Governança Corporativa na Pequena Empresa Familiar”**

**Diego de Marchi**

*Dissertação apresentada ao Curso de  
Mestrado em Administração da  
Universidade Federal do Espírito Santo  
como requisito parcial para obtenção do  
Grau de Mestre em Administração.*

**Aprovada em: 28/08/2014**

COMISSÃO EXAMINADORA

**Professor Dr. Annon da Silva Junior**  
Universidade Federal do Espírito Santo

**Professor Dr. Alfredo Rodrigues Leite da Silva**  
Universidade Federal do Espírito Santo

**Professor Dr. Bruno Felix Von Borell de Araujo**  
Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais, Amadeu e Almiro, meus irmãos, Diana e Henrique, e minha avó, Mercedes, pelo amor, força, incentivo e apoio incondicional na realização dos meus sonhos;

À Francielen Rigo, por todo amor, carinho, apoio e compreensão em um dos momentos mais difíceis da minha vida;

Ao meu orientador, Prof. Dr. Anor da Silva Junior, por todo incentivo, orientação, respeito, sabedoria e paciência;

Ao corpo discente do Programa de Pós Graduação em Administração (PPGADM) da UFES; em especial, aos colegas da turma de 2012, Edvalter, Kássia, Paulo, Patrícia e Arildo, pelos debates acadêmicos, convívio saudável e amizade;

À funcionária e às estagiárias da secretaria do PPGADM/UFES, pelo tratamento cordial e prestativo durante todo o período do mestrado;

Ao Professor Helio Alexandre Lima Holanda, pelo apoio e incentivo para ingressar no mestrado;

À Neil Palacios Albaneses Jr., pelo apoio e disponibilização de material acadêmico;

À minha tia, Monica, e meu tio, Leonardo, fontes de inspiração que me instigaram a aventurar no universo acadêmico;

Aos amigos Bernardo Ferri e Érico Cardozo, pelas contribuições a esta dissertação;

À Vera e Jorge, pelo apoio, incentivo e atenção em me proporcionar estadia para a realização desta pesquisa;

À pequena empresa familiar e seus respectivos representantes, pela disponibilidade, que possibilitou a realização desta pesquisa.

## RESUMO

Esta dissertação tem como objetivo descrever e analisar como o fenômeno da governança corporativa articula mecanismos de gestão e impacta na dinâmica de uma pequena organização familiar. Para isso, utilizou-se as perspectivas de Fan (2001) e Silva Junior (2006), que tratam da governança corporativa, e de Chandler (1994), para empresas familiares. Através de abordagem qualitativa com ênfase em um estudo de caso, uma triangulação de dados foi realizada, utilizando a entrevista semiestruturada, observação assistemática ou livre e pesquisa de documentos, e a análise dos dados foi realizada por análise de conteúdo. Verificou-se a presença do fenômeno da governança por intermédio da identificação dos fatores de diferenciação, resultando na implantação de mecanismos de governança ao longo do ciclo de vida da organização familiar, o que possibilitou mudanças em seu controle, no seu processo sucessório e na sua profissionalização. Quanto ao controle, foram verificados que 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. Quanto ao eixo da profissionalização, foi verificado 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*” foram responsáveis por prover as modificações neste quesito e indicar que a empresa caminha no sentido de se profissionalizar. Quanto ao processo sucessório, verificou-se que a terceira geração não tem interesse na empresa, o que podem resultar na contratação de um profissional externo para gerir a mesma, respeitando a questão dos valores familiares e a cultura organizacional ou conduzir à sucessão recursiva. Aparentemente, observou-se que a segunda questão foi mais evidente, visto que a saída do último irmão do negócio culmina com a venda da empresa familiar, gerando duas alternativas: a compra da empresa por um grupo de sócios ou outra empresa não familiar, o que resultaria na “morte” da empresa enquanto empresa familiar; ou a sua compra por outra família ou empresa familiar, preservando sua classificação inicial.

**Palavras-chave:** Empresa Familiar. Governança Corporativa. Pequena Empresa.

## ABSTRACT

This thesis aims to describe and analyze how the phenomenon of corporate governance articulates management mechanisms and impacts the dynamics of a small family organization. For this, we used the perspectives of Fan (2001) and Silva Junior (2006), dealing with corporate governance, and Chandler (1994), for family businesses. Through qualitative approach with emphasis on a case study, triangulation of data was performed using a semi-structured interview, unsystematic or free observation and document research, and data analysis was performed by content analysis. There was the presence of the phenomenon of governance through the identification of differentiation factors, resulting in the deployment of governance mechanisms throughout the life cycle of the family organization, which enabled changes in your control, in its succession process and its professionalization. As the control, were observed that the mechanisms of "status quo", "professional advice", "synergy of interests", "financial rules of society", "duties and responsibilities", "alignment of interests of the business" and "protection of the family business" allowed the modification and maintenance of control of the company with partners. For axis of professionalization, it was found that the mechanisms of "financial rules of society", "duties and responsibilities", "alignment of interests of the business", "protection of the family business" and "attention to the interests of stakeholders" were responsible for provide changes in this regard and indicate that the company moves towards becoming professional. As to the succession process, it was found that the third generation has no interest in the company, which can result in hiring an outside professional to manage the same, respecting the issue of family values and organizational culture or lead to recursive sequence. Apparently, it was observed that the second question was more evident as the output of the last brother of the business culminating in the sale of the family business, generating two alternatives: the purchase of the company by a group of partners or other non-family business, the would result in the "death" of the company as a family business; or your purchase by another family or family business, preserving its original classification.

**Keywords:** Family Business. Corporate Governance. Small Business.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – Modelo de três círculos.....	19
FIGURA 2 – Modelo de três círculos revisado com a inclusão do contexto/sistema de valores.....	20
FIGURA 3 – Modelo de três círculos expandido .....	22
FIGURA 4 – Modelo de quatro círculos com contexto e valores – M4CCV .....	22
FIGURA 5 – Modelo tridimensional de desenvolvimento. ....	24
FIGURA 6 – Modelo tridimensional de desenvolvimento ampliado.....	34
FIGURA 7 – Nove tipos de sucessão.....	36
FIGURA 8 – Esquema analítico da dissertação .....	67

## LISTA DE SIGLAS

<b>M3C</b>	Modelo Conceitual de Três Círculos
<b>M4CCV</b>	Modelo de Quatro Círculos com Contexto e Valores
<b>IBGC</b>	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
<b>EnANPAD</b>	Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
<b>PIB</b>	Produto Interno Bruto
<b>CEO</b>	<i>Chief Executive Officer</i>
<b>BNDES</b>	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
<b>IBGE</b>	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
<b>SEBRAE</b>	Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas

## SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO .....	10
2.	EMPRESAS FAMILIARES .....	16
2.1	DEFINIÇÃO .....	17
2.2.	MODELO DE TRÊS CÍRCULOS (M3C) E SUA EVOLUÇÃO.....	18
2.3	CICLO DE VIDA E EVOLUÇÃO NA EMPRESA FAMILIAR .....	23
2.4	PROCESSO SUCESSÓRIO .....	35
2.5	PROFISSIONALIZAÇÃO.....	37
3.	MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – MPEs .....	40
3.1.	CARACTERÍSTICAS .....	40
3.2.	DEFINIÇÃO .....	41
4.	GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	45
4.1.	BREVE HISTÓRICO .....	45
4.2.	CONCEITUANDO A GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	46
4.3.	ASPECTOS GERAIS .....	47
4.4.	FATORES DE DIFERENCIAÇÃO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	50
4.5.	GOVERNANÇA NA EMPRESA FAMILIAR .....	53
5.	METODOLOGIA DE PESQUISA.....	60
5.1.	ABORDAGEM DE PESQUISA.....	60
5.2.	MÉTODO DE PESQUISA.....	61
5.3.	COLETA DE DADOS .....	62
5.4.	ANÁLISE DOS DADOS.....	63
5.5.	OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA .....	64
6.	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....	68
6.1.	LÓCUS DE PESQUISA.....	68
6.1.1.	Breve histórico da pequena empresa familiar: da fundação até a sucessão do fundador.....	68
6.1.2.	Considerações analíticas referentes ao histórico da empresa familiar .....	70
6.1.2.1.	Estrutura de família .....	70
6.1.2.2.	Estrutura de propriedade.....	72
6.1.2.3.	Estrutura de gestão .....	75
6.1.3.	A empresa atualmente .....	79
6.1.4.	Considerações analíticas referentes à empresa atualmente.....	82
6.1.4.1.	Estrutura de família .....	82
6.1.4.2.	Estrutura de propriedade.....	86

6.1.4.3. Estrutura de gestão .....	88
6.2. FATORES DE DIFERENCIAÇÃO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA NA PME.....	91
6.3. MECANISMOS DE GOVERNANÇA NA GAMA .....	98
6.4. IMPLICAÇÕES GERENCIAIS .....	104
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	110
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	115
APÊNDICES.....	126
• APÊNDICE A.....	126
• APÊNDICE B.....	127

## 1. INTRODUÇÃO

O tema central desta dissertação repousa sobre a empresa familiar, notadamente a pequena empresa, dado que durante seu ciclo de vida e evolução é permeada por fenômenos que implicam na confecção e implantação de mecanismos de governança, de forma a mitigar os conflitos advindos do relacionamento entre as estruturas família, propriedade e gestão. Tal estudo compreende a utilização das perspectivas teóricas que tratam da empresa familiar, da pequena empresa e da governança corporativa, que, conjuntas, serão utilizadas para compreender o estudo do caso de uma pequena empresa familiar capixaba.

A empresa familiar é um tipo especial de organização, cuja natureza apresenta convergência de dois sistemas independentes, porém importantes para o homem: a família e a empresa. De acordo com Gersick et al. (2006), o empreendimento familiar surge de ideias, com empenho e capital de empreendedores e seus familiares. Segundo La Porta, Lopez-de-Silanes e Shleifer (1999), as empresas familiares são a forma predominante de empresas em todo o mundo; Gersick et al. (2006) apontam que pelo menos 40% das maiores empresas do mundo, listadas na *Fortune*, pertencem ou são controladas por famílias, e que entre 65% e 80% do total de empresas no mundo seja familiar. Para Borges e Lescura (2012) e Oliveira et al. (2012), esses dados denotam a relevante repercussão econômica e social deste tipo de empresa, assim como sua predominância nos variados setores de negócios.

Nestas empresas podem ser verificados alguns elementos distintos, tais como: cargos nos conselhos administrativos sendo exercidos por familiares; valores da organização alinhados com os valores da família; problemas familiares sendo levados para o universo da empresa e problemas da empresa levados para o universo familiar; entre outros (BORGES; LESCURA, 2012). Os autores enfatizam ainda que, apesar da representatividade, a organização familiar enfrenta constantes desafios, muitas das vezes ligados à problemática convivência entre família e empresa, aos conflitos tanto no ambiente familiar quanto organizacional, à demanda por profissionalizar e estruturar as atividades administrativas de forma distinta, à concorrência do mercado e, não menos importante, aos assuntos relativos à perpetuação do negócio familiar com a família no comando.

Neste sentido, Gersick et al. (2006) atribuem ao ciclo de desenvolvimento da empresa familiar as mudanças que, com o passar dos anos, ocorrem na organização (crescimento da infraestrutura), na família (casamentos, nascimentos, divórcios e morte), e na distribuição da propriedade (a entrada de novos herdeiros na participação dos dividendos). Estas mudanças trazem consigo os mais importantes dilemas que estas empresas enfrentam, tais como a profissionalização, a sucessão, os conflitos de interesse entre os familiares, entre outros. Assim, os autores inferem que a empresa familiar inicia-se pequena, com controle consolidado em uma única pessoa ou casal, enquanto aspectos do negócio dão conta de que ele possui uma estrutura organizacional mínima e informal, com o proprietário no controle de tudo, e, dado o crescimento do empreendimento, os filhos podem vir a atuar no negócio. Estas características, intrínsecas às empresas familiares, conduzem a uma aproximação com os atributos comumente direcionados à pequena empresa.

Tais aspectos podem ser percebidos com as características inerentes ao negócio, que são semelhantes às encontradas nas empresas familiares, sendo elas: altas taxas de natalidade e mortalidade; a mão de obra ocupada por membros da família, sócios e inclusive o proprietário; centralização do poder de decisão dessas empresas; um estreito vínculo entre a pessoa física (proprietário) e a jurídica (empresa), principalmente em termos contábeis e financeiros, entre outros (LEONE, 1991; IBGE, 2003).

Desta forma, visando oferecer condições adequadas para lidar com essas características e com as mudanças advindas no ciclo de vida e evolução da empresa familiar, bem como na pequena empresa, é possível minimizar tais problemas ao aplicar mecanismos de governança, comumente verificados em grandes empresas (MALLIN, 2013). O fenômeno da governança corporativa, por exemplo, também pode ser percebido no contexto das pequenas empresas dado a presença do problema de agência e a dificuldade de mitigar tais problemas apenas com a utilização dos contratos (HART, 1995). Enquanto o fenômeno da governança parece conduzir a uma amplitude de escopo, a governança corporativa, como terminologia, parece restrita ao universo das grandes empresas.

O termo “governança corporativa”, segundo Silva Junior (2006), originou-se nos países anglo-saxões de forma a dar outro nome para os relacionamentos entre acionistas, auditores independentes e gestores da empresa, intermediados pelo conselho de administração. Para Saito e Silveira (2008), a governança corporativa trata de um sistema de incentivos e controle, de natureza interna e externa, cuja característica esteja em minimizar o problema de agência, ou seja, a divergência de interesses entre o proprietário (principal) e o gestor (agente).

Neste caso, Silveira (2010) aponta que a governança na empresa familiar vai tratar dos relacionamentos e dos aparatos para solucionar os conflitos entre a “família empresária”, os proprietários/acionistas e a direção/gestão da empresa. Assim, de acordo com Silva Junior (2006), a adoção de estruturas de governança propicia minimizar os conflitos de interesse advindos da relação família-propriedade-gestão, atuando como um mecanismo que permite a manutenção do empreendimento familiar.

Neste estudo, utilizou-se a corrente de governança voltada para a perspectiva de valores, que abrangem os conceitos de Fan (2001) e Silva Junior (2006). Assim, enxerga-se a governança corporativa como um sistema que, além de regular as relações entre os acionistas/proprietários e os gestores, atendendo seus interesses, se preocupa também em atender aos interesses das outras partes interessadas, tais como funcionários, familiares, comunidade, entre outros.

De acordo com Borges e Lescura (2012), as empresas familiares contribuem consideravelmente para o desenvolvimento econômico e social, tanto em nível nacional quanto internacional, e, de certa forma, constituem a maioria dos empreendimentos brasileiros. Neste sentido, tais aspectos também podem ser direcionados para as micro e pequenas empresas (CARVALHO; GOMES; LIMA, 2012; SILVEIRA et al., 2012). De outro lado, Bernhoeft e Gallo (2003) argumentam que muitos dos fracassos da empresa familiar decorrem da falta de compreensão da família empresária em preparar e estruturar o negócio para atuar frente às novas atualizações exigidas pelo mercado, o que também pode ser aplicado às pequenas empresas, dado as semelhanças entre ambas. É baseado neste contexto que se torna relevante compreender o fenômeno da governança corporativa na pequena empresa familiar.

Desta forma, o objetivo geral desta pesquisa é descrever e analisar como o fenômeno da governança corporativa articula mecanismos de gestão e impacta na dinâmica de uma pequena empresa familiar.

E, de forma a alcançar o objetivo geral proposto, os seguintes objetivos específicos foram delineados:

- Verificar e descrever o histórico da empresa familiar;
- Verificar e descrever as características da empresa familiar atual;
- Identificar, descrever e caracterizar a empresa de acordo com seu ciclo de vida;
- Descrever o fenômeno da governança e sua configuração na pequena empresa familiar;
- Identificar e descrever os mecanismos de gestão adotados pela empresa familiar, em virtude da governança;
- Analisar as implicações destes mecanismos na dinâmica da pequena organização familiar, especificamente quanto ao controle da organização, o processo sucessório e a profissionalização.

Para atingir os objetivos propostos utilizou-se a abordagem qualitativa (BAUER; GASKELL, 2002; SILVA; MENEZES, 2005), com base em um estudo de caso (YIN, 2005), cuja limitação está em não oferecer suporte para generalizar os resultados que foram obtidos. Para efetivação da mesma, a coleta de dados foi realizada mediante triangulação (JICK, 1979), por meio de pesquisa documental (YIN, 2005), realização de entrevistas semiestruturadas (GASKELL, 2002; SILVA; MENEZES, 2005) e observação assistemática (TRIVIÑOS, 2009). Os dados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2006).

Partindo da premissa de que os sistemas de valores permeiam as relações familiares, bem como as relações entre os subsistemas que compõem a organização familiar (SILVA JUNIOR; SILVA; SILVA, 2013), tornando cada empresa familiar um caso único, este estudo se justifica, em primeira instância, dado à alta

taxa de mortalidade das empresas de pequeno porte (IBGE, 2003; SEBRAE, 2013), sobretudo as familiares (GERSICK et al., 2006), que, como consequência, causa a interrupção no ciclo de vida destas empresas, o que se traduz em impactos econômicos para as economias nacionais. As causas que incutem na mortalidade destas empresas podem estar relacionadas a diversos fatores e, desta forma, é possível que a falta de tratamento para a questão dos conflitos de interesses, notadamente o problema de agência (HART, 1995), podem também contribuir para esta mortandade.

Desta forma, torna-se importante compreender a forma com que as pequenas empresas, sobretudo as familiares, lidam com a questão do problema de agência (HART, 1995), articulando mecanismos de governança que possibilitem a elas mitigarem os conflitos de interesse, contribuindo para sua sobrevivência. Sobre outro aspecto, a discussão aqui desenvolvida, em tese, complementa o estudo de Michiels et al. (2014), ao verificar a utilização de dividendos como forma de mitigar o conflito do tipo majoritário-majoritário e, sobretudo, informar como se deu a aplicação deste mecanismo, e sobre quais circunstâncias ele se fez necessário no caso estudado. Este estudo também vai de encontro à sugestão de Yu et al. (2012), no que tange a ampliação dos estudos referentes à empresa familiar na esfera que compõe a governança corporativa.

Dado que uma parcela considerável dos estudos sobre empresas familiares estão voltadas para a questões sobre sucessão (SHARMA et al., 2012; TILLMANN; GRZYBOVSKI, 2005; BORGES; LESCURA, 2012; SILVA, 2013), profissionalização (SONGINI, 2006; FANG, 2012; LISSONI, 2010), governança corporativa na grande empresa familiar (SILVA JUNIOR, 2006; WALLEVIK, 2009; TORRES, 2010; OLIVEIRA; ALBUQUERQUE; PEREIRA, 2012), pouca atenção ainda é dada ao entendimento da temática da governança corporativa na pequena e média empresa familiar no Brasil. Neste sentido, foram identificados os trabalhos de Ribeiro (2009) e Miranda e Grzybovski (2012), que abordam alguns aspectos desta temática no universo das PMEs, entretanto, não especificamente aos aspectos dos mecanismos de governança neste estrato de empresas. Nestes termos, o presente estudo visa preencher esta lacuna nos estudos referentes à empresa familiar sobre a temática da governança corporativa.

Devido à condição desta pesquisa pautar-se em um estudo de caso único, o que impossibilita sua generalização empírica, espera-se que os seus resultados conduzam à uma generalização teórica. Neste sentido, pode servir como inspiração para que outros pesquisadores realizem novos estudos em outras organizações familiares, especificamente, em micro e pequenas empresas, de forma a contribuir com o preenchimento desta lacuna existente nos estudos referentes às empresas familiares. Para empresários, os resultados aqui obtidos podem representar uma orientação para a preocupação em adotar medidas de governança, como forma de proteger o negócio e possibilitar sua perenidade.

Esta pesquisa está estruturada em sete capítulos. O primeiro se dedica à introdução, com definição do problema a ser estudado e explicitação dos objetivos e da justificativa. O segundo, terceiro e quarto capítulos enfatizam os aspectos teóricos, respectivamente, das temáticas referentes à empresa familiar, pequena empresa e governança corporativa. O quinto capítulo apresenta um esboço dos aspectos metodológicos, enquanto o sexto e sétimo capítulos constituem a apresentação dos resultados obtidos e as considerações finais.

## 2. EMPRESAS FAMILIARES

A temática da empresa familiar desperta considerável interesse de pesquisadores, tanto nacionais quanto internacionais. Os estudos pautados neste tema remontam, segundo Gersick et al. (2006), os anos 60 e 70. Conforme apontam Martins et al. (2012), os estudos sobre empresas familiares tornaram-se mais sólidos com o surgimento da *Family Business Review*, em 1988, periódico norte-americano dedicado exclusivamente à veiculação da pesquisa nesta temática. No Brasil, conforme observa Cançado et al. (2011), os estudos sobre as empresas familiares são recentes, com início na década de 90, voltados particularmente para a consultoria.

Os estudos nesta temática podem estar ligados à complexidade das empresas familiares, dado à relação entre a propriedade, a família e a gestão (GERSICK et al., 2006). Outro fator que amplia o interesse por este tipo específico de organização refere-se à sua importância e representatividade nas esferas econômicas e sociais na maioria dos países do mundo (LETHBRIDGE, 1997; OLIVEIRA et al., 2012), bem como, conforme aponta Wallevik (2009), ao possível relacionamento das circunstâncias especiais de laços familiares entre os membros da família e entre as gerações, em que os membros familiares, muitas vezes, têm várias funções na empresa.

Neste sentido, Borges e Lescura (2012) apontam que a repercussão por estudar este tipo de empresa recai sobre os desafios constantes que elas enfrentam, sendo estes: a relação família-empresa; os conflitos de natureza familiar e geracional; as demandas distintas por níveis de profissionalização e estruturação administrativa de atividades; à competitividade de mercado; e, não menos importante, a sobrevivência e continuidade do negócio familiar sob o domínio da família empresária, ou seja, as questões acerca da sucessão.

Entretanto, apesar destas questões, não existe um consenso na academia sobre o que seja empresa familiar. Sharma, Chrisman e Gersick (2012) reconhecem que os esforços direcionados à conceituar as empresas familiares vêm sendo realizados ao longo dos anos, sobretudo devido à existência de uma heterogeneidade de empresas que estão sob a condição ou rubrica de “empresas familiares”.

## 2.1 DEFINIÇÃO

Silva Junior (2006) observa que as empresas familiares, em um primeiro plano, são constituídas por duas instituições seculares distintas: família e empresa. Entretanto, sob uma análise mais detalhada, a empresa familiar, segundo este autor, resulta de algo que transcende a confluência destas duas instituições. No entender de Davel e Colbari (2000), todas as organizações seriam familiares, sob a alegação de que a vida pública correlacionada ao trabalho não estaria livre da ação do espaço privado, bem como da experiência familiar do indivíduo. De forma geral, o complicado e ágil universo da família impacta diretamente a vivência no âmbito organizacional, bem como sua dimensão administrativa.

Entretanto, esta perspectiva generalizante não tem consonância com a literatura predominante a este tipo de organização. Um dos conceitos seminais é o de Donnelley (1964), que define a empresa familiar como aquela que tenha ligação com uma família ao menos por duas gerações, e essa ligação influencia as políticas e diretrizes da companhia nos interesses e objetivos da família.

Para Church (1993), a empresa familiar é aquela que se origina de relações de parentesco e vínculos pessoais. Por sua vez, Tagiuri e Davis (1996) definem empresas familiares como as organizações em que dois ou mais membros da família estendida (*extended family members*) utilizam os laços de parentesco, os papéis de gerenciamento ou o direito de propriedade de forma a influenciar os negócios. Já Kim e Gao (2013) são enfáticos ao afirmar que a diferença entre empresa familiar e empresa não familiar é, justamente, o envolvimento da família na gestão.

Estudos como o de Silva, Fischer e Davel (1999) e Chua, Chrisman e Sharma (1999) apresentam uma infinidade de definições sobre o que vem ser empresa familiar. Apesar dos inúmeros conceitos apresentados para este estudo em questão, optou-se por utilizar o conceito de Chandler (1994), que define a empresa familiar como aquela em que a família é proprietária, controla e gerencia a empresa. A opção por escolher esta definição deve-se a sua convergência com as visões de Chua, Chrisman e Sharma (1999) e Church (1993).

De acordo com Chua, Chrisman e Sharma (1999) existem determinados elementos que provocam uma diferenciação entre empresa familiar e não familiar, que

envolvem, necessariamente, o controle e a gestão. Segundo Church (1993), outros elementos também estão envolvidos quanto à diferenciação do que seja ou não empresa familiar, tais como: propriedade, controle e gestão; motivação e política de objetivos; sucessão, adaptabilidade e performance.

De certa forma, a definição de Chandler (1994), ao enfatizar os aspectos da propriedade, controle e gestão por intermédio da família, aproxima-se das discussões realizadas pelo Modelo Conceitual de Três Círculos de Gersick et al. (2006), que abrangem, necessariamente, os subsistemas família, propriedade e gestão. Também permite que seja realizada a articulação teórica com a temática da governança corporativa, que compõem as discussões que envolvem as questões acerca da propriedade e da gestão das empresas.

## **2.2. MODELO DE TRÊS CÍRCULOS (M3C)<sup>1</sup> E SUA EVOLUÇÃO**

Gersick et al. (2006) pontuam que o M3C possui a condição de compreender os conflitos de interesses que ocorrem, ou podem ocorrer, entre os indivíduos nos subsistemas família, propriedade e gestão. De acordo com os autores, o modelo também é capaz de verificar as questões relativas à problemática que envolve a dubiedade dos papéis e prioridades e limites que cerceiam estes sistemas na empresa familiar, que conduzem à formação de ações de intervenção na gestão, permutando, desta forma, o ciclo de vida destas organizações.

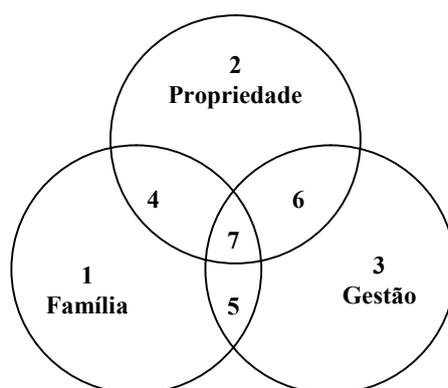
Segundo Santiago (2011), o modelo conhecido como Modelo de Três Círculos, realizado por Gersick et al. (2006), foi introduzido por Tagiuri e Davis em trabalho publicado em 1992. O modelo resulta das inferências realizadas por Tagiuri e Davis (1996) sobre o modelo de dois sistemas no início dos anos 80, em que pontuavam ser necessário que empresas familiares adotassem uma diferença crítica entre os subsistemas de propriedade e gerenciamento dentro do círculo empresarial. Ou seja, certos indivíduos são proprietários, mas não estão envolvidos com o funcionamento da empresa; outros são gestores, mas não controlam ações.

---

<sup>1</sup> O sentido de modelo aqui adotado segue o pressuposto de Domingues (2004) no que tange à criação de algo que serve para conhecer alguma coisa ou conduzir uma pesquisa, sem, contudo, referir-se à realidade ou a algum de seus aspectos. Assim, pressupõe-se que o modelo segue uma visão tecnológica-científica, como uma ferramenta teórica ou instrumento analítico, que auxilia o cientista na orientação da sua pesquisa e serve para afrontar a realidade empírica e o que se acredita ou cogita sobre ela.

Desta forma, Gersick et al. (2006) apresentam o Modelo de Três Círculos (FIGURA 1), fortalecendo o argumento de Tagiuri e Davis (1996), no qual muitos dos problemas mais importantes enfrentados pelas empresas familiares, como a complexa dinâmica que envolve as empresas que são controladas por primos, têm uma ligação mais forte com a separação entre proprietários e gestores do que entre a família e a gestão em sua totalidade. O Modelo de Três Círculos (M3C) foca os três subsistemas que existem na empresa familiar: família, propriedade e gestão.

**FIGURA 1 – Modelo de três círculos**



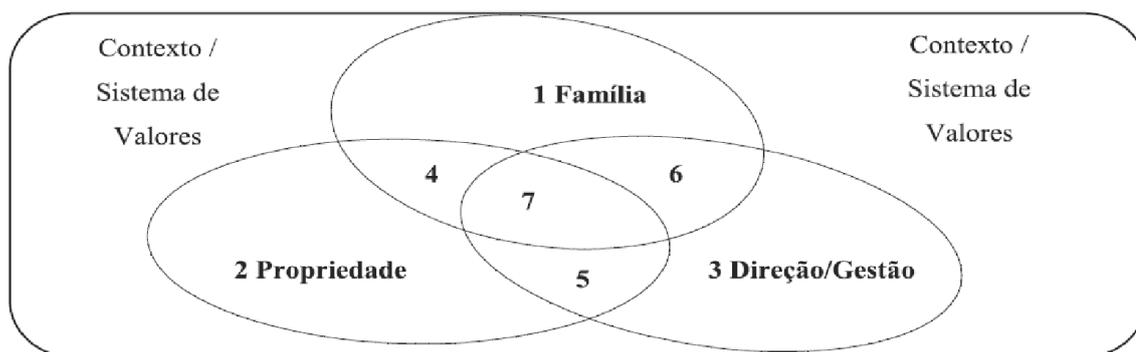
**Fonte:** Gersick et al. (2006, p. 6).

Este modelo se caracteriza por apresentar três subsistemas independentes, contudo superpostos: família, propriedade e gestão. Qualquer pessoa em uma empresa familiar pode ser alocada em um dos sete setores apresentados, formados por estes círculos. Nesta condição, identificar a posição dos participantes na empresa familiar torna-se uma tarefa simples, a saber: (1) familiares não proprietários e não gestores; (2) sócios não familiares e não gestores; (3) gestores não familiares e não proprietários; (4) familiares proprietários que não participam da gestão; (5) familiares gestores que não são proprietários; (6) sócios gestores que não são da família; e (7) familiares proprietários e gestores.

Apesar de ser um modelo amplamente aceito para descrever e analisar as empresas familiares, conforme apontam Yu et al. (2012), o M3C tem sofrido críticas em publicações tanto nacionais quanto internacionais. Para Chua, Chrisman e Steier (2003), o M3C carece de especificar variáveis dependentes que, para os autores, comprometem o avanço do desenvolvimento teórico referente às empresas familiares. De acordo com esta questão, Silva Junior e Silva e Silva (2013) apontam

para uma necessidade de revisão e ampliação do modelo através da inserção dos “valores da família”, tendo em vista que estes valores atravessam as relações individuais e organizacionais, promovendo, desta forma, a exposição de frações da dinâmica familiar. Neste contexto, tais valores assumem o papel de conexão entre os três subsistemas no M3C (FIGURA 2).

**FIGURA 2 – Modelo de três círculos revisado com a inclusão do contexto/sistema de valores**



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

Entende-se valores como princípios ou crenças sobre comportamentos ou estados de existência, que transcendem situações específicas, que guiam a seleção de comportamentos ou eventos e que são ordenados por sua importância (SCHWARTZ; BILSKY, 1987). Neste sentido, apesar desta definição compreender a ótica individual, conforme advogam Oliveira e Tamayo (2004), os mesmos autores afirmam que as crenças e valores originais de alguém são refletidas no grupo, e tal aspecto pode ser inferido para as empresas familiares, cuja formação cultural, estrutural, normativa, objetivos e procedimentos são baseados, de acordo com Morgan (2002), em alguns valores, geralmente de seus fundadores ou da reprodução de valores da sociedade da qual fazem parte.

Assim, ao observar a empresa familiar, aspectos dão conta de que os valores e a cultura da sociedade na qual estão inseridas, bem como dos valores familiares dos fundadores, refletem-se na cultura organizacional desta empresa específica. Deste modo, esta cultura é constituída socialmente, preservada pelo grupo de pessoas que, unidas, constituem e preservam esta organização por intermédio de um discurso ideológico, que visa à perpetuação da organização (MACÊDO et al., 2004).

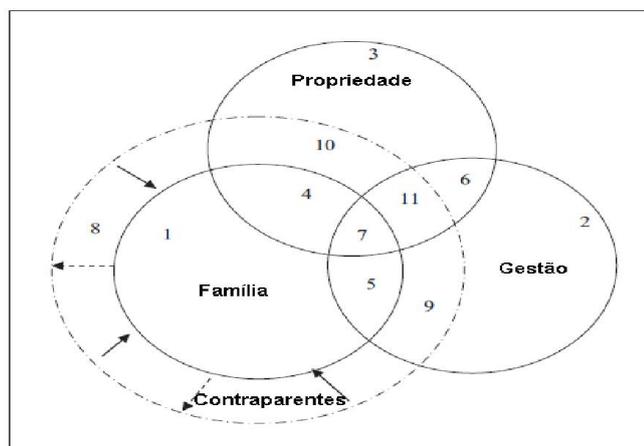
Conforme observou Freitas (1997), alguns traços presentes na cultura de empresas familiares brasileiras conduzem à questões da hierarquia, com forte tendência ao autoritarismo, ao personalismo, evidenciado em práticas que remontam o paternalismo, entre outros.

Complementando a necessidade de ampliação e revisão do M3C, Santiago (2011), por sua vez, propunha a inserção de um círculo que abrange os contraparentes<sup>2</sup>. Tal inclusão, segundo a autora, reflete o estudo realizado nas Filipinas com 300 indivíduos, que representam 82 famílias, cuja conclusão indica que os contraparentes não são considerados membros da família de forma automática e, em alguns casos, eles nunca são considerados. Entretanto, mesmo que não sejam considerados familiares, apresentam características que os diferenciam dos funcionários não familiares, conferindo-os uma posição distinta no modelo proposto pela autora (FIGURA 3).

Observa-se neste caso que o M3C de Gersick et al. (2006), apesar de ser valioso por proporcionar um primeiro passo para compreender a empresa familiar, tal modelo é, de certa forma, incompleto e incapaz de proporcionar a compreensão de toda a complexidade que cerceia o ambiente de uma organização familiar, haja visto o estudo de Santiago (2011). Desta forma, concordando com as críticas apresentadas, este estudo optou por utilizar o modelo proposto por Silva (2013), denominado M4CCV (FIGURA 4) – Modelo de Quatro Círculos com Contexto e Valores –, que agrega as considerações de Silva Junior e Silva e Silva (2013), e Santiago (2011), por acreditar ser um modelo que proporciona uma análise mais ampla e completa dos aspectos que norteiam a empresa familiar.

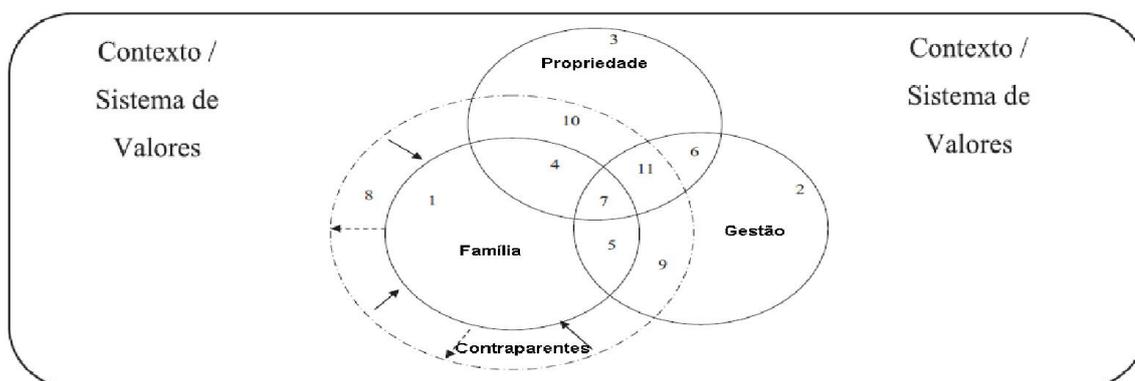
---

<sup>2</sup> A utilização do termo “contraparentes” é uma tradução literal do original “*in-laws*”, que se refere aos parentes agregados, sem vínculo sanguíneo com a família, como sogros, genros, noras, cunhados, etc (SILVA, 2013).

**FIGURA 3 – Modelo de três círculos expandido**

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

Neste modelo, os novos setores comportam as especificidades dos contraparentes, a saber: (8) contraparentes que não participam das atividades empresariais; (9) contraparentes que trabalham na gestão; (10) contraparentes que possuem parcela de propriedade da empresa; e (11) contraparentes que são ao mesmo tempo gestores e proprietários. Neste sentido, o M4CCV, ao agregar às contribuições de Santiago (2011) e Silva Junior e Silva e Silva (2013), apresenta-se mais completo frente ao M3C, visto sua qualidade em proporcionar uma análise mais detalhada das complexas relações que envolvem o universo das empresas familiares (SILVA, 2013).

**FIGURA 4 – Modelo de quatro círculos com contexto e valores – M4CCV**

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

Sob outro aspecto, o M4CCV oferece a possibilidade de enxergar outros tipos de conflitos que possam existir na organização familiar, e que, de certa forma, distinguem-se do tradicional conflito entre familiares e não familiares no ambiente da organização familiar (GERSICK et al., 2006). Neste sentido, podem ser denominados aqui como conflitos entre: família consanguínea e contraparentes; contraparentes e não familiares; e família consanguínea e não familiares. Assim, o uso do tradicional conceito de conflito familiar/não familiar na organização torna-se equivocado ao se analisar empresas familiares que, como observado por Santiago (2011), não aceitam os contraparentes como familiares.

No entanto, apesar de ser uma ferramenta analítica para o estudo destas empresas, o M4CCV só é capaz de observar a empresa familiar em um momento estático, ou seja, tem por característica mostrar o retrato da organização em uma dada situação. Neste sentido, para sua complementação, é necessário levar em conta a questão do tempo, por ser um fator que altera as características do objeto de estudo (SILVA, 2013), e neste caso, a utilização da perspectiva do ciclo de vida e evolução da empresa surge como um elemento que possibilita tal ato.

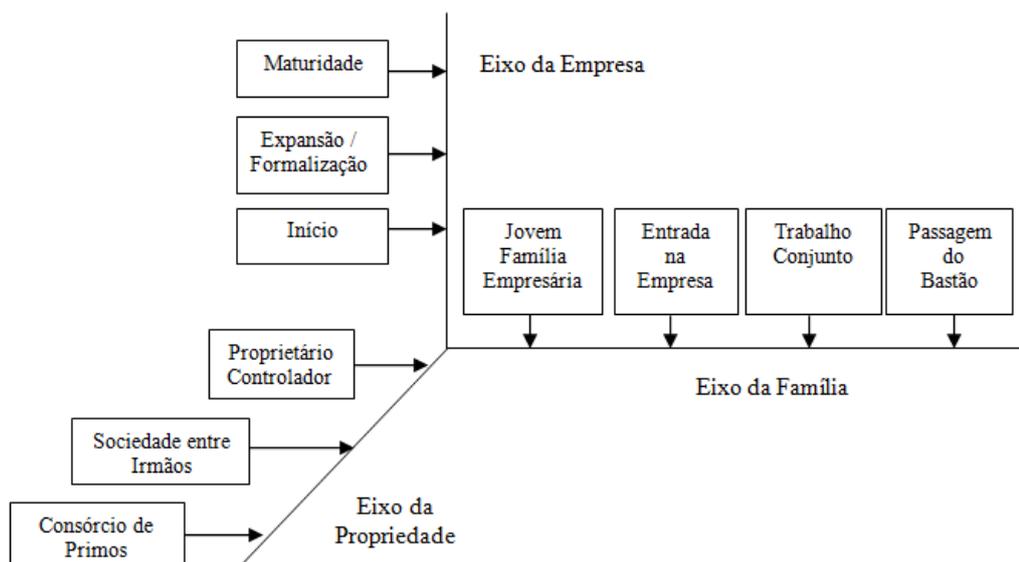
### **2.3 CICLO DE VIDA E EVOLUÇÃO NA EMPRESA FAMILIAR**

Segundo Davel, Silva e Fischer (2000), a evolução da empresa familiar, com foco no desenvolvimento, resulta do processo, ordenado e sequenciado, de eventos ao longo do tempo. Neste caso, o desenvolvimento configura como um processo de mudança gradual, estandardizado e esperado, fluindo de uma menor e mais simples etapa para outra, maior e mais complexa. Silva Junior (2006) admite que neste esquema de análise, instigado pela característica interna da organização, esta mudança é gerada por um método progressivo de desenvolvimento, onde a teoria do ciclo de vida da empresa familiar embasa sua expansão.

Davel, Silva e Fischer (2000) enfatizam que na área de estudos referente à empresa familiar a abordagem que está baseada no desenvolvimento é predominantemente a mais utilizada. Nesta condição, Gersick et al. (2006), propugnam que cada subsistema no M3C (propriedade, família e gestão) possuem desenvolvimento próprio, providos de ordem e andamentos distintos, o que acabam por proporcionar

aspectos diferentes na organização, culminando com o modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar.

**FIGURA 5 – Modelo tridimensional de desenvolvimento.**



**Fonte:** Gersick et al. (2006, p. 18).

Cada eixo, que correspondem aos subsistemas no M3C, possui seus respectivos estágios. De acordo com Gersick et al. (2006), toda empresa familiar progride até um determinado ponto distinto em cada um destes eixos de desenvolvimento, o que confere à cada empresa familiar aspectos particulares. Desta forma, Gersick et al. (2006) articulam que, conforme a empresa familiar muda de um estágio para outro em qualquer um dos eixos, ela acaba por adotar uma nova forma, que confere também novas características. Assim, um resumo de cada eixo e seus respectivos estágios, realizados por Davel, Silva e Fischer (2000), são expostos a seguir (QUADRO 1).

**QUADRO 1 – 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 consolidada 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 negócio 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)

Da questão desenvolvimentista de cada subsistema resulta, de acordo com Gersick et al. (2006), os quatro tipos clássicos de empresas familiares: (a) empresa do proprietário fundador; (b) empresa familiar crescendo – sociedade de irmãos; (c) empresa familiar complexa – consórcio de primos; e (d) empresa familiar a beira da transição.

Para Silva Junior (2006), estes tipos clássicos são estáticos e podem ser utilizados como método de análise das empresas familiares. O mesmo autor pontua que, na prática, podem existir circunstâncias híbridas na qual o estágio da empresa familiar apresenta aspectos simultâneos de duas fases, ou seja, a empresa que inicia seu

ciclo de vida com a presença de irmãos como sócios proprietários. Os quatro tipos clássicos serão comentados a seguir.

- *Empresa do proprietário fundador*

Segundo Gersick et al. (2006), este é um dos mais excitantes tipos de empresa familiar. Permeia este tipo de empresa a figura do empreendedor que, para Gersick et al. (2006), é complexa e provida de características distintas. Neste caso, o empreendedor possui a capacidade de influenciar de maneira profunda a cultura organizacional dos seus negócios ao constituir como fragmento da unidade básica estrutural da organização a adesão de suas crenças, valores, a maneira como toma decisões e administra o negócio.

Neste tipo específico de empresa, o controle da mesma está nas mãos do fundador, o que permite a ele tomar todas as decisões estratégicas e operacionais do negócio (centralização das decisões). Assim, apesar da presença de outros familiares, tais como o cônjuge e os filhos, a autoridade cabe apenas ao fundador, enquanto os demais atuam, inicialmente, como mão de obra. Aspectos financeiros reforçam o vínculo estreito entre o proprietário e a empresa, dado que o capital inicial geralmente é obtido pelas economias do fundador ou do casal, seja ele obtido por trabalhos anteriores ou com a venda ou penhora de ativos tangíveis, como a casa, um carro, entre outros.

Aqui também se verificam os sucessos ou fracassos do negócio, pois dependem exclusivamente das competências e capacidades do fundador. Aspectos quanto a saída do fundador do negócio recaem sobre sua decisão de realizar uma nova estruturação na propriedade, que segundo Gerisck et al. (2006), refletem a melhor condição, tanto para a família quanto para o negócio, e estão permeados por julgamentos de valor, que são influenciados por tradições culturais (leis de herança), normas sociais e doutrinas religiosas. Dado a temeridade da disputa por poder entre os filhos, comumente o fundador opta por realizar uma divisão equitativa da propriedade.

Quanto às questões de ordem familiar, Gersick et al. (2006) intercalam que nesta fase o proprietário-gerente (fundador) geralmente é um pai ausente. Tal ausência pode culminar com o afastamento dos filhos do negócio no futuro, pois eles podem

perceber a empresa como concorrente pela atenção do pai. Dado as tensões neste estágio, que pode inferir na mudança de humor e ansiedade dos pais, aspectos quanto ao estilo do fundador podem conduzir a uma relação negativa dos filhos e do cônjuge com a empresa, bem como com o afastamento destes de parcela importante da vida do pai.

Entretanto, segundo os autores, o elevado grau de experimentação, satisfação e realização do pai no controle da empresa pode se refletir na família. Assim, a família poderia ser levada a participar das tensões que perpassam o estágio inicial; os filhos podem criar uma imagem mítica do pai, considerando os desafios que ele enfrentou; e, não menos importante, pode ser liberado o acesso dos filhos à empresa e, com isso, a familiarização com o negócio, o que implica, futuramente, em ver a empresa como uma extensão do lar, que de certa forma aumentam as chances dos filhos seguirem carreira na empresa, reforçando o estágio de “entrada na empresa”.

Nesta fase da empresa familiar, conforme expõem Gersick et al. (2006), o fundador procura estabelecer lealdade entre clientes, funcionários e outros, como a família, os bancos e os fornecedores. Assim, o fundador busca criar uma visão, especialmente para com os funcionários, de que vale a pena seus esforços, em virtude da chance de sobrevivência e prosperidade do negócio. Desta forma, o proprietário fundador não utiliza uma estrutura que encoraje o trabalho em equipe, ou seja, a estrutura, de certa forma, é simples e centralizada, e sua atuação é mediante a formação de relacionamentos íntimos com os participantes na empresa. Esses relacionamentos são mantidos enquanto a empresa não atingir grande porte e o fundador se manter físico-mentalmente alerta com o mercado e novas tecnologias.

A sobrevivência é chave neste período e é obtida, de acordo com Gersick et al. (2006), por meio da reação do proprietário controlador às necessidades dos clientes e a eficiência em relação aos custos. Assim, para os autores, é necessário que o fundador seja capaz de: selecionar funcionários qualificados; obter financiamento para capital de investimentos e operacional; administrar o fluxo de caixa e preparar orçamentos para os demais projetos da empresa; ajustar-se rapidamente às oportunidades de crescimentos e retrocesso do negócio.

Outro fator é a falta de formalização de políticas e procedimentos na empresa do tipo proprietário fundador. Tal fator, segundo Gersick et al. (2006), pode facilitar na flexibilização da empresa se os funcionários forem qualificados e lhes forem dada autoridade para atuarem conforme as metas definidas, bem como se a comunicação for boa, que permita uma rápida adequação às mudanças. Entretanto, a falta de clareza quanto à autoridade, políticas e direção da empresa podem tornar os funcionários ainda mais dependentes do fundador, mantendo-o no centro da empresa. A falta de sistemas gerenciais pode indicar uma deficiência quanto à capacidade de gestão do proprietário-fundador. Em suma, Gersick et al. (2006) apontam que estas empresas possuem delegação limitada, gestores mal qualificados e decisões autoritárias do proprietário-fundador.

- *Empresa familiar crescendo - sociedade de irmãos*

Neste estágio, a empresa, geralmente, está em sua segunda geração, ou seja, o controle passa a ser realizado pelo pai e filho ou, por exemplo, dois irmãos. Para Silva Junior (2006), esta é uma fase crítica para a empresa, pois estes proprietários-gestores precisam ter a capacidade para melhorar suas aptidões para com a forma de gerir a empresa familiar, bem como buscar, manter e/ou criar relacionamentos confiáveis, construtivos e cooperativos, tanto entre si quanto com os funcionários que não pertencem à família. Nesta fase, o eixo propriedade, de acordo com Gersick et al. (2006), pode apresentar-se simples ou complexo. Isto decorre, como já pontuado, da questão da presença de dois ou mais proprietários da mesma geração.

Sob o ponto de vista da propriedade, enquanto transição para o estágio de “expansão/formalização”, alguns desafios merecem ser analisados. O primeiro desafio é equilibrar a questão financeira, visto que, do ponto de vista da empresa, o reinvestimento dos lucros é uma questão automática. Entretanto, existe uma necessidade maior de capital para suprir as diferentes demandas de cada família, em que no curto prazo estão em: (a) reinvestir na empresa; (b) preparar os filhos (educação); e (c) gastos com despesas pessoais ligadas ao estilo de vida (viagens, saúde, entre outros). Neste contexto, Gersick et al. (2006) relatam a necessidade da realização de um planejamento financeiro, dado que a empresa deverá suprir as necessidades dos novos proprietários, bem como de cada uma de suas famílias, e também proporcionar uma aposentadoria para a geração precedida.

A empresa requer uma substituição das “parceiras” informais por hierarquias e divisões mais formais, o que significa uma distribuição do poder, da autoridade e da autonomia da estrutura organizacional. Assim, Gersick et al. (2006) exemplificam que, para a empresa, é interessante que os papéis de gerenciamento sejam atribuídos conforme a capacidade (mérito) de cada um dos sócios, e não puramente pela quantidade de ações que cada um possui, visto que a segunda forma pode gerar tensões entre os irmãos, caso a propriedade não seja dividida de forma igualitária.

Sob o ponto de vista da propriedade, enquanto transição para o estágio de “entrada na empresa”, o desafio recai no planejamento para a futura estrutura societária da empresa, dado que as transições entre as gerações que podem vir a ocorrer. De acordo com Gersick et al. (2006) as ações tendem a ser mais dispersas a cada transição para uma nova geração, no qual as famílias interpretam que tratar os filhos “com justiça” significa tratá-los de forma idêntica. Assim, dado que agora os irmãos estão incumbidos de tomar as próprias decisões a respeito da participação acionária, elas são mais complicadas, visto que: (a) existe a impossibilidade dos sócios de colocarem seus filhos em desvantagem, mesmo a consolidação das ações ser vista como uma opção desejável; (b) os irmãos possuem necessidades distintas de planejamento financeiro, afetando a forma como tratam suas próprias ações; (c) cada irmão possui uma abordagem própria quanto ao planejamento do patrimônio, dado que questões de valores distintos podem resultar em dar as ações ou vendê-las à próxima geração; (d) muitos irmãos não se preocupam em discutir seus planos patrimoniais.

Quanto ao eixo da família, esta caminha para o estágio de “entrada na empresa”. Os aspectos relativos a isso, de acordo com Gersick et al. (2006), perpassam as três gerações da família, compondo três momentos distintos. No primeiro momento existe o choque de gerações entre pais e filhos, em que os filhos que optaram por seguir carreiras distintas acabam por questionar se vale a pena ou não seguir na empresa, enquanto administram a pressão dos pais para que eles ajudem-no. Existe também a crise de identidade da geração mais velha, dado a perda de poder e autoridade na empresa com a entrada dos filhos no negócio.

No segundo momento, fatores como sexo, classe social e antecedentes da família acabam por pressionar as gerações vindouras a entrar na empresa, mesmo que a opção da nova geração não seja essa. Este momento também é recheado por suposições, nas quais incluem que para fazer parte da família é necessário fazer parte da empresa, e que se a próxima geração não entrar na empresa ela vai fracassar, ressaltando desta forma a expectativa familiar. O terceiro momento evidencia o relacionamento entre os irmãos, em que um bom relacionamento indica uma atuação conjunta quanto à resolução de conflitos, tanto na família quanto na empresa; em outros termos, indica a busca pela equidade entre os irmãos. No entanto, a falta de relacionamento saudável pode resultar em disputas infundáveis entre os irmãos, podendo comprometer o negócio (GERSICK et al., 2006).

No eixo da gestão, a empresa familiar enquanto sociedade de irmãos, direciona-se para o estágio de “expansão/formalização”, conforme aponta Gersick et al. (2006). Neste estágio estão presentes os desafios de profissionalizar a empresa. No primeiro momento, a expansão dos negócios força os irmãos a discutirem a necessidade de novas contratações, dado que eles já não dispõem mais de recursos para dirigirem a empresa sozinhos.

Entretanto, questões intrínsecas a família, como os relacionamentos conflituosos e sua qualidade de gerenciamento, podem servir como barreira para a contratação de profissionais externos à organização. Assim, o problema aqui, segundo Gersick et al. (2006), é a formação do *mix* de qualificações necessárias que possibilitem a continuidade da liderança, dado que em algumas sociedades de irmãos, qualquer um dos irmãos podem dirigir a empresa na ausência de outro irmão que esteja incapacitado.

Competem também a este estágio, de acordo com Gersick et al. (2006), o início da formalização da empresa. Neste sentido, a criação/ampliação da gerência intermediária acaba por forçar a empresa familiar a escolher outros tipos de estrutura organizacional, como por exemplo, a forma multidivisional exposta por Chandler (2003). Outros fatores incluem a necessidade de adotar novos sistemas de gerenciamento (contábil, estoque, sistemas financeiros/operacionais), que possibilitem obter, com maior rapidez e em grande quantidade, as informações necessárias. Entretanto, questões monetárias podem sugerir a não adoção destes

sistemas. De acordo com Gersick et al. (2006), neste estágio é necessário também a revisão das políticas de recursos humanos, incluindo políticas formais de compensação, promoção, admissão e processo de avaliação formal. Tais aspectos, segundo os autores, sinalizam o compromisso de dirigir a empresa de forma profissional. Tais aspectos são necessários sob a forma como a nova geração poderá ser admitida e conduzida no âmbito da empresa familiar.

Finalmente, neste estágio de expansão/formalização apresenta também desafios de natureza estratégica. Essa situação, conforme expõem Gersick et al. (2006), se dá pela presença de concorrentes, que muitas das vezes apresentam-se mais fortes. Os desafios nesta área incluem: a opção de capital/financiamento; questões de mercado/produto; e planejamento, sobretudo, estratégico. Outra questão reflete a tomada de decisões, e segundo Gersick et al. (2006), este fator dividi-se em três linhas: (a) as decisões importantes podem ser tomadas pelos irmãos em conjunto; (b) a empresa é dividida em áreas claramente demarcadas e cada um decide sobre sua área; (c) ou a formação de um alto escalão de gestores para decidir os assuntos importantes. Indiferentemente, qual seja a escolha da tomada de decisões, Gersick et al. (2006) pontuam que a coordenação é crucial.

- *Empresa familiar complexa - consórcio de primos*

Neste patamar de desenvolvimento, segundo Gersick et al. (2006), encontra-se poucas empresas familiares, pois o negócio atinge tal grau de complicação que a tarefa de gerenciar tornar-se árdua. Aqui se encontra a terceira geração de membros familiares no controle e/ou na gestão dos negócios. Comumente, as empresas nesta situação são grandes corporações e, de acordo com Gersick et al. (2006), neste estágio elas estão no terceiro e mais complexo nível de desenvolvimento dos subsistemas. Os desafios aqui enfrentados são muitos: (1) gerir as três gerações da família que estão ativas na gestão do negócio, administrando, também, os conflitos; (2) criar um mercado de capitais para a companhia; (3) decidir pela renovação da mesma, sobretudo no aspecto de adquirir uma nova visão estratégica e nova forma de reinvestimento no negócio.

- *Empresa familiar a beira da transição*

De acordo com Gersick et al. (2006), este estágio é marcado como o processo de mudança de líder nos três subsistemas (família, propriedade e gestão). Nesta ocasião, a empresa familiar está diante da complexa decisão de como manter-se sob o controle da família. Tal condição resulta do desenvolvimento do empreendimento, desde o proprietário fundador, passando pela sociedade de irmãos e chegando à complexidade do consórcio de primos, em que a propriedade sobre o negócio tende a ser bastante diluída.

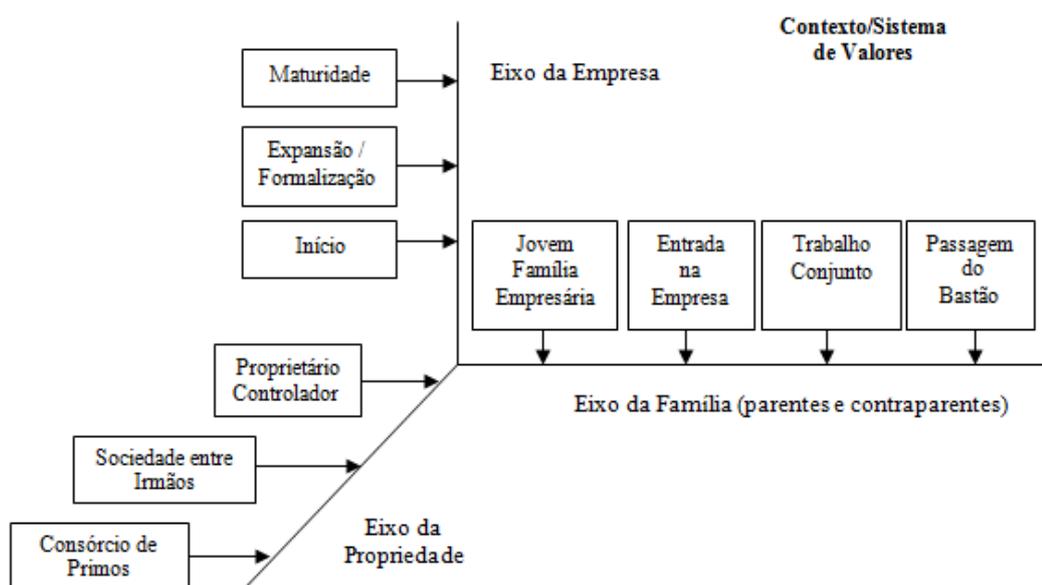
As ações neste estágio estão ligadas à questão da possível venda da empresa que, para Kenyon-Rouvinez (2001), pode significar uma geração de capital para empreender novos negócios, ou seu retorno para o tipo proprietário fundador (elegendo um primo que se destaque), ou mantendo a sociedade entre os irmãos, que vão atuar por intermédio do conselho de administração, contratando, neste caso, gestores não familiares para os altos cargos. Em todo caso, as decisões tomadas neste estágio vão definir os rumos da empresa familiar, que pode, inclusive, deixar de existir (KENYON-ROUVINEZ, 2001).

Entretanto, apesar do modelo tridimensional de desenvolvimento de Gersick et al. (2006) ter proporcionado um avanço significativo da bibliografia referente às empresas familiares, o mesmo apresenta deficiências notadamente sobre o eixo família, pois em determinados casos, o modelo carece de apresentar uma análise completa e consistente sobre como o relacionamento familiar abala a gestão do negócio e como o relacionamento no seio empresarial afeta as relações na família.

Neste sentido, de forma a complementar o M4CCV, optou-se por utilizar o Modelo Tridimensional de Desenvolvimento Ampliado de Silva (2013) (FIGURA 6), que comporta também as contribuições dos autores Santiago (2011) e Silva Junior e Silva e Silva (2013). Assim, o modelo permite identificar as principais características da empresa familiar, tanto prévias quanto atuais, bem como verificar como se deu o seu desenvolvimento ao longo do tempo e como as mudanças sofridas se relacionaram com o contexto e com os valores da família (SILVA, 2013), atendendo de certa forma às críticas de Pinho, Bergamaschi e Melo (2006).

Sob outro aspecto, Davel e Colbari (2000) retratam que abordagens fundadas no desenvolvimento, como a de Gersick et al. (2006) e o modelo ampliado de Silva (2013), têm utilidade ao propor entendimento sobre as mudanças que ocorrem tanto na estrutura quanto nos processos organizacionais que, de certa forma, concedem muitas oportunidades para que se aprimore a compreensão sobre as organizações familiares.

**FIGURA 6 – Modelo tridimensional de desenvolvimento ampliado.**



**Fonte:** Silva (2013, p. 29).

Estudos como o de Tillmann e Grzybovski (2005), Macedo (2008) e Velloso (2012) utilizam a lógica da perspectiva de ciclo de vida desenvolvimentista. Tillmann e Grzybovski (2005) fazem uso desta perspectiva para dar base para tratarem da temática da sucessão na empresa familiar. Macedo (2008) faz uma revisão dos modelos de ciclo de vida desenvolvimentistas das organizações de forma a propor um novo modelo de ciclo de vida que considere a transição de liderança na empresa familiar. Já Velloso (2012) utiliza modelos de ciclo de vida para tratar, além de questões que envolvem crescimento da empresa, a sucessão e o processo sucessório, oferecer uma ligação que suporte as discussões que envolvem a governança corporativa na empresa familiar.

Em um sentido mais amplo, a utilização da perspectiva de ciclo de vida desenvolvimentista segue a linha de Velloso (2012) no que tange a oferecer suporte para que seja discutida a questão da governança corporativa na empresa familiar. Neste aspecto, com base nesta perspectiva, pode-se verificar, por exemplo, em quais circunstâncias a família empresária optou por aderir a um tipo específico de mecanismo de governança de forma a garantir que seus interesses sejam atendidos. Entretanto, outros fatores, tais como a profissionalização e o processo sucessório, também figuram como elementos que podem provocar a adoção de mecanismos de governança corporativa e, desta maneira, recebem a devida atenção a seguir.

## 2.4 PROCESSO SUCESSÓRIO

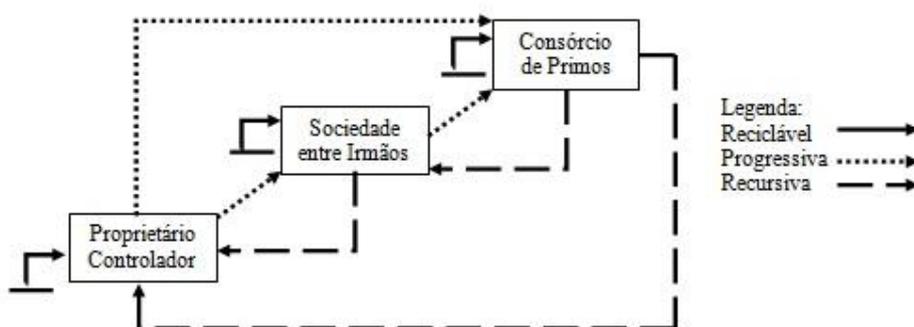
A sucessão figura como um tema amplamente pesquisado quando se trata de empresas familiares. De acordo com Sharma, Chrisman e Gersick (2012), o tópico sucessão dominou os debates na *Family Business Review* nas décadas de 80 e 90. Wright e Kellermanns (2011) também afirmam que as pesquisas em sucessão obtiveram muita atenção dos pesquisadores, entretanto, em sua maioria, focadas apenas na sucessão da nova geração na empresa familiar. Convergente com esta visão, Davel e Colbari (2000) acreditam que este foco é resultado dos modelos teóricos empregados, muitos dos quais, embasados nas abordagens de desenvolvimento e evolução.

Para Chua, Chrisman e Sharma (2003), na literatura sobre empresas familiares, a sucessão é vista como tema central e dominante, fato este também constatado por Davel e Colbari (2000). Segundo Silva Junior (2006) este é o processo mais importante na empresa familiar, pois é desta forma que se garante a continuidade do negócio da família.

Ibrahim, Soufani e Lam (2001) inferem que a sucessão é a única estratégia compartilhada por todas as empresas familiares, bem como, representa um procedimento crítico a ser tratada por elas. Sharma, Chrisman e Chua (2003), em um estudo realizado com 118 líderes de empresas familiares, utilizando a teoria do comportamento planejado da literatura de psicologia social, identificaram que a presença de um sucessor de confiança na empresa representa a centelha para o controle do processo de planejamento da sucessão.

Sharma (2004) observa que estes achados representam a necessidade de que se envolvam as gerações vindouras no processo sucessório, vindo que suas vidas e carreiras estarão envolvidas nesta decisão. Gersick et al. (2006) intercalam a presença de nove tipos distintos de sucessão na empresa familiar durante o seu ciclo de vida, sendo três “recicláveis”, três “progressivas” e três “recursivas” (FIGURA 7).

**FIGURA 7 – Nove tipos de sucessão.**



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

As “recicláveis” tratam da mudança de liderança, mantendo a forma de propriedade; as “progressivas” envolvem a mudança na liderança com um aumento na complexidade da propriedade; e as “recursivas” indicam uma mudança na liderança com uma simplificação na forma da propriedade. Estas identificações traduzem o que é a complexidade do processo de sucessão (OLIVEIRA et al., 2012). Tal complexidade é ainda afetada com a presença de dois tipos de processo sucessório, o “profissional” e o “familiar”, em que cada qual será utilizado conforme o contexto apresentado pela empresa (CHUNG; LUO, 2013).

Diversos são os entendimentos do que seja o processo de sucessão. Ibrahim, Soufani e Lam (2001) tratam a sucessão como um processo de transferência de liderança de uma geração para outra. Gersick et al. (2006) entendem não como um evento único, no qual a geração mais velha, o líder, deixa o posto, entregando-o para um novo, mas algo que se desenvolve ao longo do tempo – começa cedo, no seio familiar, e têm um processo contínuo, desde o natural amadurecimento e envelhecimento da geração.

No entanto, para efeito deste estudo, a concepção de sucessão em empresas familiares é entendida como “o rito de transferência de poder e de capital entre a geração que atualmente dirige e a que virá a dirigir” (LEONE, 2004, p. 85). Essa escolha se justifica, pois, de acordo com Silva Junior (2006), esta definição indica que o processo de transferência de poder e de capital entre as gerações envolve um longo procedimento, que, em geral, têm início quando a pessoa que está no comando toma consciência de que sua atuação não será eterna e que, em um determinado momento, deverá afastar-se da direção da empresa.

Ademais, compreendendo que a sucessão é importante para as empresas familiares (SILVA JUNIOR, 2006), questões que tangem a profissionalização das mesmas também merecem destaque e serão comentados a seguir.

## **2.5 PROFISSIONALIZAÇÃO**

Segundo Mintzberg e Waters (1982), a profissionalização seria um fator que as organizações não poderiam evitar. Davel e Colbari (2000) enfatizam que, inicialmente, a empresa inicia de maneira familiar e pessoal, no entanto, a evolução do negócio acaba por exigir a adoção de uma gestão mais impessoal, profissional e racional. Silva Junior (2006) infere que com o amadurecimento do negócio familiar e a presença consolidada no mercado, o crescimento da empresa necessita de outra estrutura, relegando a administração simplista e amadora e adotando uma gestão mais profissional e descentralizada, ao qual a cabo de profissionais adequados, as chances de prosperar e vencer, diante do mercado com cada vez mais concorrentes, será maior.

Entretanto, Stewart e Hill (2012) relatam que o termo “profissionalização”, quando verificado nos estudos referentes às empresas familiares, tem por seu significado a “simples” contratação de empregados não familiares por período integral, ao qual são delegadas alguma autoridade gerencial. Assim, para Stewart e Hill (2012), a profissionalização não pode ser vista como unidimensional, conforme a significação simplista, mas sim como uma mudança holística, em que o elemento central baseia-se na meritocracia, cuja implantação requer mudanças nas diversas dimensões gerenciais, o que dá à profissionalização uma característica multidimensional.

Neste caso, a profissionalização refere-se à substituição de métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais, e necessita ser feita de dentro para fora da organização, podendo ter impactos na cultura organizacional (LISSONI et al., 2010). Assim, para eles, por meio da profissionalização a empresa familiar inicia um trabalho diferente, trocando líderes de lugar, sistemas de apoio e procedimentos, ou seja, em termos gerais, significa uma renovação da forma de trabalho.

Fang et al. (2012) definem a profissionalização da empresa familiar como a adoção de normas profissionais. Nesta concepção, segundo eles, entende-se que a profissionalização é um comportamento estratégico crítico para as empresas familiares adquirirem e acumularem normas profissionais por intermédio das funções de profissionais não familiares e pelos próprios membros da família. Assim, eles assumem que estas normas são como recursos estratégicos, que podem ou não afetar o desempenho da empresa familiar.

Songini (2006) considera que a profissionalização da empresa familiar está pautada em três elementos: mecanismos de governança formal (conselho de administração); planejamento estratégico e sistemas de controle formais (orçamentos; contabilidade gerencial); e a presença de membros não familiares na gestão e no conselho de administração da empresa. A autora enfatiza que a adoção de mecanismos de governança, planejamento estratégico e sistemas de controle formais surgem da necessidade de proteger o valor do(s) proprietário(s) e de ajudar as empresas familiares a atenderem interesses e objetivos, tanto do negócio quanto da família, enquanto que a presença de membros/profissionais não familiares em todos os níveis estruturais, inclusive no conselho de administração, infere mais objetividade nos processos de tomada de decisão neste tipo específico de empresa.

Percebe-se que tais conceitos não assumem uma via única, ou seja, a profissionalização não está apenas ligada a mudança de uma dimensão. Assim, para efeito desta dissertação, adotou-se o conceito de profissionalização segundo Songini (2006). Em complementação a este conceito foi inserido um quarto elemento, atendendo ao elemento central proposto por Stewart e Hill (2012), ou seja, à aderência aos princípios do mérito.

De maneira geral, de acordo com Davel e Colbari (2000), as empresas familiares estariam fadadas à profissionalização, visto a necessidade de adquirir nova postura frente às adversidades que surgirão com a evolução natural do empreendimento familiar. Desta forma, a profissionalização não estaria desvinculada do ciclo de vida e evolução da empresa familiar, conforme se verifica em Gersick et al. (2006), ou seja, com o crescimento e progresso nos três subsistemas (família, propriedade e gestão), a necessidade de profissionalizar o negócio familiar tem sua importância ao permitir a aplicação de novos processos, parâmetros e/ou estruturas que possibilitem à empresa familiar sobreviver frente aos tempos de mudanças.

Em suma, conforme relatam Gersick et al. (2006), a empresa familiar inicia-se de um empreendimento modesto, pequeno, que aos poucos, dado seu ciclo de vida e sua resposta às adversidades, pode vir a se tornar uma grande empresa. Assim, Santa e Laffin (2012), enfatizam que as micro e pequenas empresas surgem de maneira desprezível e, muitas das vezes, familiar, podendo vir a tornar-se grandes corporações. Neste sentido, é necessário esclarecer o entendimento do que sejam as micro e pequenas empresas.

### **3. MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – MPEs**

#### **3.1. CARACTERÍSTICAS**

Como aponta Leone (1991), antes do surgimento das grandes empresas, as pequenas empresas sempre existiram. Neste sentido, conforme relatam Carvalho, Gomes e Lima (2012) e Silveira et al. (2012), não se pode negar a importância das micro e pequenas empresas no desenvolvimento econômico e social dos países, e neste caso, do Brasil.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2003), a característica mais importante das micro e pequenas empresas é despontar como um “colchão” amortecedor do desemprego no país, servindo como alternativa para uma parcela da população que não está adequadamente qualificada para ocupar postos de trabalho nas grandes empresas e que possuem condições de ter o próprio negócio, seja ele formal ou informal.

Em uma visão mais técnica, em estudo realizado pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2013), compreendendo o período de 2002-2012, as MPEs expandiram-se 30,9% no total, com a abertura de 1,5 milhões de novos empreendimentos e a criação de 6,6 milhões de empregos formais. Tais dados, segundo o SEBRAE (2013), confirmam a importância das MPEs para a economia nacional, visto que elas foram responsáveis, em 2012, por 99% dos estabelecimentos, 51,7% dos empregos privados não agrícolas e 40% da massa salarial.

Sob outro aspecto, o IBGE (2003) ressalta algumas características que são intrínsecas às micro e pequenas empresas. Dentre elas, despontam: altas taxas de natalidade e mortalidade; forte presença de proprietários, sócios e membros da família como mão de obra; poder decisório centralizado; estreito vínculo entre os proprietários e as empresas, não se distinguindo, principalmente em termos contábeis e financeiros, pessoa física e jurídica; contratação direta de mão de obra, e quando realizada, esta mão de obra não é qualificada ou é semiquificada.

Apesar destas características estarem ligadas às micro e pequenas empresas, tais atributos se assemelham ao que é verificado nas empresas familiares. Ao analisar o desenvolvimento da empresa familiar, dado seu ciclo de vida, Gersick et al. (2006) relatam determinados aspectos semelhantes aos demonstrados pelas MPEs no Brasil, que condizem habitualmente à primeira e segunda fases do ciclo de vida da empresa familiar, respectivamente, denominadas por “empresa do proprietário fundador” e “empresa familiar crescendo – sociedade de irmãos”, conforme apresentados no tópico anterior.

De forma resumida, Silva Junior (2006) relata que, no início do negócio familiar, o quesito administrativo é relativamente simples, caracterizado pela centralização do poder e tomada de decisões do fundador da empresa, que também acaba por ter que assumir praticamente todos os papéis administrativos, mesmo sem possuir adequada formação profissional. Tais aspectos também podem ser percebidos na pequena empresa (SEBRAE, 2013).

Apesar destas características demonstrarem o perfil do micro e pequeno negócio, de acordo com Leone (1991), Lima (2001), IBGE (2003) e Silveira et al. (2012), não existe um consenso quanto à definição do que seja ou não uma MPE. Como aponta Lima (2001), existem vários indicativos que podem ser utilizados, no entanto, podem não ser apropriados e definitivos para a amplitude de contextos. Alguns destes serão tratados a seguir.

### **3.2. DEFINIÇÃO**

Conforme aponta Leone (1991), existe uma problemática para definir o que seja uma MPE. Segundo a autora existem três alternativas: a visão quantitativa, a qualitativa ou a combinação de ambas.

De acordo com a autora, a alternativa qualitativa usada para definir o porte de uma empresa é essencialmente dinâmica, e o foco está na estrutura interna, na organização e nos estilos de gestão. Sendo assim, caracteriza-se por analisar aspectos como: utilização do trabalho próprio ou de familiares; não possuem administração especializada fora da empresa; não pertencem a grupos financeiros e econômicos; não tem produção em escala; apresentam condições particulares de atividades reveladoras da exiguidade do negócio; possuem uma administração

rudimentar; equipamento produtivo menos complexo, o que causa baixa relação investimento/mão de obra; receptam mão de obra proveniente do setor agrícola; entre outros.

Para a autora, a alternativa quantitativa possui uma característica estática, ou seja, enfoque em critérios econômicos. Fazem parte deste campo as definições de MPEs de alguns órgãos governamentais, como o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), IBGE, SEBRAE, bem como a Lei Complementar nº 123/2006, que trata respectivamente das disposições legais das micro e pequenas empresas.

O BNDES classifica as empresas por meio da receita operacional bruta anual (QUADRO 2), determinada 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, não incluídas as vendas canceladas e os descontos incondicionais concedidos.

**QUADRO 2 – Porte da empresa**

<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 (adaptado pelo autor).

O SEBRAE (2013) utiliza um critério distinto do BNDES para definir as MPEs. Sua particularidade está em utilizar o número de pessoas ocupadas para realizar a caracterização das empresas, distinguindo pelos setores de atividade econômica (QUADRO 3).

### QUADRO 3 – Classificação dos estabelecimentos segundo o porte

Classificação	Indústria	Comércio/serviços
Microempresa	19	09
Pequena empresa	de 20 a 99	de 10 a 49
Média empresa	de 100 a 499	de 50 a 99
Grande empresa	acima de 500	acima de 100

Fonte: SEBRAE (2013, p. 17).

A Lei Complementar nº 123/2006, que revogou a Lei nº 9.841/1999 (Lei das Micro e Pequenas Empresas), dispõe dos critérios legais quanto à definição do que seja uma MPE. Desta forma, o artigo 3º desta Lei define o que são reconhecidas como micro e pequenas empresas, a saber:

Art. 3. Para os efeitos desta Lei Complementar, consideram-se microempresas e empresas de pequeno porte a sociedade empresária, sociedade simples, 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);

O IBGE (2003), no entanto, utilizou a definição da Lei nº 9.841/1999 na maior parte do estudo que efetuou, mas também utilizou a definição do SEBRAE no que tange o tratamento sobre a demografia das empresas.

Outra forma seria a combinação das alternativas qualitativa e quantitativa para definir a MPE, conforme aborda Leone (1991). Para a autora, independente de qual critério seja escolhido, eles devem ajudar a classificar a empresa quanto ao seu

porte da melhor maneira possível, de forma que os resultados obtidos possam ser analisados tanto do ponto de vista econômico, quanto social e político.

Para esta dissertação, optou-se por utilizar uma combinação mista, ou seja, um paralelo entre as alternativas quantitativa e qualitativa. Esta escolha parece ser mais plausível, dado que podem existir empresas que apresentam características qualitativas que a encaixem como pequena empresa, no entanto, por qualificações quantitativas, a mesma pode ser taxada como grande empresa, por exemplo. Assim, para efeito quantitativo, optou-se por utilizar a definição da Lei Complementar nº 123/2006, visto que ela pode ser objeto da legislação brasileira e, desta forma, ser o norteador para as ações do Governo nestes tipos específicos de empresa, sejam elas de natureza econômica, jurídica ou social. Pela via qualitativa, optou-se pela utilização das características apontadas por Leone (1991).

No primeiro momento, a empresa escolhida deve se encaixar nos critérios quantitativos, sendo posteriormente analisadas as características qualitativas, que, comparadas, poderão informar se a MPE estudada é de fato uma pequena empresa sob a ótica das duas alternativas ou se ela apresenta elementos que divergem, excluindo-a de uma ou outra alternativa.

Sendo assim, de forma a seguir com as perspectivas adotadas, é necessário introduzir os aspectos e características que culminam no entendimento da temática da governança corporativa adotados nesta dissertação, que serão comentados a seguir.

## 4. GOVERNANÇA CORPORATIVA

### 4.1. BREVE HISTÓRICO

As primeiras discussões que envolveram a temática da governança corporativa remontam, de acordo com Mallin (2013) e Fama e Jensen (1983), desde as discussões de Adam Smith, em seu trabalho intitulado *The Wealth of Nations*, no final do século XIX, no qual já iniciava o questionamento referente ao problema da separação entre a propriedade e a direção nas empresas.

Em 1932, o estudo pioneiro de Berle e Means (1988) contribuiu para oferecer uma maior visão da temática da governança, ao discutir a problemática da separação da propriedade e do controle nas empresas norte americanas, advindo do fenômeno da industrialização e do desenvolvimento dos mercados no início do século XX. Em *A Moderna Sociedade Anônima e a Propriedade Privada*, Berle e Means (1988) focaram as discussões relativas aos benefícios e custos potenciais, ocasionados pela separação entre a propriedade e direção, fenômeno que já estava ocorrendo em grandes empresas norte-americanas.

Tais discussões tinham como cenário a mudança de pequenas empresas privadas, cuja característica era de propriedade e direção individual (o proprietário era quem geria o negócio), para grandes empresas (do tipo sociedade anônima), cuja direção apresenta-se total ou parcialmente separada da propriedade. Assim, para Silva Junior (2006), a análise de Berle e Means (1988) sobre a separação entre a propriedade e a direção em empresas do tipo sociedade anônima representaram as bases para o que hoje é conhecido como governança corporativa, e para Mallin (2013) estas contribuições são inestimáveis, quando verificadas atualmente.

Hart (1995), entretanto, analisa que a governança corporativa ou o fenômeno da governança corporativa está presente quando duas condições são atendidas: a existência do problema de agência, ou conflito de interesses, envolvendo membros da organização, que podem ser proprietários, gestores, trabalhadores ou consumidores; e quando os custos de transação são tais que este problema de agência não pode ser tratado por intermédio de um contrato. Estas condições expostas por Hart (1995) abrem o leque de análise do fenômeno da governança

corporativa para outros tipos organizações, sendo elas de porte grande, médio ou pequeno, de capital aberto ou fechado, familiares ou não.

Em suma, Mallin (2013) enfatiza que o desenvolvimento da governança corporativa tem sido afetado por teorias das mais diversas áreas, tais como finanças, economia, direito, contabilidade, administração e comportamento organizacional, e inúmeros conceitos e definições.

## **4.2. CONCEITUANDO A GOVERNANÇA CORPORATIVA**

Definir o termo “governança corporativa” não constitui uma tarefa fácil, sobretudo por ser um campo cujo desenvolvimento se deu de maneira global, compreendendo diferentes aspectos legais, culturais, de propriedade e outras estruturas específicas, o que confere a ele certa complexidade. De acordo com Silva Junior (2006), discussões a respeito da definição desta temática têm ocorrido desde os estudos de Berle e Means até os dias atuais, sem, contudo, encontrar uma definição que consiga atender todas as perspectivas envolvidas.

Andrade e Rossetti (2012), neste sentido, relatam que existe um conjunto de diversidades que envolvem as questões associadas à governança corporativa, e que elas, em conjunto com o desenvolvimento recente deste tema, provocam o surgimento de múltiplos conceitos. Apesar da multiplicidade, os autores analisam que os diversos conceitos podem ser abrigados em quatro grupos, a saber: (a) guardião de direitos, que incluem o conceito de Blair (1998); (b) sistema de relações, que pode ser percebido no trabalho de Shleifer e Vishny (1997); (c) estrutura de poder, compreendido no trabalho de Babic (2003); e (d) sistema normativo, percebido no trabalho de Brickley e Zimmerman (2010).

Tais especificações demonstram o que aponta Silva Junior (2006), isto é, que o conceito de governança ainda está em construção, contudo, não conduz apenas para a questão da relação entre as estruturas de propriedade e direção, e considera também sua relação com a sociedade. Neste sentido, para esta dissertação optou-se por utilizar a perspectiva de valores para definir a governança corporativa, que inclui o conceito de Fan (2001) e sua ampliação proposta por Silva Junior (2006), que compreende que a governança corporativa é mais do que apenas um sistema que, além de atuar meramente na regulação das relações entre a propriedade e a

direção, ou seja, atender aos interesses dos acionistas e dos gestores, visa também atender a múltiplos interesses, como os dos *stakeholders*<sup>3</sup>.

A escolha por esta perspectiva se dá visto sua convergência com o modelo utilizado (M4CCV), que possui como elo, entre os subsistemas expostos, o sistema de valores e, neste sentido, este parece atuar como um componente crucial quanto à questão dos conflitos de interesses entre os grupos, o que gera, neste caso, a aplicação de mecanismos de governança como forma de mitigar tais conflitos e resguardar os interesses de ambos os envolvidos.

Assim, é necessário que se entenda os aspectos gerais que norteiam a governança corporativa, de certa forma, o panorama ao qual a temática tem se desenvolvido ao longo dos anos, especificamente, aspectos teóricos. A seguir serão comentados alguns destes componentes, que foram importantes para o desenvolvimento da temática da governança corporativa, de acordo com Silveira (2010) e Mallin (2013).

#### **4.3. ASPECTOS GERAIS**

Conforme expõem Silveira (2010) e Mallin (2013), a temática da governança corporativa ganhou corpo justamente pelas contribuições dos estudos acerca da questão que envolve os conflitos de interesses, notadamente o conflito de agência entre principais (acionistas) e os agentes (gestores) e, nestes termos, a teoria da agência e demais componentes, como o custo de agência e a assimetria da informação.

Com origem nas teorias econômicas, a teoria da agência enfatiza o relacionamento entre agência (contratos). Neste sentido, para Jensen e Meckling (2008), esta teoria refere-se ao relacionamento existente entre uma ou mais pessoas (principal) que contratam outra pessoa (agente) para realizar um serviço no qual a tomada de decisão e autoridade é atribuída ao agente pelo principal. Complementando, Silva Junior (2006) advoga que a questão da teoria da agência consiste no oportunismo de decisões dos diretores executivos em não visar à maximização do valor das ações dos acionistas/proprietários. Neste contexto, segundo o autor, é necessária a adoção de mecanismos que obriguem os diretores executivos, que não são

---

<sup>3</sup> De acordo com Mallin (2013), *stakeholders* refere-se a qualquer indivíduo ou grupo em que as atividades da empresa têm um impacto, incluindo os empregados, clientes e a comunidade local.

acionistas, a proteger os interesses dos acionistas/proprietários, como forma de conduzir a uma boa prática de governança corporativa. Nestes termos, quando os interesses são convergentes, existe um alinhamento e envolvimento em objetivos comuns, entretanto, quando são divergentes, surgem os conflitos, também chamados de conflitos de agência ou problema de agência (SILVA JUNIOR, 2006).

Quanto a esta questão, Andrade e Rossetti (2012) relatam a existência de dois tipos de conflitos de agências: (a) quando a propriedade é pulverizada, ou seja, propriedade e gestão estão dissociadas, o conflito se dá entre acionistas/proprietários e os gestores; e (b), quando a propriedade é concentrada, ou seja, a maior parcela dela concentra-se nas mãos de um ou poucos proprietários, apresentado a presença da sobreposição de propriedade e gestão, o conflito existente se dá entre acionistas majoritários e minoritários. Existem outros tipos de conflito de agência que serão relatados no tópico seguinte.

Segatto-Mendes (2001) infere sobre a questão que envolve os diferentes níveis de informação como outro fator que contribui para a ocorrência do conflito de agência. Tal fato ocorre dado que as informações que o principal recebe são fornecidas pelo agente, e este pode controlar a profundidade e o tipo de informação que será passada ao principal, culminando na assimetria da informação. Faria et al. (2011) comentam que a assimetria da informação não é exclusiva da relação principal-agente, ela pode existir em qualquer relação em que o informante possui uma posição de privilégio quanto ao receptor que necessita da informação, por exemplo na relação gerente-diretor.

Visto a incapacidade de delinear o contexto perfeito, dado a questão da racionalidade limitada do ser humano (MARCH; SIMON, 1981), surgem os conflitos. De acordo com Silva Junior (2006), estes conflitos, em especial o conflito de agência no contexto da governança corporativa, não podem ser evitados facilmente, visto duas condições fundamentais: primeira, especificada pelo axioma de Klein (1983) quanto da inexistência do contrato completo que vá garantir que o agente tenha sua ação voltada para atender aos interesses do principal; segunda, especificada pelo axioma de Jensen e Meckling (1994), quanto da inexistência do agente perfeito, ou seja, indivíduo segundo o qual estaria indiferente em maximizar seus interesses e aspirações quanto aos outros.

Assim, devido à inexistência do contrato completo e do agente perfeito, as relações entre o principal e o agente se dão por meio dos contratos, que segundo Silva Junior (2006) incorrem em custos, denominados custos de agência (JENSEN; MECKLING, 2008). Estes contratos requerem custo tanto para elaboração quanto para monitoramento, o que para Williamson (1979) também representam custos de transação<sup>4</sup> *ex ante*, no que tange a elaboração dos referidos contratos e *ex post*, quando referente ao monitoramento das ações tomadas pelos agentes.

Dada a problemática que envolve a temática da governança corporativa, autores como Silveira (2010) e Andrade e Rossetti (2012) relatam que é comumente aplicado às organizações do tipo Sociedades Anônimas (S.A.), em específico, as empresas de capital aberto, mecanismos de controle, denominado como mecanismos de governança, que possuem natureza interna e externa. Quanto aos mecanismos internos, Silveira (2010) aponta o: (a) conselho de administração; (b) sistemas de remuneração dos gestores profissionais; e (c) concentração acionária. Já Andrade e Rossetti (2012) complementam com: (a) o monitoramento compartilhado da companhia com outros grupos de interesse; e (b) estruturas multidivisionais de negócios.

Embora esses mecanismos sejam direcionados ao contexto das grandes companhias, sobretudo as de capital aberto, este estudo se propõe a empreender um olhar direcionado para as PMEs, dado que o fenômeno da governança (HART, 1995) pode se fazer presente no contexto destas empresas, conforme observado por Ribeiro (2009) e Miranda e Grzybovski (2012). Neste sentido, o direcionamento para o contexto das PMEs reflete a necessidade de se preencher uma lacuna que compreende o estudo da governança corporativa no contexto das PMEs familiares.

Em suma, no que tange outros aspectos, os mecanismos de governança configuram parte essencial nesse sistema, e atuam de forma a assegurar que as decisões que serão tomadas sejam feitas no melhor interesse dos acionistas (SILVEIRA, 2010), sem desprezar os interesses dos *stakeholders* (MALLIN, 2013). Entretanto,

---

<sup>4</sup> Os custos de transação são os custos incorridos quando das transações entre os agentes econômicos, em que a firma decide se a produção de determinado bem deve ou não ser internalizada ou contratada. Tais custos correspondem principalmente às incertezas que existem quanto à possibilidade de comportamento oportunista e não atendimento de padrões pré-acordados. (WILLIAMSON, 1979).

conforme expõem Andrade e Rossetti (2012), existem fatores que configuram a identidade da governança corporativa, seja de uma organização específica ou de um país. Estes aspectos serão tratados a seguir.

#### **4.4. FATORES DE DIFERENCIAÇÃO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA**

Existem parâmetros que permitem identificar as configurações distintas de governança presentes nas organizações. Estes aspectos, apesar de serem específicos para as organizações do tipo S.A de capital aberto, serão aqui demonstrados de forma a conduzir uma comparação com os fatores identificados na pequena empresa familiar estudada, dado que, se o fenômeno da governança se faz presente (HART, 1995), acredita-se que determinados fatores podem se fazer aparentes em outras organizações, sobretudo nas PMEs. Desta forma, Andrade e Rossetti (2012) articulam dez fatores de diferenciação, conforme apresentados a seguir:

##### *1. Fonte predominante de financiamento das empresas*

Este fator divide-se em interno e externo. De acordo com Vallandro, Zani e Schonerwald (2010), as empresas dispõem de três formas para financiar seus ativos: por meio do autofinanciamento, endividamento (*debt*) e/ou emissão de ações (*equity*).

O autofinanciamento está relacionado ao financiamento da empresa por meio da retenção dos lucros obtidos. O financiamento por intermédio do endividamento (*debt*) está relacionado com a emissão de dívidas, por meio de debêntures ou notas promissórias; utilização de empréstimos bancários, sem a abertura do capital da empresa; ou perda do controle. Já o financiamento por ações (*equity*) está relacionado com a emissão de ações, culminando com a abertura de capital da empresa (VALLANDRO; ZANI e SCHONERWALD, 2010).

##### *2. Relação entre a propriedade e o controle*

A relação entre a propriedade e o controle indica a natureza do controle, que pode ser concentrado ou pulverizado.

Silveira (2010) enfatiza que, em estruturas de propriedades concentradas, no qual existe a presença de um forte acionista controlador, podem gerar maior monitoramento e cobrança de desempenho dos gestores profissionais, bem como, levar a decisões que prejudiquem os acionistas minoritários. Sob outro aspecto, o mesmo autor relata que estruturas de propriedade dispersas podem resultar em companhias com administração mais profissional e ações mais líquidas, bem como dar margem ao poder excessivo dos gestores, que podem gerar distorções nos sistemas de remuneração e dificuldade para substituir aqueles que sejam ineficientes.

### *3. Relação entre a propriedade e a gestão/direção*

A relação determina a existência da dissociação ou a sobreposição entre a estrutura de propriedade e a estrutura de direção. Andrade e Rossetti (2012) indicam a dissociação da propriedade e a gestão ocorre na existência da separação entre propriedade e controle, enquanto que a existência da concentração acionária, a propriedade e a gestão indicam uma sobreposição.

### *4. Tipologia dos conflitos de agência*

Andrade e Rossetti (2012) informam da existência de dois tipos de conflitos de agência: entre os majoritários e minoritários e entre acionistas e gestores.

O conflito de natureza majoritário-minoritário ocorre pela questão da elevada concentração acionária, ou seja, o controle encontra-se em poder de um ou poucos acionistas. Os conflitos de natureza acionistas-gestores existem em organizações cuja propriedade encontra-se dispersa, ou seja, muitos acionistas. O segundo tipo de conflito foi tratado anteriormente por Berle e Means (1988).

Harris e Raviv (1991) enfatizam outro tipo de conflito de interesses, denominado conflito acionista-credor. Este conflito surge porque, dado o investimento menor por parte dos acionistas, caso este investimento produza um grande retorno, a maior parte fica com os acionistas, enquanto que, se o mesmo falhar, a maior parte das consequências será suportada pelos credores.

Já Stewart e Hitt (2012) e Michiels et al. (2014) relatam do conflito de interesse do tipo principal-principal na empresa familiar. Este conflito ocorre da divergência de

interesses entre os proprietários da empresa, ou seja, resulta do conflito entre os proprietários familiares. Os aspectos recorrentes deste tipo de conflito podem ser observados em Gersick et al. (2006), quando a empresa familiar começa a entrar no estágio de sociedade de irmãos.

#### *5. Proteção legal dos minoritários*

Indica a existência ou não de instrumentos normativos, que determinam o tipo de proteção que é dado aos acionistas minoritários. Respective instrumentos podem ser encontrados nos certames legais dos países em que estão instaladas as respectivas organizações.

#### *6. Dimensões atuais, composição e forma de atuação dos conselhos de administração*

Identificam a estrutura, a composição e a atuação do conselho de administração como representante dos interesses da estrutura de propriedade. Tais especificações são obtidas conforme os padrões legais de cada país, no entanto, cabe ressaltar que estão limitadas à empresas de capital aberto, e especificamente no Brasil, às empresas do tipo S.A., sejam elas de capital aberto ou fechado. Sob outros termos, aspectos complementares podem ser obtidos nos códigos de melhores práticas de governança corporativa nos respectivos países de atuação das empresas, como por exemplo, no Brasil, pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2009).

#### *7. Liquidez de participação acionária*

A liquidez sofre impactos pela predominância da concentração de ações, podendo ser alta, baixa, especulativa e/ou oscilante. Neste sentido, Andrade e Rossetti (2012) indicam que a propriedade é pulverizada, e tem por características proporcionar uma alta liquidez acionária. Em contrapartida, a concentração de propriedade (acionária), infere em uma baixa liquidez nas ações, ou especulação/oscilação, característico do modelo de governança nos países latino americanos.

#### *8. Forças de controle mais atuantes*

Podem ser externas (mercado) ou internas (controles e estruturas de poder). Quanto ao ambiente interno, tem-se o conselho de administração, os sistemas de remuneração dos executivos e o monitoramento compartilhado com outros grupos de interesse. No ambiente externo, a própria estrutura de capital, de acordo com Silveira (2010), o ambiente regulatório do país, o ativismo dos investidores institucionais, entre outros.

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

É convergente com o modelo de governança adotado pela organização e avalia o quanto a empresa utiliza as boas práticas de governança sugeridas. Tais políticas de boas práticas podem ser encontradas nos manuais de governança corporativa, como o manual do IBGC (2009).

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

Proporciona verificar o quanto o modelo adotado é abrangente, ou seja, se privilegia os interesses apenas dos *shareholders* (acionistas) ou de um grupo mais ampliado de *stakeholders* (outros interessados).

Assim, a configuração destes fatores descreve a forma como a governança corporativa se apresenta na empresa. Entretanto, outros aspectos denotam especificidades da governança nas organizações, sobre as quais remontam as empresas familiares. Nestes termos, é necessário também expor as características da governança corporativa na empresa familiar.

### **4.5. GOVERNANÇA NA EMPRESA FAMILIAR**

De acordo com Silveira (2010), a governança corporativa na empresa familiar, de certa forma, é complexa em virtude da presença de um fator complicador, denominado família. Neste sentido, além da presença dos possíveis conflitos existentes em empresas não familiares, tais como disputas de interesses entre executivos e proprietários/acionistas, estas organizações ainda são passíveis da presença de disputas familiares, visto o envolvimento afetivo entre os membros familiares que estão presentes ou não na gestão do negócio, o que se traduz na geração de riscos, oportunidades e desafios.

Quanto aos riscos, Silveira (2010) aponta seis tradicionais e principais, associados à empresa familiar, sendo eles: (1) problemas tanto na sucessão quanto na transição de gerações; (2) questões que envolvem o nepotismo, executivos familiares avaliados informalmente e a falta de meritocracia; (3) disputas entre os ramos familiares; (4) separação de questões familiares de questões empresariais; (5) manutenção do profissionalismo; e (6) falta de um conselho para resolver assuntos do ambiente familiar.

Quanto às oportunidades, Silveira (2010) destaca: (1) confluência de interesses na alta gestão entre gestores e acionistas é maior; (2) executivos familiares possuem uma maior dedicação e comprometimento para com a empresa, se comparados com executivos de mercado; (3) decisões corporativas têm a possibilidade de obter um horizonte temporal maior; (4) o processo de decisão é relativamente mais ágil; (5) os controladores possuem maior interesse em construir um negócio para as futuras gerações.

Para Mallin (2013), duas são as vantagens que a empresa familiar possui perante as não familiares: as chances do problema de agência neste tipo de empresa poder ser menor; e a capacidade de serem menos orientadas pelas demandas de curto prazo do mercado, mesmo com a necessidade de ter lucro, contudo, possuem maior flexibilidade em relação a quando e como fazê-lo.

Apesar das vantagens, Schulze et al. (2001) enfatizam que as empresas nas quais a propriedade e gestão são exercidas por famílias, o problema de agência pode ser mais acentuado (bem como os custos de agência), devido ao autocontrole e outras ameaças de agência engendradas pelo altruísmo, culminando com conflitos de interesses dentro da família e entre os proprietários familiares, que, combinados com os efeitos das falhas do mercado externo, ameaçam o desempenho neste tipo de empresa de capital fechado gerido pelo dono.

Para evitar tais conflitos, Bernhoeft e Gallo (2003) relatam alguns desafios que estas empresas enfrentam: (a) a prestação de contas para todos os envolvidos, membros familiares gestores e não gestores, de forma transparente e periódica; (b) buscar maneiras de conciliar o crescimento da empresa e o crescimento individual dos membros familiares; (c) buscar conciliar o crescimento da empresa com o da família;

(d) preparar os possíveis herdeiros para se tornarem acionistas e terem a capacidade de aumentar o capital; e (e) ter em mente que a profissionalização do negócio requer também a profissionalização da família e da propriedade.

Silveira (2010) expressa que todas as questões que envolvem a governança atingem tanto empresas familiares de capital aberto quanto as empresas familiares de capital fechado. Isto decorre do processo de crescimento do empreendimento, e ao longo do ciclo de vida da empresa familiar, a estrutura passa a adquirir tamanho e complexidade cada vez maiores, culminando em um ponto em que a propriedade tende a ser dispersa entre os membros familiares, podendo causar conflitos, visto os diversos pontos de vistas das gerações que estão intrinsecamente vinculadas ao negócio, ou seja, estão na gestão/direção e/ou na propriedade da empresa familiar. Os conflitos advindos da questão inerente à alta dispersão podem ser controlados pela família por intermédio da utilização da sucessão recursiva, ou seja, a companhia volta a ser dirigida por uma sociedade de irmãos ou por um proprietário controlador, de acordo com Gersick et al. (2006).

Assim, autores como Silveira (2010) e Gersick et al. (2006) advogam a aplicação de determinadas estruturas, algumas já retratadas nos tópicos anteriores, mas especificamente a questão do conselho de família. Neste contexto, de acordo com Silveira (2010), a presença do conselho de administração e da diretoria executiva é comum nas sociedades anônimas, contudo, o conselho de família é característico de empresas familiares, cuja função primordial é gerenciar o dia-a-dia das famílias empreendedoras, no qual são debatidas as questões familiares vinculadas ao negócio, de maneira organizada e estruturada. Para Gersick et al. (2006), a estrutura do conselho de família pode ser adotada mediante o auxílio de um consultor, mais especificamente no estágio de entrada da propriedade familiar enquanto sociedade de irmãos, visto as complexas características que a empresa familiar passa a ter que administrar.

Para o IBGC (2009), o conselho da família é um grupo formado por familiares onde são discutidos assuntos familiares e são alinhadas as expectativas dos participantes em relação à organização. Bernhoeft e Gallo (2003) articulam que o conselho de família serve para conduzir as questões familiares (interesses, conflitos, expectativas, entre outros), cujo reflexo possam a impactar sobre a sociedade e as

empresas. Assim, esta estrutura auxilia para que estas questões sejam discutidas e administradas.

Bernheft e Gallo (2003) esboçam algumas atribuições deste conselho específico: administrar todas as questões e interesses da família que tenham relação com a sociedade e a empresa; disciplinar a família com relação aos negócios; manter o zelo pelos valores e história da família, transferindo-o para as gerações vindouras; manter a família informada sobre a sociedade e os negócios por meio de um sistema formal de informações; representar a família diante do conselho de administração e societário; fomentar um programa de formação e treinamento dos familiares para a função de acionista; fomentar programas de orientação vocacional, profissional e pessoal para as novas gerações, como complemento à orientação de cada família, entre outros.

Como se pode perceber, existe uma preocupação enquanto adequar aspectos de governança na empresa familiar, que de certa forma, permitem a estas empresas específicas sobreviverem. Conforme apontam Yu et al. (2012), a temática da governança corporativa vêm ganhando espaço nos estudos que compreendem as organizações familiares. Neste sentido, em âmbito nacional, no contexto das grandes empresas destacam-se os trabalhos de Oliveira, Albuquerque e Pereira (2012), Velloso (2012) e Silva Junior, Silva e Silva (2013), enquanto que no contexto das pequenas empresas destacam-se os trabalhos de Miranda e Grzybovski (2012) e Ribeiro (2009). No contexto internacional destacam-se os trabalhos de Wallevik (2009) e Brunning, Nordqvist e Wiklund (2007).

Oliveira, Albuquerque e Pereira (2012) analisaram os mecanismos de governança e os processos de sucessão e profissionalização de uma empresa familiar brasileira de grande porte, por meio de um estudo de caso. Os resultados obtidos apontam que fatores exógenos e endógenos influenciaram as mudanças ocorridas nas estruturas de propriedade, de poder, de controle e de gestão da empresa, o que levaram a família controladora a decidir por profissionalizar a gestão das empresas que compõem a *holding*, adotar estruturas de governança, que permitiram demarcar a propriedade e a gestão, reduzindo os conflitos de interesse, e definir regras claras para a sucessão.

O estudo de Velloso (2012) descreveu e analisou a governança corporativa na empresa familiar na visão dos consultores e dos membros de famílias empresárias. A pesquisa exploratória apontou que os consultores e os membros de famílias empresárias compartilham de uma visão favorável quanto à relevância da governança corporativa às empresas familiares em processo de sucessão, bem como à questão da governança corporativa fortalecer a empresa familiar, dando a ela condições para que possa crescer, desenvolver, perpetuar e tornar-se mais atrativa ao mercado.

Sob outro aspecto, Silva Junior e Silva e Silva (2013) objetivaram descrever e analisar as implicações do contexto familiar e do sistema de valores na governança corporativa em um grupo empresarial familiar de grande porte. Ao propor a inclusão do sistema de valores ao M3C de Gersick et al. (2006), a contribuição do estudo está em trazer a discussão referente à adoção de um modelo de governança com aderência aos sistemas de valores, que, ao nortear a família controladora, oferece mediação para interesses que asseguram à organização familiar sua manutenção e desenvolvimento.

Já no contexto das pequenas empresas, Miranda e Grzybovski (2012) analisaram a utilização da governança em pequenas empresas familiares e o desenvolvimento de estruturas de governança neste estrato de empresas. De acordo com as autoras, dado que as relações família, empresa e propriedade na empresa estudada estão sobrepostas, com reuniões informais e controles incipientes, a adoção de práticas de governança pode garantir a perenidade e sustentabilidade desse empreendimento.

Ribeiro (2009) verificou os principais problemas de governança hoje existentes nas pequenas e médias empresas no Brasil, segundo a realidade prática da experiência do BNDES como acionista destas empresas, e, de certa forma, delimitou algumas diretrizes no sentido de sua busca por melhora de suas práticas de governança corporativa. Segundo a autora, os resultados indicam que os problemas de agência, comumente verificados nas grandes empresas, podem existir também no universo da PMEs; a necessidade de adoção de políticas de recursos humanos mais robustas, baseadas na meritocracia; a presença do conselho de administração enquanto fórum de debates de estratégia; e desenvolvimento de mecanismos externos de controle, conforme aqueles aplicados às boas práticas de governança.

No contexto internacional, o estudo de Wallevik (2009) investigou a governança corporativa nas empresas familiares, enfatizando as redes industriais e a indústria. O foco está nas estruturas de governança em empresas familiares, como a indústria e as redes podem ser determinantes na propriedade familiar, bem como o efeito que esta propriedade e as fortes redes industriais têm sob o desempenho financeiro de outras indústrias, em especial, a marítima. A autora conclui que o modelo de governança resulta do contexto de agência que opera dentro da empresa, assim como a estrutura de propriedade e os incentivos na gestão. Sob outro aspecto, existindo nas relações familiares a predominância da harmonia, confiança e visões partilhadas, os aparatos de governança relacional conferem vantagens de ser empresa familiar em alguns ambientes.

Brunning, Nordqvist e Wiklund (2007) investigam como os mecanismos de governança afetam a capacidade de pequenas e médias empresas (PME) para introduzir as mudanças estratégicas. Segundo os autores, os resultados sugerem que os papéis do conselho e os altos gestores (TMT – *Top Management Team*) não são claros e não podem ser separados, o que aponta para os benefícios de pesquisadores que avaliam conjuntamente diferentes mecanismos de governança nas PMEs. Esta descoberta é particularmente interessante para os proprietários-gestores de PMEs e os que prestam assessoria para essas empresas. Assim, de acordo com eles, dado que as condições ambientais podem ser adversas ou emergentes, novas oportunidades pedem mudança estratégica, e tal mudança é, muitas vezes, difícil para os gestores de PMEs realizarem. Dessa forma, a expansão do círculo de pessoas envolvidas na tomada de decisão ajuda a superar esses problemas, e isto é particularmente relevante se a PME é de capital fechado.

Assim, mesmo que, de acordo com Mizumoto e Filho (2007), os mecanismos de governança desenvolvidos para as empresas de capital aberto sejam incorporadas às empresas de capital fechado, como forma de mitigar os problemas de agência, a configuração destes mecanismos apresenta-se de maneira distinta nestas empresas, apesar de possuírem a mesma finalidade. Desta forma, torna-se necessário compreender o fenômeno da governança corporativa na pequena empresa familiar, visto que, de acordo com Silveira (2010) e Mallin (2013), a governança corporativa é um importante mecanismo para mitigar o conflito de interesse nas organizações, garantindo, de certa forma, a manutenção do

empreendimento familiar, que possui uma importante representatividade para as economias de vários países em todo o mundo (GERSICK et al., 2006; LETHBRIGDE, 1997; BORGES; LESCURA, 2012).

Em seguida, aborda-se a questão da metodologia de pesquisa aplicada ao estudo, sob seus aspectos gerais, a forma de conduta realizada na coleta e análise dos dados, que permitiram atingir os objetivos que aqui foram postulados.

## 5. METODOLOGIA DE PESQUISA

### 5.1. ABORDAGEM DE PESQUISA

De forma a atender os objetivos delineados, optou-se por utilizar a abordagem qualitativa de natureza descritivo-analítica, visto que a necessidade do estudo recai sobre o fenômeno da governança na pequena empresa familiar, e, de forma mais profunda, sobre a sua configuração neste tipo específico de organização, sem a utilização de dados estatísticos.

A abordagem qualitativa “considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números” (SILVA; MENEZES, 2005, p. 20). Sobre outro prisma, a “pesquisa qualitativa evita números, lida com interpretações das realidades sociais, e é considerada pesquisa *soft*.” (BAUER; GASKELL, 2002, p.23).

Triviños (2009) afirma existir um consenso entre os autores que compartilham o ponto de vista de que a pesquisa qualitativa tem suas raízes nas práticas desenvolvidas, primeiramente pelos antropólogos e, posteriormente, pelos sociólogos, em seus estudos sobre a vida em comunidades. O mesmo autor aponta que a pesquisa qualitativa surgiu na Antropologia de forma mais ou menos natural, dado que os pesquisadores perceberam rapidamente que muitas informações sobre a vida dos povos não poderiam ser quantificadas, necessitando, assim, serem interpretadas de forma mais ampla do que limitada ao simples dado objetivo, não significando, inicialmente, o abandono de posicionamentos teóricos funcionalistas e positivistas.

Godoy (1995) ressalta que a pesquisa de natureza qualitativa apresenta as seguintes características: (a) o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental; (b) o caráter descritivo; (c) o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida são preocupações essenciais do investigador; e (d) utilização do enfoque indutivo na análise dos dados. Em suma, a estratégia qualitativa justifica-se ao proporcionar ao pesquisador contato direto e interativo com o objeto de estudo (NEVES, 1996).

## 5.2. MÉTODO DE PESQUISA

Como forma de atingir ao objetivo principal desta pesquisa, optou-se pela estratégia do estudo de caso. Nesta condição,

[...] um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (YIN, 2005, p. 32).

Triviños (2009) esclarece ainda que o estudo de caso é um tipo de pesquisa em que o foco recai sobre um objeto, ou seja, uma unidade em que se pretende analisar com profundidade.

Segundo Yin (2005), o estudo de caso é o mais adequado quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, em que o pesquisador se encontra em uma situação na qual não tem o devido controle sob os eventos e o ponto central de análise está nos acontecimentos contemporâneos, que se inserem em algum contexto da vida real. Para Triviños (2009), o estudo de caso possui o objetivo de aprofundar determinada descrição de uma realidade.

Gil (2002) enfatiza que o fator limitante do estudo de caso está na sua dificuldade de prover generalizações, dada a análise que é realizada sobre um ou poucos objetos. Entretanto,

[...] os propósitos do estudo de caso não são os de proporcionar o conhecimento preciso das características de uma população, mas sim o de proporcionar uma visão global do problema ou de identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciados (GIL, 2002, p. 55).

A contribuição deste método reside no fato de oferecer uma compreensão dos fenômenos em níveis individuais, organizacionais, sociais e políticos (YIN, 2005). Neste estudo específico, atingiu-se uma compreensão mais detalhada, em nível organizacional, do fenômeno da governança corporativa no ambiente de uma pequena empresa familiar.

Desta forma, escolheu-se o estudo de caso único por indicar ser um caso revelador e que, desta forma, pode apresentar características representativas que envolvem a

presença do fenômeno da governança corporativa na pequena empresa familiar, dadas as relações entre os três subsistemas (família, propriedade e direção) no ambiente da organização familiar, moldando, desta forma, determinados mecanismos que possibilitaram a sobrevivência do negócio.

### 5.3. COLETA DE DADOS

A coleta de dados nesta pesquisa compreende o que Jick (1979) enfatiza como triangulação de dados ou triangulação no método (*within method*), no qual o investigador recolhe os dados por diferentes fontes ou instrumentos. A premissa para realizar tal procedimento está em compensar os pontos fracos de um determinado instrumento com os pontos fortes de outro (JICK, 1979).

De acordo com Gil (2002), os estudos de caso podem se valer da obtenção de dados mediante diversos instrumentos, tais como análise de documentos, entrevistas, depoimentos pessoais, observação espontânea, observação participante, entre outros. Para esta pesquisa em questão, optou-se por utilizar a entrevista semiestruturada, a pesquisa de documentos e a observação assistemática.

Segundo Silva e Menezes (2005), a entrevista é o instrumento pelo qual a informação é obtida do entrevistado, sendo ela referente a determinado assunto ou problema. De acordo com Yin (2005), a entrevista se configura como uma das fontes de informação mais importantes para o estudo de caso. Neste sentido, foi utilizada a entrevista do tipo semiestruturada, cuja característica está em não possuir um roteiro rígido, ao qual permite explorar com maior amplitude algumas questões (SILVA; MENEZES, 2005). Gaskell (2002) afirma que a entrevista é o ponto de partida para que o entrevistador possa compreender e mapear o mundo de vida do entrevistado.

A observação assistemática, que pode ser compreendida também como observação livre, de acordo com Triviños (2009) refere-se ao tipo de observação ao qual é total ou parcialmente isento de pré-categorias para compreender o fenômeno que está sendo observado, e utiliza-se de anotações de campo para registro das informações, que nesta pesquisa, trata-se das notas de campo, que constituíram o diário de campo.

A pesquisa de documentos compreende a coleta de informações por meio de documentos, que podem ser relevantes para o estudo de caso (YIN, 2005). Nesta concepção, Yin (2005) enfatiza que a importância desta análise é ratificar e enriquecer as evidências obtidas pelas outras fontes de coleta de dados. Desta forma, solicitou-se à empresa acesso a alguns documentos, tais como, minutas de documentos, orçamentos, estatutos, contratos, entre outros.

#### **5.4. ANÁLISE DOS DADOS**

Os dados obtidos foram analisados pelo recurso da análise de conteúdo, definido como,

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 2006, p.37).

Neste caso, a análise de conteúdo tem por finalidade, segundo Bardin (2006), realizar deduções lógicas e justificadas acerca das mensagens que foram providas pelos emissores. Assim, complementa, “[...] o analista possui à sua disposição (ou cria) todo um jogo de operações analíticas, mais ou menos adaptadas à natureza do material e à questão que procura resolver (BARDIN, 2006, pg. 37)”.

De acordo com Bardin (2006), as fases da análise de conteúdo compreendem três etapas básicas: (1) pré-análise; (2) exploração do material; (3) e o tratamento e interpretação. Na pré-análise estão contidos os procedimentos que serão adotados e a seleção do material que será utilizado. A exploração do material condiz com a fase de execução dos procedimentos, a codificação e a enumeração. Com relação ao tratamento e interpretação, esta fase resulta da proposição de inferências e a interpretação dos resultados obtidos.

O fato de agrupar e categorizar os dados converge para a utilização da análise de conteúdo. Desta forma, categorias referem-se às “rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos sob um título genérico, agrupando-os em razão dos caracteres comuns desses elementos” (BARDIN, 2006, p.111). Criar categorias ou

categorizar presume a separação de itens para que sejam posteriormente agrupados.

Bardin (2006) infere que as categorias devem possuir as seguintes qualidades: (1) exclusão mútua, ou seja, cada elemento não pode estar contido em mais de uma divisão; (2) homogeneidade, confere que cada categoria deve ser homogênea, possibilitando que se realize a exclusão mútua; (3) pertinência, infere que a categoria só será pertinente de ser inclusa se estiver adaptada ao material de análise ou suportada pela teoria; (4) objetividade e fidelidade, influem que a codificação aplicada ao material, mesmo que sofra outras análises, deve manter-se a mesma; (5) produtividade, ou seja, a categoria só é produtiva se fornece resultados férteis.

Com a revisão teórica realizada, definiu-se *a priori* as seguintes categorias de análise: fatores de diferenciação; mecanismos de governança corporativa e implicações gerenciais.

## **5.5. OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA**

A operacionalização da pesquisa se deu, inicialmente, com a escolha do lócus. Para tanto, a escolha da empresa atendeu a dois pressupostos: primeiro, ser caracterizada como uma empresa familiar, ou seja, a propriedade e o controle estavam em poder da família (CHANDLER, 1994); segundo, ser denominada, pela via quantitativa (Lei Complementar nº 123/2006), de empresa de pequeno porte ou pequena empresa. A via qualitativa para definir a pequena empresa foi conduzida mediante a análise dos resultados, comparando as características de forma a verificar se por esta via a empresa atende também aos pressupostos daquela.

O intuito deste trabalho repousa em verificar o fenômeno da governança quanto à articulação de mecanismos de gestão e os resultados desta questão na dinâmica da pequena empresa familiar. Desta forma, verificou-se a necessidade da participação dos familiares, que constituem ou não a gestão e propriedade do negócio, bem como os gestores não familiares. No intuito de preservar a identidade da empresa e dos participantes nas entrevistas realizadas, optou-se por adotar a postura ética quanto a realização da pesquisa. Sendo assim, a empresa estudada recebeu o

nome fictício de “Gama”, enquanto os entrevistados receberam uma codificação, conforme a tabela a seguir.

**Tabela 1 – Codificação dos entrevistados**

ENTREVISTADO	POSIÇÃO NO M4CCV	DESCRIÇÃO	CÓDIGO
1	1	Familiar	E1
2	7	Familiar, gestor e proprietário	E2
3	7	Familiar, gestor e proprietário	E3
4	7	Familiar, gestor e proprietário	E4
5	3	Gestor	E5
6	3	Gestor	E6

**Fonte:** Dados obtidos pelo autor.

Os entrevistados foram selecionados conforme sua posição no M4CCV, de forma que fosse possível realizar a análise de diferentes ângulos. O objetivo inicial da pesquisa era promover uma investigação acerca desta temática com membros de todas as onze posições propostas no modelo. Entretanto, dado a característica de ser um pequeno negócio, tal aspecto não pôde ser atingido. As perspectivas dos familiares dos sócios proprietários, tais como as esposas e seus filhos, bem como a perspectiva do irmão, ex-sócio, não puderam ser coletadas dado à negativa destes em participar da pesquisa.

Foram realizadas sete entrevistas semiestruturadas, que tiveram duração aproximada de uma hora, como sugere Yin (2005), entretanto, uma entrevista foi desconsiderada por não apresentar elementos suficientes para as análises propostas. Utilizou-se um gravador para que as falas fossem analisadas quantas vezes necessárias. O número limitado de entrevistas se deu pelo emprego da seleção de “grupos naturais”, conforme explica Gaskell (2002), dado a temática pesquisada e o pequeno porte da empresa estudada. A seleção dos entrevistados repercutiu sobre os funcionários mais antigos, bem como os sócios-proprietários e, em última instância, os familiares que não eram proprietários, visto que estes poderiam partilhar de um passado comum e ter interesses e valores mais ou menos comuns, o que indicaria que este grupo formaria um meio social (GASKELL, 2002).

O princípio da saturação, exposto por Gaskell (2002), indica que se as condições permanecerem as mesmas na entrevista, a condução de mais entrevistas não trará melhorias ou uma compreensão mais detalhista do fenômeno. Esta condição, de acordo com Gaskell (2002), refere-se à existência de um número limite de versões ou compreensões da realidade, ou seja, mesmo que para o indivíduo estas experiências pareçam únicas, as representações destas condizem a uma representação de processos sociais, que podem ser compartilhadas por outras pessoas. E esta questão foi observada na pesquisa.

A pesquisa documental teve o mesmo objetivo e ocorreu por meio da análise dos contratos sociais. Os documentos foram coletados e analisados respeitando a condição de autorização da empresa. A tabela 2 é composta pelos documentos analisados pelo pesquisador e os devidos códigos atribuídos a eles.

A observação assistemática ou livre foi realizada desde o momento da entrada na empresa, durante a realização das entrevistas e de conversas informais com funcionários, familiares e sócios proprietários, em que foram observados como estes atores se relacionam. Nesta condição, houve atenção maior ao modo como interagem, ao comportamento e como conduzem a dinâmica organizacional, sendo que as conclusões originárias da observação assistemática foram apresentadas seguidas do código “OA” e foram relatadas no diário de campo (APÊNDICE A). O roteiro de entrevista (APÊNDICE B) utilizado é uma adaptação do roteiro de entrevista empregado por Silva Junior (2006), pois este possui certo direcionamento para as temáticas envolvidas, a saber, governança corporativa e empresas familiares.

**Tabela 2 – Codificação dos documentos analisados**

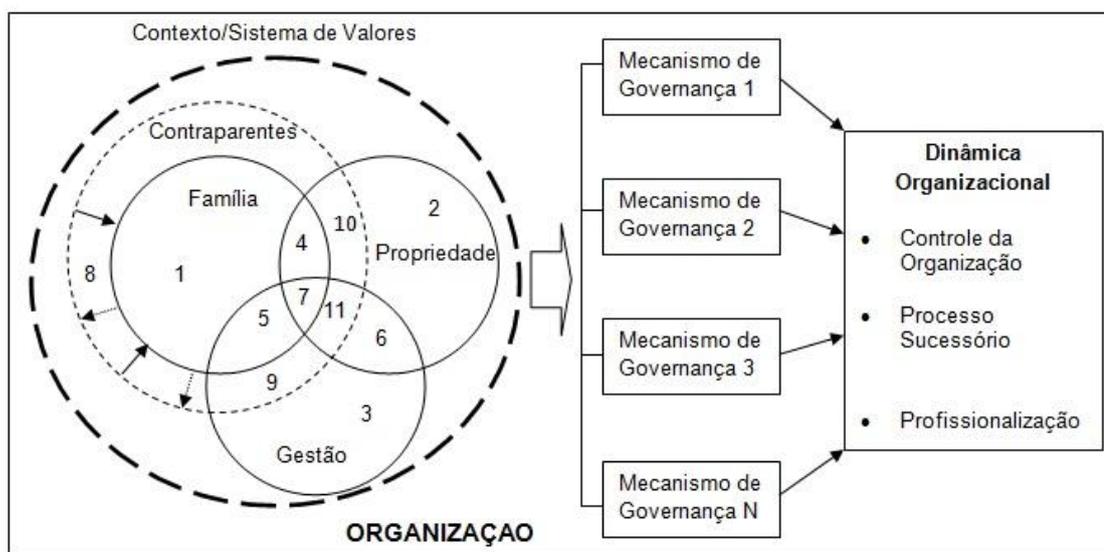
<b>DOCUMENTO</b>	<b>CÓDIGO</b>
Contrato Social Primitivo	CSP
Contrato Social Atual	CSA

**Fonte:** Dados obtidos pelo autor.

A delimitação da análise seguiu o exposto no esquema analítico a seguir (FIGURA 8). Neste caso, aborda a relação das quatro estruturas do M4CCV no ambiente da

organização, dado o contexto em que se encontram, articulam a criação de mecanismos de gestão, e impactam, assim, a dinâmica da organização, conforme os objetos analisados. Neste sentido, tais mecanismos atuam de forma a garantir que os interesses dos sócios-proprietários, bem como dos *stakeholders* sejam atingidos, mitigando os eventuais conflitos que ocorreram ou poderiam ocorrer.

**FIGURA 8 – Esquema analítico da dissertação**



**Fonte:** Elaborado pelo autor.

## 6. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção, dividida em duas partes, foram apresentados os resultados adquiridos das anotações oriundas das observações assistemáticas registradas em diário de campo, dos documentos fornecidos pela empresa e da análise conjunta das falas dos entrevistados. Inicialmente destinou-se à descrição e análise do *lócus* de pesquisa e, em seguida, foram discutidos os aspectos relativos às categorias de análise, apresentados na seção 5.4.

### 6.1. LÓCUS DE PESQUISA

Como forma de contextualizar o objeto de estudo aqui delineado, este tópico apresenta o processo evolutivo pelo qual passou a pequena empresa familiar. Assim, um breve histórico da empresa foi aqui apresentado, seguido da descrição de suas principais características atuais. Optou-se por dividir o histórico da empresa familiar em dois momentos: do período do proprietário fundador, que compreende a fundação da empresa até a sucessão, em 2009; e o período da sociedade de irmãos, que compreende o momento posterior à sucessão do pai fundador até os dias atuais. Ao final de cada tópico considerações analíticas foram feitas com base nos dados obtidos, levando-se em consideração as fases do ciclo de vida da empresa familiar (GERSICK et al., 2006), especificamente, os eixos família, propriedade e gestão, bem como as questões acerca do sistema de valores, que permeiam estes eixos, conforme apontado por Silva Junior; Silva e Silva (2013).

#### 6.1.1. Breve histórico da pequena empresa familiar: da fundação até a sucessão do fundador

A Gama iniciou suas atividades, no início de 1960, como um restaurante, fruto da parceria entre o fundador e seu cunhado, em um pequeno espaço de 24 m<sup>2</sup>, às margens da BR 101, em uma cidade no interior do estado do Espírito Santo. Dado o aumento do fluxo de veículos nos anos seguintes, foi possível aumentar o tamanho físico da empresa, o que culminou, em 1964, com a oferta do pastel e, posteriormente, do caldo de cana. Neste mesmo ano, dado a outros aspectos, o cunhado decidiu sair do negócio, vendendo sua parte para o então fundador. Posteriormente, o fundador adquiriu uma serraria na cidade vizinha, transformando-a

em restaurante. Pouco tempo depois, entretanto, dado a dificuldade de gerenciar as duas unidades, acabou vendendo o restaurante da cidade vizinha em 1968.

Era só um pedacinho ali... era uma coisa mínima, mas ai com o crescimento né o [fundador] começou a aumentar, eu dizia que ele era um cassisi, cada ano ele fazia um pedacinho, ai ele começou a aumentar o restaurante. Em 1964 mais ou menos ele resolveu botar o pastel primeiramente, começou a pastelaria depois então juntou o caldo de cana com o pastel, e ai ele já teve que construir mais outro pedaço, e dai pra frente graças a Deus foi sempre melhorando, sempre melhorando, isso, nessa época a gente trabalhava só nós dois (E1).

Entre os anos de 1970 e 1990, com a entrada dos filhos na empresa, iniciou-se uma expansão nos negócios. Abriram filiais em outras cidades, tanto no estado quanto fora dele, e neste meio tempo o fundador também decidiu investir em outros setores de negócio, tais como supermercados. As demais filiais e a entrada em outros ramos de negócio não deram certo, culminando com a venda ou fechamento das mesmas. O fragmento a seguir retrata o período:

Depois de um determinado tempo, os filhos foram assumindo mais, e foram aumentando as lojas, a loja aqui, nesse meio tempo, eu não recordo as datas. Ele fundou um, construiu um supermercado em Coqueiral de Aracruz, e ele teve vários outros negócios, vários outros como falei, ele teve essa serraria em João Neiva que ele transformou em restaurante, vendeu, depois que os meninos começaram a ajudar mais, eles começaram a colocar pontos de lanchonetes em vários locais, colocaram em Guarapari, colocaram em Resplendor (MG), colocaram em Vitória, colocaram em Nova Almeida, ainda tem, mas não é nosso não. E foram várias coisas, só que eles viram que não estava dando lucro, fecharam, fechavam (E1).

O período mais difícil, tanto para a família quanto para o negócio, se deu entre 1990 e 2009. Nestes 19 anos, a saúde do fundador começou a dar sinais de fragilidade, culminando com a perda da visão de um dos olhos em 1993. Pouco tempo depois o filho mais novo decide investir em uma marcenaria, que alguns anos mais tarde começou a ser ponto de conflito na família. Em 2001, dentre os cinco filhos, a única filha veio a falecer; e, em 2009, já com a saúde comprometida, o fundador também vem a óbito.

[...] o período mais difícil foi com a morte da nossa filha, a morte da nossa filha que foi em 2001... ai ficaram só os quatro, porque ela também trabalhava na empresa [...] [o fundador] sentiu muito, foi muito, muito difícil, mas tinha que superar né, tinha os outros que precisavam da gente, e ai demos continuidade, agora em 2009 ele faleceu também (E1).

A dificuldade do negócio foi justamente essa [...] foi a questão familiar mesmo, um irmão da gente que foi morar fora e quando voltou enfiou os pés pelas mãos, começou fazer muita coisa que não tinha nada a haver com a gente (E2).

Após a morte do fundador, os quatro filhos assumem a empresa. Neste momento, três irmãos decidem retirar o irmão mais novo do negócio, através da compra de sua parte do percentual da propriedade, passando, então, a gerenciarem o negócio. Atualmente a empresa familiar conta com um hotel e duas unidades voltadas para o ramo da alimentação – a primeira, onde funcionam um restaurante e uma lanchonete, e a segunda apenas uma lanchonete –, todas na mesma cidade.

### **6.1.2. Considerações analíticas referentes ao histórico da empresa familiar**

Baseado no breve histórico da pequena empresa familiar, as considerações analíticas foram realizadas mediante os aspectos observados na estrutura de propriedade, na estrutura de gestão, na estrutura familiar e nas características referentes ao sistema de valores, desde a fundação da Gama até a sucessão do seu fundador.

#### **6.1.2.1. Estrutura de família**

A estrutura familiar da Gama era típica de uma família nuclear, com raízes na cultura italiana, ao qual descendiam. A família era composta pelo pai-fundador, sua esposa e seus cinco filhos, o que possibilita caracteriza-la como uma família grande. Os cinco filhos do casal nasceram nos primeiros dez anos de funcionamento da Gama, e condiziam com o período em que o pai ficava a maior parte do tempo administrando os dois restaurantes que possuía, enquanto a esposa ajudava-o quando podia, visto que sua atenção estava totalmente voltada para a educação dos filhos e também seu trabalho como professora.

Os aspectos aqui ressaltados assemelham-se à cultura familiar e à cultura do trabalho das famílias italianas, que imigraram para o Brasil no final do século XIX e início do século XX, conforme explanam Pandolfi e Vasconcellos (2005). Desta forma, homens, mulheres e crianças participavam da rotina de trabalho, contudo, a mulher ainda tinha uma segunda jornada, que era a criação e educação dos filhos e os afazeres domésticos.

Foi possível observar que o trabalho árduo, a honestidade e os valores cristãos foram os pilares segundo os quais o fundador conduziu sua vida profissional e familiar. Neste aspecto, sua gestão era vista como um misto entre um patrão de temperamento forte e explosivo com de um pai bondoso, amigo e parceiro, que permitiram inferir que sua gestão assemelha-se ao tipo paternalista (FREITAS, 1999). Os extratos a seguir reportam estes aspectos.

[...] ele era sozinho, ele e uma irmã, não teve pai, alias tinha pai, mas não conheceu a mãe, né, então ele foi uma pessoa sofrida, [...] trabalhou desde cedo, desde moço, agora tinha uma garra fora de serie, né, pra ele nada, não tinha impedimento pra ele, quando ele se propunha a fazer uma coisa ele queria pra ontem não pra amanhã, ele imaginava, fazia uma coisa (E1).

[...] trabalho, trabalho, trabalho, a vida do meu pai (se resume a isso). Honesto demais, a visão de empreendedorismo dele é uma coisa nata, nasceu com ele, ele não aprendeu, já era dele (E4).

Os aspectos verificados quanto aos valores observados na estrutura de família da Gama assemelham-se a muitos dos traços culturais brasileiros observados nas organizações familiares, que foram identificados por Freitas (1997), como a questão da hierarquia; do personalismo, que pode ser entendido como paternalismo, entre outros. Neste sentido, tais valores podem ser reflexo da cultura brasileira, dado que a cultura refere-se “ao padrão de desenvolvimento refletido no sistema de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais diários de uma sociedade” (MORGAN, 2002, p.137).

Com o crescimento da empresa, com base em Gersick et al. (2006), é provável que o fundador, dado seu controle na mesma, tenha experimentado um elevado grau de satisfação e realização. Apesar desta experimentação refletir na família, provocando uma série de consequências, conforme observam Gersick et al. (2006), não é

possível afirmar que este fato seja o responsável dos filhos seguirem carreira na empresa, mas pode ter contribuído. É possível admitir que a família participava das tensões que surgiam no prematuro negócio, dado que a esposa, sempre que podia, ajudava o fundador. Aparentemente, pode-se inferir que a entrada dos filhos na empresa estava ligada a questões de pressão do pai no intuito de forçar os filhos a assumirem posições na empresa familiar, com a finalidade de manter as futuras gerações no comando dos negócios (ROSSATO NETO; CAVEDON, 2004).

Indiferente de quais fatores culminou com o fato dos filhos seguirem carreira na empresa, outros aspectos findaram com mudanças na estrutura de família na empresa, a saber, os filhos constituindo suas famílias e a posterior morte tanto da filha quanto do fundador. A constituição de família pelos filhos, por meio de casamentos, implica, de acordo com Gersick et al. (2006), no aumento da complexidade da empresa familiar, sobretudo na estrutura de propriedade, dado a pulverização da parcela de propriedade entre os herdeiros.

No entanto, foi observado que a morte da filha e a posterior morte do fundador foram relatadas como períodos difíceis para a família. As dificuldades para a família com a morte do fundador podem ser atribuídas a aspectos de ordem emotiva, visto que para os filhos, o pai significava um herói, um exemplo e, desta forma, alguns valores cultuados pelo pai deveriam ser mantidos, como forma de manter a história e memória do mesmo. Antes de falecer, o fundador, possivelmente, temendo a disputa entre os filhos pela propriedade, optou por efetuar a partilha da mesma de forma equitativa (GERSICK et al., 2006).

Os aspectos aqui abordados dão conta de que a família, neste período, compreendeu todos os estágios da estrutura de família, conforme observados por Gersick et al. (2006). Aborda-se a seguir aspectos da estrutura de propriedade da Gama.

#### **6.1.2.2. Estrutura de propriedade**

Inicialmente, observa-se que a fundação da Gama foi possível graças a sociedade entre o seu fundador e o seu cunhado. Neste aspecto, conforme os dados obtidos, a presença do cunhado pode ser vista apenas como simbólica, pois o terreno ao qual foi erguido o negócio pertencia ao sogro do fundador, que intermediou a criação do

negócio com a condição da presença do filho na sociedade. Características formais, conforme obtido no CSP, apresentam apenas o fundador enquanto proprietário da Gama, ou seja, não dão conta da presença do cunhado na propriedade. Entretanto, a condição do documento estar em nome apenas do fundador pode estar ligada a aspectos legais do período, visto que a abertura das firmas, naquela época, era regulamentada por um decreto criado em 1890. Assim, as condições que reportam a sociedade se confirmam quando da saída do cunhado, culminando com a venda da sua parte ao fundador, em 1964. O extrato a seguir reporta este fato.

[...] como o terreno era do me avô, pai da minha mãe e meu pai tinha essa visão da BR 101 ali, meu avô falou 'não, você vai pra lá montar junto com meu filho', e foi a hora que eles montaram o negócio aqui (na cidade), ele montou com uma sociedade com o irmão da minha mãe [...] ai nisso (na cidade) começou a aparecer mais moradores, gente de fora, e esse meu tio, que era irmão da minha mãe, preferiu ir para rua (centro da cidade), ai eles entraram em acordo lá, meu pai acabou comprando a parte dele (E4).

Com a compra da parte que cabia ao cunhado, o fundador tornou-se o único proprietário da empresa. Apesar da nova "configuração", aliada a outros aspectos recorrentes do período, a Gama assemelhava-se ao estágio do "proprietário fundador" desde a sua fundação, conforme observado em Gersick et al. (2006). Tal semelhança pode ser inferida pois não foi possível observar a presença do cunhado enquanto autoridade atuante na empresa, podendo ser atribuída a sua participação na sociedade como simbólica.

Com o passar dos anos, os filhos começaram a ingressar na empresa. Entretanto, a entrada deles no negócio não culminou em alteração na propriedade ou expansão da empresa em outras unidades, e a atuação do fundador em outros ramos de negócio não interferiram na estrutura de propriedade da empresa, permanecendo exclusiva ao fundador. Os primeiros sinais que indicavam uma mudança na propriedade podem ser referidos ao período que compreende a metade dos anos 90 até o fim de 2009.

Neste tempo, a atuação do filho mais novo em outro ramo de negócio começa a criar conflitos entre os irmãos, pois se retirava capital da Gama para cobrir as despesas desta outra empresa. A saúde do fundador começava a dar sinais de debilidade, com perda total da visão de um dos olhos e, posteriormente, perda de 50% da visão

do outro olho. Em 2001, a única filha do fundador falece, deixando um filho do seu casamento. E em 2009, com o falecimento do fundador, ocorre a mudança mais visível na propriedade, com sua transferência para os filhos.

Nestes termos, foi possível observar que a transferência da propriedade para os filhos obteve impactos significativos enquanto sua nova estruturação. Pode-se inferir que a demanda do irmão mais novo para a aplicação de capital da Gama em sua empresa pode ter sido o aspecto que culminou com a sua saída do negócio familiar, com a venda do seu percentual por direito na propriedade para os outros irmãos.

Tínhamos o problema familiar, coisa do irmão nosso que entrou em outro lado, ele foi mexer com marcenaria, construção de moveis planejados sob encomenda, aquele negócio assim, foi onde também que não deu certo, a empresa teve uma certa balanceada porque teve que descapitalizar para cobrir buraco da marcenaria (E2).

Sob outro prisma, a morte da irmã pode ter interferido na distribuição da propriedade, dado que a parcela que cabia a ela, e que estaria por direito vinculada ao seu filho, parece ter sido diluída para os demais irmãos, dado que não foi possível verificar se este percentual foi adquirido ou não pelos irmãos. A não presença da mãe na propriedade da empresa foi verificada mediante o CSA, o que aparentemente aponta para a questão da exclusão da mulher, conforme evidencia Macêdo et al. (2004), reforçando a ideia de que as formas tradicionais de organização, como a familiar, geralmente são dominadas e determinadas por valores masculinos (MORGAN, 2002).

Contudo, cabe ressaltar que, com a ascensão dos filhos na propriedade, o controle da empresa passou a ser exercido pelos três sócios. Nestes termos, questões que tangem a propriedade indicam que a mesma assemelha-se ao estágio de “sociedade de irmãos”, conforme relatado por Gersick et al. (2006), e foi alcançada, dada a sucessão progressiva, mediante o falecimento do fundador (GERSICK et al., 2006). Aspectos relativos à atuação dos irmãos serão comentados quando forem tratadas as questões pertinentes à empresa atualmente.

### 6.1.2.3. Estrutura de gestão

A estrutura de gestão da Gama foi, basicamente, um reflexo da sua estrutura de propriedade no período que compreende a sua fundação até a sucessão do seu fundador. Não foi possível obter informações mais detalhadas que pudessem oferecer uma noção das práticas que eram efetuadas no período da sociedade entre o fundador e seu cunhado. Contudo, dado o caráter simplista da estrutura organizacional, foi possível inferir sobre algumas características nesta fase.

Aspectos quanto à administração do negócio dão conta de que os registros eram rudimentares, realizados por meio de anotações em rascunhos, feitos pelo fundador. Cabe lembrar que o fundador, neste período administrava dois negócios, a Gama e um restaurante na cidade vizinha, sendo necessária a contratação de funcionários para auxiliar na operação dos restaurantes. Os extratos a seguir informam estes aspectos.

[...] ele fazia os rascunhos dele onde ele sabia o que tinha que comprar da forma dele, e sempre funcionou assim, e sempre deu certo (E2).

[...] a gente contava com empregados, que nos tivemos uns 3 a 4 empregados assim de fibra, que vestiram a camisa da empresa né, eles vestiam a camisa, tanto é que aposentaram na firma, tanto é que muita coisa ficava a cargo deles (E1).

Dado que o negócio era voltado para a alimentação, os funcionários possuíam o mínimo de qualificação possível, ou seja, bastava saber preparar os alimentos e atender aos clientes. A contratação dos funcionários era informal, basicamente de pessoas que migraram do campo para a cidade, e pautada na honestidade da pessoa e no tino para o trabalho. O extrato a seguir relata em parte esta fase.

[...] antigamente funcionário entrava de manhã e saiu de noite, não tinha esse negócio de horário de trabalho, não tinha nada (E2).

Sobre a política de recursos humanos, no que diz respeito à remuneração e tratamento dos funcionários, foi possível observar que, respectivamente, era informal, sem padronização alguma, e paternal, ou seja, o funcionário era tratado como filho. Estes aspectos podem ser observados nos extratos a seguir.

[...] (a remuneração dos) nossos funcionários, um tinha 10 reais a mais, outro 5 a mais, outro 100 a mais, não tínhamos um salário, era um emaranhado de coisinhas (E4).

[...] um exemplo bem claro, a gente estava ali daqui a pouco papai chegava, reclamando na frente de todo mundo, e rapaz, ali ele pegava o funcionário (e esbravejava). Eu falo mesmo, se papai fosse no dia de hoje com esse monte de lei que tem aí, nossa mãe, papai já estava condenado a muito tempo, mas era o jeito dele, depois estava com o coração daquele tamanho, entendeu, ele fazia, fazia, depois estava com o coração daquele tamanho atrás do cara (E2).

Tal característica representa um aspecto da cultura organizacional da Gama, reflexo dos valores de seu fundador e de aspectos da cultura brasileira, conforme aponta Macêdo et al. (2004) quanto a questão que tange a percepção da cultura organizacional. Neste sentido, a cultura organizacional desta empresa familiar assemelha-se ao que postulam Garcia Alvarez, Lopez-Sinta e Gonzalvo (2002), ou seja, relaciona-se frequentemente com um sistema de valores pautados na percepção positiva das relações humanas, na orientação ética e moral do seu fundador que, de certa forma, são importantes para o estabelecimento de uma identidade e um núcleo de valores organizacionais. Neste sentido, observa-se que a atuação do fundador na gestão da Gama era mediante a formação de relacionamentos íntimos com os participantes na empresa (GERSICK et al., 2006).

Posteriormente, a outra unidade, que se localizava na cidade vizinha, foi vendida em 1968. A venda desta unidade foi realizada pela falta de tempo do fundador em gerir sozinho os dois restaurantes, conforme relatos. Desta forma, o fundador optou por vender a unidade da cidade vizinha e ficar com a Gama, que já se apresentava como restaurante e lanchonete, dado o aumento no fluxo de clientes na localidade da mesma.

Com as atenções voltadas para a Gama, o fundador pôde contar um tempo depois com a presença dos filhos, que passaram a trabalhar na empresa de forma a auxiliar o pai. O trabalho dos filhos era voltado para a operação do negócio, ou seja, é possível inferir que eles constituíam mão de obra barata, dada a dificuldade que o pai enfrentava em ter que dar conta, sozinho, da empresa.

[...] quando a gente trabalhava, se eu falar pra você assim “a papai nunca pegou a gente e falou nós temos que trabalhar assim”, não, nós que aprendemos a trabalhar trabalhando, viemos pra cá, tomamos porrada, papai no jeitão dele e grosso mesmo, mas ensinando dentro da realidade da vida da gente, então nós aprendemos a crescer desse jeito, aprendemos trabalhando. [...] víamos pra cá, como diziam os outros, esfregávamos a barriga no balcão, precisava limpar banheiro, ia, precisava ir para a cozinha ia, todos os setores da empresa, a gente mexia com tudo. Tanto hoje quando falta um funcionário não tem problema, a gente vai pra lá e faz, então a gente aprendeu dessa forma (E2).

Ao que tudo indica, conforme expõem Rossato e Cavedon (2004), a entrada dos filhos reforça a pressão paterna existente, sob a premissa de oferecer apoio na operação da empresa, o que pode ter oferecido as condições para que estes pudessem suceder o fundador posteriormente.

A tentativa de expansão da empresa, sobretudo para outros ramos de atuação a partir dos anos 80, culminou com a participação maior dos filhos. Entretanto, as outras unidades da Gama não foram adiante. Diversos fatores contribuíram para o fracasso na expansão da empresa, entre os quais se encontram: a falta de mecanismo de controle adequado; promoção de funcionários mais antigos à gestores das unidades; e a falta de disponibilidade dos filhos para acompanhar o andamento dos negócios. O extrato a seguir relata esta fase.

Em Nova Almeida (lanchonete), em Coqueiral tinha o supermercado, em Vitória abrimos varias lojas, em Guarapari abrimos uma loja também, mas tudo dessa forma, ai meu irmão não funciona, não tinha controle, na base da confiança totalmente, botava 5, 6 funcionários lá, virava as costas e ia embora e jogava mercadoria lá, entendeu, não fazia balanço, não fazia nada, totalmente informal e na base da confiança (E4).

Conforme apontam Davel e Colbari (2003), estes aspectos condizem, aparentemente, com a falta de tato para a questão da profissionalização. Aparentemente, estas características refletem também alguns traços da cultura organizacional das empresas familiares brasileiras, a saber: supervalorização de relações afetivas em detrimento de vínculos organizacionais, frequentemente valorizada pela confiança mútua, independente de vínculos familiares; valorização da antiguidade, considerada como um atributo que supera a exigência de eficácia ou

competência; entre outros (MACÊDO et al., 2004). Nestes termos, os traços gerais da cultura das organizações familiares brasileiras constituem, em sua maioria, a cultura organizacional da Gama (MACÊDO et al., 2004).

Dado a presença dos filhos na empresa e a respectiva falha em expandir os negócios, possibilitaram que eles comesçassem a interferir na gestão autoritária do pai na Gama. Aspectos dão conta que, para que suas decisões fossem atendidas, os filhos afastavam o pai do negócio por um período e faziam as melhorias que acreditavam serem necessárias. Este fato pode ser entendido como uma forma de atuação dos filhos para, no mesmo sentido, aplicar a parcela de autoridade que haviam conseguido e mitigar possíveis conflitos com o pai, dada as visões distintas entre o fundador e seus filhos quanto ao negócio. O extrato a seguir explana este assunto.

[...] ele já estava ficando velho, a gente também tinha que tomar decisão, tinha que mudar alguma coisa né, a gente queria mudar sem ter aquele impasse, fazer aquilo ali pra agradar pra ele ver que o negocio estava crescendo, poxa pra ele ver que o negócio melhorou. [...] vou te dar um exemplo simples, (as paredes do restaurante), ele tinha um papel de parede, papel de parede era mais preto do que isso aqui, [...] você imagina uma parede toda desse jeito aqui [...] papel de parede marrom com preto dentro de um restaurante está fora! Deu certo na época dele [...] um negócio escuro para restaurante não melhora, então você entrava naquele ambiente preto. Papai viajou e eu sempre falava “papai vamos trocar esse papel de parede” “deixa [...] assim mesmo, está funcionando”. Rapaz, papai viajou, eu peguei o estilete, medi o meio, falei “vou rancar só a metade”, [...] ranquei só o meio, cortei, peguei a parte de cima pintei só de cor palha, nossa clareou o restaurante, o pessoal ficou doido, só elogio. Quando papai chegou, bicho, ai sabe qual a primeira coisa que eles falam “vocês vão me matar” (risos) ai eu falei “pai todo mundo falou que ficou bom”, mas sempre teve esse impasse cara (E2).

Foi observado que, conforme o pai começava a apresentar os primeiros sinais de debilidade na saúde, os filhos assumiam postos mais efetivos na gestão do negócio. O pai manteve-se presente na empresa por um bom tempo, ao qual demonstrava ainda a sua autoridade e poder de decisão, entretanto, acometido pela perda quase total da visão, o fundador foi se afastando do negócio, vindo posteriormente a falecer. O extrato a seguir relata o fato.

[...] foi em 1993, se não me engano, que ele começou ter problema de visão, então nos fomos para Belo Horizonte, ele operou, mas perdeu uma vista, mas ele continuou a frente dos negócios, ele continuou administrando a parte financeira, tudo tudo, e de olho nos meninos né, muita das vezes ele era exigente. [...] a palavra final sempre era dele, até então sempre tinha que ser a dele, e (apesar do problema na visão) continuou né, batalhando, mas aí os meninos começaram a assumir mais, tomar mais a frente do negócio, eles tomaram mais a frente da coisa, e começaram a agir assim, quase por conta, “pai nos vamos fazer isso” e faziam e pronto, às vezes ele gritava, achava ruim, mas faziam. Depois ele perdeu 50% da visão do outro olho [...] e até que ele foi abandonando, abandonando, ficou mais em casa, porque ele só tinha 50% da visão (E1).

Com a morte do fundador, a gestão da Gama passou a ser efetuada pelos irmãos. No entanto, é possível inferir que, apesar da entrada dos filhos no negócio, a gestão da Gama era realizada predominantemente pelo pai-fundador. Características marcantes deste período dão conta da centralização, tanto das decisões quanto da comunicação, e informam a preocupação do fundador quanto a sobrevivência do negócio.

Tais aspectos corroboram com as práticas de gestão adotadas nas empresas familiares, que são explicadas, em tese, pela cultura familiar desenvolvida nestas organizações específicas. Sob outro prisma, as características aqui levantadas dão conta da semelhança da Gama à organização familiar no estágio denominado “início” (Gersick et al., 2006). A gestão dos filhos será comentada no tópico que trata da atualidade da empresa.

### **6.1.3. A empresa atualmente**

A empresa Gama pertence ao setor de alimentação e hotelaria. O negócio é basicamente dividido em dois setores: o operacional, que pode ser subdividido em ala A e B, e o administrativo. No setor operacional estão lotados cerca de 90% dos funcionários, que são responsáveis pela produção (ala A) e pelo atendimento ao cliente (ala B). A ala A é responsável pela preparação dos alimentos para o restaurante, bem como a fabricação dos pastéis que são comercializados nas lanchonetes. A ala B é responsável pelo atendimento direto aos clientes, seja no balcão, onde são comercializadas as bebidas e as comidas quentes, tais como os

pastéis, lanches e salgados; no caixa, onde efetivamente o cliente paga aquilo que consumiu ou deseja adquirir; seja no hotel, onde se preza pela atenção aos hóspedes, bem como a manutenção dos quartos (limpeza e arrumação).

Visto que o foco do negócio é a comercialização de produtos alimentícios, foi possível observar que a maioria da mão de obra está alocada no setor operacional do restaurante e das lanchonetes. Constatou-se que, de um total de pouco mais de 100 funcionários, menos de 10% estão alocados em atividades administrativas, enquanto que cerca de 85% estão diretamente alocado no setor operacional do restaurante e das lanchonetes. Os 5% restantes são responsáveis pela operação do hotel.

Nesse contexto, o lucro é diretamente proporcional à quantidade de produtos comercializados, visto que boa parte das despesas está relacionada com salários e com a aquisição de insumos, sejam eles para a fabricação dos produtos (pasteis, lanches, etc.), sejam mercadorias de terceiros, que são comercializados nas lanchonetes. É importante ressaltar que na composição destes gastos incluem também questões como a alimentação e transporte dos funcionários, dado que uma parte destes reside em localidades distantes da empresa. Então, o primeiro argumento reforça que a empresa gasta a maior parte dos seus esforços em prezar por um bom atendimento e qualidade dos seus produtos, fatores estes que se relacionam diretamente com a atividade fim da empresa.

O ponto forte hoje é o nosso atendimento e a qualidade do nosso produto né, a gente briga muito nisso daí (E3).

[...] a gente tem um produto no caso que o pastel, caldo de cana, e o restaurante com comida caseira, e a gente preza muita por isso aí, a qualidade e o atendimento, a gente tem um trabalho muito bem focado nisso aí (E2).

Visando manter o padrão de atendimento e de qualidade dos produtos ofertados, a empresa passou a oferecer, por intermédio de um consultor, palestras e cursos para os funcionários. Neste sentido, os funcionários são treinados na empresa sob a supervisão de uma pessoa contratada para tal fim, mediante as recomendações deste consultor. Entretanto, os proprietários, na qualidade de gestores, raramente frequentam palestras ou cursos.

[...] através deste consultor nós já fizemos duas palestras, teve uma agora pra cozinha, com o pessoal que mexe com alimentação que é “boas práticas de alimentação” (E2).

Nós temos um consultor que trabalha essa parte de consultoria de trabalho com funcionário, em que algumas vezes fazemos palestras, mas raramente... ai nessa parte é mais nosso corpo-a-corpo (E3).

Quanto aos aspectos voltados para a gestão, a empresa se viu forçada a realizar a estruturação de determinadas áreas, mais especificamente, o setor administrativo-financeiro. Neste sentido, a maior parte dos procedimentos de natureza fiscal e trabalhista, que antes eram realizados por uma empresa contratada, foi absorvida pela empresa. A questão dos cargos e salários também foi formalizada por meio de um plano, visto que antigamente funcionários (e os próprios proprietários), que realizavam as mesmas tarefas, ganhavam salários distintos.

[...] a parte fiscal e escriturário eram feito lá (contador), ai com o passar do tempo começamos a trazer tudo, porque toda vez que a gente precisava ou necessitava de uma documentação, ou as vezes a gente via uma coisa nova, um imposto, e o contador nada, nada, nada...ai vinha a fiscalização...a gente já foi multado varias vezes aqui também, ai nos começamos a trazer essa parte toda para cá, principalmente recursos humanos (E5).

A respeito de a gestão estar sendo efetuada pelos três irmãos, existe também uma preocupação quanto à adoção de mecanismos de controle, especificamente nas operações financeiras, de forma a torna-la mais transparente. Este processo está sendo realizado com a informatização dos dados, para que os relatórios possam ser verificados amplamente por todos os sócios, dado que, no momento, apenas um deles tem total acesso a estes, enquanto que os demais ficam a cargo da gestão operacional das unidades.

Tinha mas era bem manual sabe [...] tinham dados, mas não dados assim concretos. Hoje nos estamos com mais transparência, hoje a gente tem uma transparência melhor, uma visão melhor (E2).

No que tange outros aspectos, atualmente a empresa passa por transformações. Um dos problemas que preocupam os proprietários está diretamente ligado à expansão da estrutura física, bem como da reforma das duas unidades. Neste

sentido, devido à proximidade com a rodovia e o aumento do fluxo de veículos, a loja mais antiga possui um estacionamento que não atende mais as necessidades da unidade, além de não dispor de área próxima para construir outro estacionamento. Além disso, a questão que envolve a duplicação da rodovia, que foi concedida à iniciativa privada, tem tomado a atenção dos proprietários, pois não se sabe qual será o novo traçado da pista, o que impede que eles façam os devidos investimentos nas unidades.

[...] a gente já tinha algo para fazer aqui, mas ai começou o zum zum zum da BR em 2012, virou esse trem, ai a gente acabou meio que ficando no canto [...] eu preciso fazer um investimento aqui na empresa estou pequeno já, então graças a Deus cresceu muito mas a área física da loja ficou pequena, né, e eu tenho que aumentar e a gente ficou travado nisso, agora se ela vai passar por fora não se sabe, existe o problema dela duplicar e tomar mais de 3 metros do nosso estacionamento aqui, então se ela tomar um pedaço aqui não justifica eu ficar aqui onde estou, vou ter que me afastar ainda mais da BR [...] ai ficamos ai amarrados né, estamos só esperando uma decisão aí (da concessionária) (E4).

Dado o panorama atual da Gama, foram realizadas algumas considerações analíticas.

#### **6.1.4. Considerações analíticas referentes à empresa atualmente**

De forma a manter o padrão de análise, as considerações neste tópico também foram realizadas mediante os aspectos observados na estrutura de propriedade, de gestão, na estrutura familiar e nas características referentes ao sistema de valores, desde a sucessão do fundador até os dias atuais.

##### **6.1.4.1. Estrutura de família**

A atual estrutura de família da Gama compreende as famílias dos três sócios irmãos. Dado que esta estrutura específica compreende a relação entre três famílias, é provável que a influência delas acabe por ser expressa através dos objetivos do negócio familiar, que compreende uma mistura complexa de aspectos econômicos, sociais, culturais e emocionais (SHARMA, 2004). Dado esta complexidade, e visto que os valores e normas familiares impactam consideravelmente o negócio familiar

(HALL; NORDQVIST, 2008), é possível inferir que conflitos possam existir, dado as diferentes posições de cada família.

Conforme verificado, observou-se que conflitos familiares, originados nas relações entre os familiares e suas famílias, se faziam aparentes e que eram levados para a empresa, característica ressaltada por Gersick et al. (2006). Desta forma, verificou-se que a contratação de um consultor, mediada para auxiliar na reestruturação da propriedade e da gestão de Gama, acabou por produzir efeitos na estrutura de família desta empresa. É provável que a presença do consultor, atuando na estrutura de família, teve resultados, já que tratar os conflitos na estrutura de família permite que os mesmos, possivelmente, não venham a ser levados para a empresa. O extrato a seguir pode indicar estes fatos.

[...] hoje nos estamos contando com a ajuda de um profissional, porque eu costumo dizer seguinte, enquanto está só os irmãos está bem, mas quando tem a mulher do irmão, a mulher do outro irmão e a mulher do outro irmão, nos caso dos sócios, ai é mais cabeças, por ser dessa forma acaba por ter opinião de mais e acaba um frustrando o outro (E4).

Compreendendo este fator, o consultor, em conjunto com os sócios, busca intermediar as reuniões familiares, de modo que os interesses dos familiares não proprietários possam também ser ouvidos e discutidos juntamente com as demais famílias, corroborando com o proposto por Gersick et al. (2006). Este aspecto reforça a atuação do consultor, que procura conduzir o equilíbrio em sistemas humanos de qualquer grandeza, sejam eles pessoais, de pequenos ou grandes grupos, organizações, etc. (MOSCOVICI, 1977), e abre-se o leque para sua atuação também na família. Desta forma, verificou-se que existe uma movimentação para que estas reuniões sejam também regulares, de forma a minimizar os impactos destes conflitos na empresa.

Já fizemos isso através deste consultor tá. Não (é regular), agora ele está tentando, no passado teve bastante conflito. Nesse conflito que a gente teve depois da separação, logo depois que papai morreu, era mais constante tá, mas tem agora uma reunião que a gente vai marcar com a família, com as esposas da gente só pra tentar decidir alguma coisa (E2).

A movimentação para a condução reuniões de cunho apenas familiar revela a iniciativa que conduz à formação de um conselho de família, conforme advogam Silveira (2010) e Bernhoeft e Gallo (2003). Contudo, seu caráter figura como embrionário, dado que não existem elementos que reforcem a formalização das mesmas. Ao que tudo indica, a realização destas reuniões ocorria com a presença e mediação do consultor, o que indica que, com o término da consultoria, tais reuniões possivelmente deixavam de existir (OA).

Outro assunto que preocupa os sócios é a questão que envolve a geração futura, pois existem indícios de que os filhos dos sócios não desejam atuar na empresa. A possibilidade da terceira geração não ter interesse na empresa pode estar atrelada ao fato dos pais, diferentemente do fundador, possuírem melhores condições financeiras, que possibilitaram oferecer uma educação mais completa aos filhos, que vislumbram outras oportunidades e preferem seguir carreiras distintas.

[...] alguém da família deles para suceder eu acho que não. Acredito que não, que pelo o que a gente vê, os filhos estão estudando, estudando fora um outro tipo de conhecimento, eu assim na minha visão, hoje não teria ninguém não, eu acho que fica ainda entre eles (os sócios) (E5).

Outro fator que também pode explicar a falta de interesse da terceira geração com a empresa pode estar nas condições de trabalho dos pais, o que faz com que eles necessitem estar presentes diariamente na empresa, praticamente todos os dias da semana. Dada a atenção que a empresa exige, os filhos podem ter criado uma aversão pela mesma, pois perceberam que ela compete com eles pela atenção dos pais, conforme observado por Gersick et al. (2006). O extrato a seguir infere tal possibilidade.

[...] os meus que não querem, eu não sei qual é o motivo, mas a impressão que eu tenho é que a vida inteira viu o pai trabalhando o dia inteiro, sábado, domingo, dia santo, então, às vezes eles não querem isso para eles. Então o que eu estou fazendo, estou dando estudo, às vezes tento amarrar o bicho aqui um pouquinho, mas o bicho quer estudar, graças a Deus estão todos bem, todos os meus sobrinhos, os filhos dos meus irmãos (E4).

Aparentemente, a terceira geração não foi submetida às pressões paternas para atuarem na empresa, diferentemente do que abordam Rossato e Cavedon (2004) na

questão da relação de pais e filhos nas empresas familiares. Desta forma, pode ter sido aberto à eles a opção por decidir seus futuros profissionais. Nestes termos, as questões que remetem ao choque de gerações entre pais e filhos (GERSICK et al., 2006) pode não ter se feito presente, dado que para os filhos não era interessante atuar na empresa, visto que poderiam seguir as carreiras profissionais que desejavam.

Dado a incerteza quanto ao futuro da empresa familiar, no que tange sua manutenção, foi possível inferir sobre o futuro da empresa. Existe a esperança que, futuramente, algum dos herdeiros possa vir a gerenciá-la, mantendo-a na família. Outros aspectos dão conta de que, dado a negativa dos herdeiros em vir a suceder seus pais na empresa, a sucessão pode ocorrer de forma recursiva (GERSICK et al., 2006), assim, representaria a volta da empresa para o estágio de “proprietário fundador”, onde poderia culminar com a venda da empresa familiar, devido a saída do último irmão do negócio. Desta forma, acarretaria em duas alternativas: a compra da empresa por um grupo de sócios ou outra empresa não familiar, o que resultaria na “morte” da empresa enquanto empresa familiar (KENYON-ROUVINEZ, 2001), ou sua compra por outra família ou empresa familiar, preservando a mesma enquanto empresa familiar.

Existe também a possibilidade dos sócios profissionalizarem a gestão da empresa com a contratação de profissionais. Assim, tal processo indicaria uma atuação dos sócios mais na questão estratégica da empresa, definindo metas e cobrando resultados. Entretanto, conforme observam Hall e Nordqvist (2008), para que estes profissionais sejam eficazes na empresa, existe a necessidade que eles sejam sensíveis a valores e normas dos proprietários familiares, bem como aos seus objetivos e significados de estarem no negócio, que são continuamente criados e recriados ao longo do tempo, em processos de interação social e comunicação na família e na empresa.

Ao que tudo indica, a segunda possibilidade parece ser a mais forte, dado que a terceira geração trabalha em segmentos de negócio totalmente distintos do ramo de atuação da empresa. Desta forma, é provável que esta empresa esteja mais próxima da “morte” enquanto empresa familiar (KENYON-ROUVINEZ, 2001), dado sua venda para um grupo de sócios ou empresa não familiar, ou a sua manutenção

enquanto empresa familiar, caso seja adquirida por uma família ou por outra organização familiar.

#### **6.1.4.2. Estrutura de propriedade**

A propriedade da Gama, que pertenceu exclusivamente ao seu fundador, foi, posteriormente, dividida em percentuais iguais para os quatro irmãos, retirada a parcela do irmão mais novo por meio de compra, foi estabelecendo um novo desenho com o passar dos anos. Dessa forma, os três irmãos-sócios passaram a ter o controle da Gama (CSA), o que implica que a partir deste momento, questões referentes à gestão passaram a ser realizadas por eles. Foi possível observar que os conflitos, em sua maioria, tinham origem na família, e eram levados para a empresa. As tentativas de realizarem reuniões, no intuito de tomarem decisões a respeito do negócio, não tinham efeito, dado que as discussões partiam para o lado familiar. Existiam também conflitos de ordem profissional, pois não havia uma separação de funções entre os sócios.

Tais aspectos evidenciam que o problema de agência, ou seja, conflito de interesses, não é mínimo ou inexistente, conforme advogam Mallin (2013) e Jensen e Meckling (2008). Assim, é possível inferir que a tipologia de conflito na Gama é do tipo principal-principal ou majoritário-majoritário (STEWART; HITT, 2012; MICHIELS et al., 2014), corroborando com os estudos de Schulze et al. (2001). Os extratos a seguir relatam a dimensão deste fato.

[...] às vezes o conflito na família estava vindo para dentro da empresa, porque os próprios funcionários comentavam isso, por que às vezes o mal humor do sócio lá com o outro trazia pra dentro da empresa, ai começavam a tratar mal o funcionário, ou não dá a atenção devida, chegou a acontecer esse negocio aqui, conseguimos contornar né, hoje graças a Deus conseguimos contornar, mas já chegou nesse ponto, desse conflito (E2).

[...] como vou te explicar, sai de uma questão familiar e depois cai na empresa, “isso você não podia ter feito, porque você não falou... “ah mas você também fez aquilo lá”, sabe, esse tipo de coisa que fica um jogando na cara do outro coisas que acabam criando esse conflito doido que existe (E4).

No intuito de mitigar tais conflitos, os sócios optaram por contratar um consultor, que, de certa forma, assemelha-se ao exposto por Gersick et al. (2006), quanto a orientação para tal apoio às empresas familiares, dado a complexidade envolvida na entrada no estágio da “sociedade de irmãos”. Foi possível verificar que a atuação do consultor permitiu aos sócios separarem questões familiares de questões profissionais no contexto da empresa.

A atuação do consultor juntamente aos sócios permitiu que fossem definidos os locais de atuação, ou seja, separaram as funções que cada um deveria seguir na empresa. Desta forma, cada sócio ficou responsável por gerir cada uma das divisões realizadas, a saber: o restaurante, a lanchonete e o hotel; o setor administrativo-financeiro; e a outra lanchonete. O restaurante, a lanchonete e o hotel foi delineado como um setor, provavelmente, por situarem na mesma disposição física, ou seja, compõem um único empreendimento. Ao que foi percebido (OA), os sócios ficaram responsáveis por gerir as unidades em que atuavam desde os tempos de trabalho com o pai.

Visto a definição das funções de cada sócio, foi identificado que as decisões tinham duas proporções: a de ordem operacional e a de ordem estratégica. Decisões de ordem operacional são realizadas, em sua maioria, individualmente por cada sócio na gestão do seu setor/unidade. Já as decisões estratégicas são realizadas apenas com o consenso dos três sócios, dado que tais decisões geralmente necessitam de aporte considerável de capital, como nos casos de ampliação, reforma ou expansão da empresa. Nestes termos, é possível inferir que a forma com que foi delineada a tomada de decisões permite que os conflitos de interesse sejam minimizados, visto que as decisões de maior impacto na empresa só são tomadas com o consenso dos sócios-gestores. Os extratos a seguir informam sobre este assunto.

É a gente juntos (os irmãos). Vai fazer um negócio a gente toma decisão junto, [...] só um tomar decisão, ainda tem ainda. A gente conversa até chegar em um consenso, vamos fazer. Se o negocio não vai dar certo, não vamos fazer (E2).

É a gente, toma nos 3 né. Por exemplo, meu irmão toma decisão aqui dentro, o outro irmão na área dele, e eu na minha área lá, e quando for uma coisa de maior proporção, aí a gente procura fazer junto (E3).

Demais aspectos quanto ao eixo da propriedade dão conta de que os sócios, por intermédio do consultor, regularizaram questões de ordem financeira (GERSICK et al., 2006), no que tange à remuneração e bonificação dos proprietários. Anteriormente, os filhos eram remunerados de forma desigual, pois o critério adotado era o tamanho da família. Dado a nova configuração da propriedade, foi definida uma forma de remuneração equitativa para os sócios, que compreende o pagamento de um valor mensal igual para cada um, e, ao final do ano contábil, se a empresa auferir lucros, uma parte é destinada e dividida igualmente entre eles. Os extratos a seguir pontuam sobre este aspecto.

Você vê que há tempos atrás, quando meu pai era vivo, meu irmão trabalhava na empresa, era o mais velho e tinha dois filhos, então tinha uma retirada x, o outro tinha um filho, tinha uma retirada, e eu não tinha filho ainda, então minha retirada era menor, bem menor (E4).

Cada um tem um salário fixo (atualmente), tem sua retirada, e tem que sobreviver em cima disso aí, igual para cada um, e no final do ano a gente faz um levantamento, deu uma sobra, cada um pega um pouquinho e toca o barco desde que não prejudique a empresa, descapitalize-a. Segundo, se não precisar também não pega. A empresa, por exemplo, esse ano a gente não teve lucro porque investimos em obra, estamos reformando, então cada um [diz] “não estamos todo mundo bem”, então não precisamos mexer, porque a empresa é nossa, o investimento é nosso, então o dinheiro que está aqui é dos três (E3).

Desta forma, é possível inferir que a remuneração igualitária dos sócios constitui uma forma de mitigar possíveis conflitos de ordem financeira, na medida que proporciona que seja regulada a relação entre eles, permitindo, assim, que ambos tenham seus interesses atendidos. Os fatos expostos neste tópico permitem deduzir que a estrutura de propriedade da Gama possui semelhanças com o estágio denominado por Gersick et al. (2006) de “sociedade de irmãos”.

#### **6.1.4.3. Estrutura de gestão**

Conforme abordado no tópico anterior, os sócios optaram por contratar um consultor para auxiliar na reestruturação da empresa. Alguns procedimentos que eram utilizados na época do fundador foram modificados, dada à nova configuração da

propriedade, que demandava processos transparentes, bem como, em atendimento a questões normativas, muitas das quais governamentais.

A política de recursos humanos foi um dos primeiros fatores a serem revisados com a implantação do plano de cargos e salários. Anteriormente, na época do fundador, foi observado que questões desta natureza não tinham devida atenção e, provavelmente, pode ser reflexo do conhecimento limitado, tanto do fundador quanto dos funcionários, que permitiu que mesmo realizando tarefas iguais, a remuneração era distinta. Aparentemente, este processo parece ser característico da cultura organizacional das empresas familiares brasileiras, conforme encontrado em Macêdo et al. (2004), mas especificamente na questão que envolve a provisão de cargos, as promoções e premiações, que geralmente observam critérios de confiança, lealdade e antiguidade dos trabalhadores, em detrimento de sua produtividade ou da qualidade do serviço prestado.

Tal aspecto foi regularizado pelos sócios com a formulação do plano de cargos e salários. Neste sentido, atualmente, cada cargo possui sua respectiva remuneração, bem como, no ato da contratação do funcionário, ele recebe todas as recomendações sobre as regras e condutas, e as possibilidades de ascensão na empresa, que são pautadas no princípio de mérito. É provável que estas mudanças refletiram a necessidade da empresa em adequar-se às novas exigências trabalhistas, bem como à nova postura de outras empresas, que competem por mão de obra na cidade.

Ao que tudo indica, a reformulação das práticas de recursos humanos implica no princípio de formalizar a empresa, conforme observa Gersick et al. (2006). Assim, esta mudança denota a substituição de métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais, que podem impactar na cultura organizacional (LISSONI et al., 2010). Apesar das adequações nas políticas de recursos humanos tornarem o processo transparente, o mesmo ainda carece de adequações quanto às questões que envolvem o recrutamento e seleção, que ainda é realizado de forma pessoal e informal. Este fato pode ser observado no extrato a seguir.

[...] o recrutamento de pessoal também é bem informal, é pego a.. a gente costuma dizer que é pego a laço, o fulano você conhece alguém ai que é gente boa e está precisando, manda vir conversar comigo (E3).

Aparentemente, a utilização desta forma de recrutamento e seleção conduz a cultura organizacional da Gama, reflexo ainda do papel dominante na gestão e formação da empresa (DENISON; LIEF; WARD, 2004), o que explicaria, de certa forma, as práticas de gestão na empresa (DAVEL; SOUZA, 2004).

Outro aspecto observado na Gama remete às questões administrativas, entre as quais, as de natureza fiscal, escriturária e trabalhista, que foram internalizadas. A necessidade de internalizar estes processos recaiu sobre as constantes multas recebidas pelo não cumprimento de determinadas diretrizes normativas, dado que o escritório de contabilidade contratado não estava conseguindo atender as demandas destas naturezas. É provável que este fator também seja resultado da questão que envolve os sócios no que tange a obtenção de informações mais precisas e transparentes com relação à empresa, e ao internalizar estes processos. A informação que antes fluía apenas entre o responsável pelo setor administrativo-financeiro e o escritório de contabilidade passou a estar mais acessível.

Aliada a este processo de adequação administrativa, os sócios também verificaram a necessidade de adotar um sistema de gestão, ao qual fosse possível verificar os dados gerados na empresa com maior precisão e rapidez. Nestes termos, percebe-se que é provável que, pela natureza dos custos de transação envolvidos (WILLIANSO, 1979), a opção por internalizar e adotar sistemas gerenciais se fez necessário.

Assim, tais questões permitem inferir que, da existência da assimetria de informações entre os sócios (SEGATTO-MENDES, 2001), como já relatado, as questões administrativo-financeiras são geridas apenas por um deles, que forçou à adequação de novos procedimentos, resultando em custos com aquisição de sistema de informações e outros aparatos (JENSEN; MECKLING, 2008), dado a necessidade de mitigar o problema verificado.

Um fator que pode ter sido crucial para a empresa foi a reformulação das reuniões com a presença do consultor, de forma que os sócios fossem conduzidos a analisar e decidir quanto aos aspectos do negócio. Desta forma, a reunião, que antes era considerada um campo de guerra, passou a ser realizada com períodos pré-determinados, de maneira que os sócios podiam alinhar objetivos comuns em

benefício da empresa. Apesar da reformulação destas reuniões, as mesmas só são efetuadas com a presença do consultor. É provável que a presença dele nas reuniões seja ainda necessária dada a probabilidade de que os sócios sejam levados a discutirem questões familiares ao invés de questões relacionadas ao negócio.

Nestes termos, as reuniões parecem remeter às especificações de um conselho de administração, conforme observam Silveira (2010) e Andrade e Rossetti (2012). Apesar da similaridade, essas reuniões parecem constituir uma forma embrionária de conselho, na medida em que propõe a discussão de aspectos do negócio, e com a presença de um consultor atuando como um “agente de ligação”, ou seja, tentando unir pessoas ou grupos, neste caso os sócios, que necessitam atuar juntos e que estão distanciados ou isolados, mostrando problemas de tensão, incompreensão, desrespeito, ao invés da colaboração requerida em seu trabalho (MOSCOVICI, 1977).

Ademais, aspectos aqui reportados no eixo da gestão apresentam semelhanças com os estágios, denominados por Gersick et al. (2006), de “início” e “expansão/formalização”. Assim, não é possível caracterizar plenamente a Gama no período atual, o que possibilita inferir que ela se encontra no estágio híbrido, pois apresenta atributos dos dois estágios mencionados.

Como observado, apesar das mudanças em vigor na Gama, determinados aspectos ainda encontrados na empresa reforçam sua semelhança às características apontadas nas empresas de pequeno porte, a saber: forte presença dos proprietários, estreito vínculo entre os proprietários e a empresa, contratação direta de mão de obra, entre outros (LEONE, 1991). Nestes termos, pode-se inferir que esta empresa familiar caracteriza-se como uma empresa de pequeno porte, segundo os aspectos denotados por Leone (1991).

## **6.2. FATORES DE DIFERENCIAÇÃO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA NA PME**

Neste tópico foram analisados e comparados os fatores de diferenciação de governança, comumente encontrados nas companhias de capital aberto (ANDRADE; ROSSETTI, 2012), com os fatores expostos e com os dados obtidos na

pequena empresa familiar. Tais fatores aqui expostos não inferem em creditar um possível “modelo” de governança na empresa estudada, mas indicar que, apesar destes fatores de diferenciação reportarem aspectos relativos às grandes empresas, não significa que alguns elementos não ocorram na pequena e média empresa, sobretudo na familiar.

A condição exposta pelos dez fatores de diferenciação remete à explanação de Andrade e Rossetti (2012), e, assim, constituem elementos observados no contexto das empresas de capital aberto no que tange a forma como o sistema de governança está desenhado nestas organizações. Desta forma, observa-se que os fatores possuem certa interdependência e, neste sentido, o surgimento de um fator específico acaba por indicar os demais fatores no contexto da empresa (ANDRADE; ROSSETTI, 2012).

- *Fonte predominante de financiamento da PME familiar*

Foi exposto que as fontes predominantes de investimento nas empresas possuem três aspectos: autofinanciamento, endividamento (*debt*) e/ou emissão de ações (VALLANDRO; ZANI e SCHONERWALD, 2010).

Especificamente, na PME familiar estudada a fonte principal de investimento é o autofinanciamento, ou seja, o financiamento da PME é realizado por meio da retenção dos lucros obtidos com o negócio. Aparentemente, a utilização desta fonte de financiamento pode ser explicada por Berger e Udell (1998), dado que quanto menor for o porte da empresa, sua idade e a disponibilidade de informações sobre o seu desempenho, acabam por “forçar” a utilização do autofinanciamento.

Sob outro prisma, Ribeiro (2009) advoga que a utilização dos outros tipo de financiamentos exigem a utilização de uma série de sistemas de controle, em que no contexto da PME, eles são realizados de maneira informal. Outro aspecto conduz que, dado a falta de disponibilidade de informações e a ausência de garantias reais a serem oferecidas em contra partida ao crédito, que elevem o risco de concessão do crédito, inferem em prazos menores e altas taxas de juros (RIBEIRO, 2009), o que pode explicar a utilização do autofinanciamento.

Assim, esta característica é condizente com o que relatam Dami et al. (2006) sobre as causas que indicam a estrutura de capital das empresas serem determinadas por fatores do seu grau de concentração acionária, do tamanho da empresa, do tipo do acionista controlador e de sua estrutura de capital.

- *Relação entre a propriedade e o controle*

Este aspecto indica a natureza do controle, que pode ser concentrado ou pulverizado (ANDRADE; ROSSETTI, 2012). Na Gama, foi observado que esta relação é do tipo concentrado, ou seja, a propriedade e o controle estão nas mãos de três sócios, que são irmãos. Esta é uma característica comum nas empresas familiares, independente do porte, dado que a premissa seja a manutenção do empreendimento familiar sob o domínio da família (GERSICK et al., 2006).

Assim, tal aspecto condiz também com a questão da fonte de financiamento ser o autofinanciamento, visto que esta relação existe dado aos acionistas serem irmãos e, nestes termos, refletem um controle familiar que muitas vezes faz com que os interesses da família sejam colocados acima dos demais interesses, o que implica na implantação de políticas e projetos que beneficiem a si próprios em detrimento dos demais (LA PORTA; LOPEZ-DE-SILANES, SHLEIFER, 1999).

- *Relação entre propriedade e gestão/direção*

Esta relação determina a existência da dissociação ou a sobreposição entre a estrutura de propriedade e a estrutura de direção (ANDRADE; ROSSETTI, 2012). A dissociação entre propriedade e gestão foi observada por Berle e Means (1988) no contexto das grandes empresas. No contexto da Gama foi observada a presença da sobreposição entre a propriedade e a gestão/direção, dado que os três sócios também são os respectivos gestores da empresa. Esta característica é condizente com o que foi observado por Gersick et al. (2006) no contexto das empresas familiares, ou seja, a atuação dos familiares proprietários na gestão do negócio.

Como aponta Dami et al. (2006), a estrutura de propriedade concentrada, tal como precede a lógica de estrutura de propriedade no Brasil com grande número de empresas sobre o controle familiar (LA PORTA; LOPEZ-DE-SILANES, SHLEIFER, 1999), resulta da sobreposição da propriedade e gestão. Nestes termos, a lógica da

sobreposição condiz com a concentração de propriedade, e pode estar determinada ao tipo de controlador societário (DAMI et al., 2006), neste caso, a família. Aparentemente, este fator implica na manutenção do *status quo*, ou seja, implantação de procedimentos que beneficiem a família (LA PORTA; LOPEZ-DE-SILANES, SHLEIFER, 1999), o que, em tese, permite compreender a fonte de financiamento adotada.

- *Tipologia dos conflitos de agência*

A tipologia dos conflitos de agência retrata o tipo de conflito que podem existir nas empresas. Conforme observado nos tópicos anteriores, as características encontradas em Gama permitem excluir do seu contexto os conflitos do tipo majoritário-minoritário e do tipo principal-agente, característicos, respectivamente, do contexto de estrutura de propriedade das empresas de capital aberto brasileiro (SILVEIRA, 2010; ANDRADE; ROSSETTI, 2012), e do contexto anglo-saxão (MALLIN, 2013; SILVEIRA, 2010, ANDRADE; ROSSETTI, 2012).

A tipologia de conflito de agência do tipo acionista-credor, conforme relatado por Harris e Raviv (1991), não foi possível de ser observado, dado as características quanto à relação propriedade-controle e propriedade-gestão/direção no contexto da Gama, que determinou, em parte, a utilização do autofinanciamento, excluindo, desta forma, a participação de um terceiro, que seja, as instituições bancárias.

Entretanto, apesar de estar inserida no contexto brasileiro, tal relação inferiu na presença do tipo de conflito, denominado principal-principal ou majoritário-majoritário, conforme observados nos estudos de Stewart e Hitt (2012), Michiels et al. (2014), e, em um grau menor, por Gersick et al. (2006). Nestes termos, apesar da concentração acionária e da sobreposição da propriedade e gestão, que culminaria na “nulidade” do problema de agência (JENSEN; MECKLING, 2008), estas características corroboram com o estudo de Schluze et al. (2001).

- *Proteção legal dos minoritários*

A proteção legal refere-se à existência ou não de instrumentos normativos que determinam o tipo de proteção que é dado aos acionistas minoritários (ANDRADE; ROSSETTI, 2012). Dado as características da relação propriedade-controle, com a

propriedade concentrada nas mãos dos três irmãos sócios (ambos possuem o mesmo percentual da propriedade), e propriedade-gestão/direção, com os mesmos sócios atuando na gestão da empresa, bem como o conflito de interesses aparente do tipo majoritário-majoritário (STEWART; HITT, 2012; MICHIELS et al. 2014), tal fator não se faz presente no contexto da respectiva empresa.

- *Dimensões atuais, composição e forma de atuação dos conselhos de administração*

Quanto ao contexto da Gama, por ser uma PME do tipo fechado, não existe obrigatoriedade quanto a sua implantação e atendimento a devidas especificidades (Lei nº 6.404/1976). Apesar da sua não obrigatoriedade, não existe nenhum impedimento à sua implantação no contexto das pequenas empresas (RIBEIRO, 2009).

Entretanto, a existência de um conselho de administração resulta para alinhar interesses entre o principal e o agente no contexto da relação de propriedade pulverizada e da dissociação entre a propriedade e a gestão/direção, de forma a mitigar o problema de agência (BERLE; MEANS, 1988; SILVEIRA, 2010; ANDRADE; ROSSETTI, 2012), e sob outros termos, no contexto brasileiro, como dispositivo normativo (Lei nº 6.404/1976). Os fatores apresentados pela Gama não condizem com tal contexto, que implica na necessidade deste mecanismo para mitigar o conflito de interesse.

No entanto, observa-se que a Gama, apesar de não possuir um conselho de administração, utiliza-se de reuniões informais, com auxílio de um consultor, cujos papéis constituem, por exemplo, prover o alinhamento de interesses (agente de ligação) e dar maior clareza quanto aos problemas e soluções administrativas do negócio (clarificador) (MOSCOVICI, 1977), o que pode mitigar os efeitos do conflito majoritário-majoritário. Nestes termos, a presença do consultor no auxílio às empresas no estágio “sociedade de irmãos” é vista como importante (GERSICK et al., 2006). Neste sentido, tais reuniões podem ser compreendidas como um conselho embrionário, dado seu aspecto informal.

- *Liquidez da participação acionária*

A liquidez sofre impactos pela predominância da concentração de ações, podendo ser alta, baixa, especulativa e/ou oscilante, de acordo com Andrade e Rossetti (2012). No caso da Gama, dada aos aspectos relativos à concentração acionária com os irmãos, com a propriedade dividida equitativamente entre os três sócios, este fator é visto como baixo, dado que, nestes termos, a preferência pela liquidez destas ações resume apenas aos sócios (ANDRADE; ROSSETTI, 2012).

No entanto, ela também pode assumir características especulativa e/ou oscilante, na medida em que, caso ocorra uma proposta de aquisição total, nada impede que os sócios elevem os valores das ações de forma a conseguir o maior valor possível com a venda da empresa.

- *Forças de controle mais atuantes*

Foram exemplificados que essas forças podem ser externas ou internas. Neste sentido, foram observados que, no contexto da Gama, os fatores anteriores reforçam que a força de controle mais atuante na empresa é de natureza interna.

Aparentemente, na Gama tal característica resulta da concentração acionária (RIBEIRO, 2009), tipicamente familiar com três sócios no comando, que infere na questão da manutenção do *status quo*, mas, especificamente, na condição que remonta a manutenção de práticas e procedimentos que visem aos interesses dos irmãos proprietários (LA PORTA; LOPEZ-DE-SILANES, SHLEIFER, 1999), como observado com a manutenção do financiamento da empresa pelo reinvestimento dos lucros.

- *Estágio em que se encontra a adoção de práticas de boa governança*

É necessário enfatizar que o tópico remete a aspectos que predizem a condição da existência de um modelo de governança corporativa na empresa que, dado suas características, denotam a aceitação ou não das melhores práticas sugeridas, por exemplo, pelo IBGC (2009).

Visto que a Gama não apresenta um modelo de governança, não é possível verificar o estágio em que se encontram a adoção de tais práticas. Entretanto, dado a

existência do fenômeno de governança corporativa no contexto desta empresa (HART, 1995), bem como a sobreposição da propriedade e gestão com os três sócios (ANDRADE; ROSSETTI, 2012), algumas práticas embrionárias de boa governança puderam ser observadas.

Neste sentido, a prática mais visível foi observada na questão da administração financeira da empresa ser realizada exclusivamente por um dos sócios. Dado a declaração dos demais sócios envolvidos, algumas informações solicitadas não eram completas ou careciam de maiores explicações, ou seja, conduziam a questão da assimetria da informação (SEGATTO-MENDES, 2001), que culminavam em conflitos.

Dado a presença desta assimetria da informação, foi possível verificar que existe uma clara opção para a informatização da empresa, em especial, a adoção de sistemas gerenciais que possibilitem dar maior clareza e transparência às informações solicitadas, sem a necessidade de recorrer ao sócio responsável pelo setor. Aparentemente, esta opção recai sobre a forma de mitigar o problema de agência (HART, 1995), o que infere em custos (JENSEN; MECKLING, 2009). Neste sentido, tal ação pode ser entendida como uma adequação ao princípio de transparência, conforme exposto pelo IBGC (2009).

- *Abrangência dos modelos de governança praticados*

Este tópico proporciona verificar o quanto o modelo adotado é abrangente, ou seja, se privilegia os interesses apenas dos *shareholders* (acionistas) ou de um grupo mais ampliado de *stakeholders* (outros interessados). Cabe ressaltar que, dado as características da PME, não é possível afirmar a existência de um modelo de governança, no entanto, dado a contribuição de Hart (1995), pode ser possível verificar a presença do fenômeno da governança neste tipo de organização específica.

Existem elementos que permitem inferir que, dado que o negócio é voltado primordialmente à comercialização de alimentos, ou seja, comércio varejista de produtos alimentícios, a atenção com a qualidade dos produtos e com o atendimento dos clientes torna-se fator importante para a empresa, que traduzem na atração e retenção do cliente, verificando seus interesses e necessidades (MOURA, 2005).

Sob outro prisma, a adequação das políticas de recursos humanos (GERSICK et al., 2006) pode ser entendida como um atendimento aos interesses dos funcionários.

Desta forma, os fatores aqui relatados reportam uma clara opção pelas características que privilegiam os acionistas, ou seja, os *shareholders* (ANDRADE; ROSSETTI, 2012), entretanto, os aspectos do negócio “forçam” também atender aos demais interessados. Portanto, verifica-se que o fenômeno da governança nesta empresa é mais abrangente, ou seja, privilegia os acionistas, mas também busca privilegiar alguns interesses dos *stakeholders* (MALLIN, 2013), que seriam os familiares, clientes, funcionários e os sócios.

### 6.3. MECANISMOS DE GOVERNANÇA NA GAMA

Conforme verificado nos tópicos anteriores, observa-se na história da Gama a presença do fenômeno da governança (HART, 1995) por meio da disposição dos dez fatores de diferenciação de governança corporativa (ANDRADE; ROSSETTI, 2012), que denotaram as características intrínsecas a esta empresa, como: (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 ampliado, privilegiando os familiares, clientes, funcionários e os sócios. Neste sentido, a presença de determinados elementos permitiram mitigar conflitos de interesse que existiram ou poderiam existir na Gama, bem como, conciliar, em tese, os interesses dos outros participantes, configurando, assim, como mecanismos de governança.

Foram identificados nove mecanismos, a saber: respeito paternal; manutenção do *status quo*; aconselhamento profissional; sinergia de interesses; regulamentação financeira da sociedade; atribuições e responsabilidades; alinhamento de interesses do negócio; proteção do empreendimento familiar; atenção aos interesses dos *stakeholders*. Aparentemente, estes mecanismos podem ser agrupados em duas dimensões, dado o caráter de influência sobre suas aplicações, sendo eles: respeito

paternal e a manutenção do *status quo*, decorrente do sistema de valores/cultura organizacional, o que implica a utilização do M4CCV; e os demais, delineados e implantados dado ao mecanismo de aconselhamento profissional. Tais mecanismos serão comentados a seguir.

O mecanismo “respeito paternal” foi verificado na empresa por conta das condições que remetem ao sistema de valores da família, ligadas aos valores cristãos, especialmente aos dogmas católicos. Neste sentido, dado que a questão da cultura organizacional da Gama é reflexo da cultura brasileira, bem como dos valores do seu fundador (DENISON; LIEF; WARD, 2004; MACÊDO et al. 2004), aliados à característica dogmática católica do “respeitar pai e mãe”, os filhos, na tentativa de implementar melhorias na empresa e evitar uma crise de identidade com o pai, dado que tais melhorias questionariam o poder e autoridade do mesmo (GERSICK et al., 2006), engendraram o afastamento do mesmo, enviando-o para uma espécie de férias na praia, permitindo aos filhos fazerem valer também seus interesses, bem como, mitigar o possível conflito com pai, dado as visões distintas de ambos com respeito ao negócio.

O mecanismo denominado “manutenção do *status quo*” surgiu nas questões que permearam a nova estruturação da propriedade da Gama, em que se observou que a matriarca não está presente na propriedade da empresa. Tal aspecto denota que sua autoridade simbólica, desprovida de interesses econômicos, permite a ela conduzir a coesão entre os filhos na busca pela união familiar, e, assim, mitigar os conflitos entre os irmãos e suas famílias. Aparentemente, a não participação da matriarca na propriedade da Gama pode estar ligada a questões de ordem da cultura organizacional, permeadas pelo sistema de valores da família (PEREIRA; OLIVEIRA, 2010), que observadas no contexto da Gama, remetem a características da cultura italiana, em que existe uma clara definição dos papéis entre homens (prover o sustento da mesma com o trabalho) e mulheres (cuidar dos afazeres domésticos e educação dos filhos) (PANDOLFI; VASCONCELLOS, 2005). Nestes termos, esta característica reforça o padrão das formas tradicionais das organizações serem dominadas e determinadas por valores patriarcais (MORGAN, 2002), o que resulta, nesta questão, na exclusão da mulher no contexto de proprietária da empresa (MACÊDO et al., 2004).

Dado que os conflitos na empresa familiar, em sua maioria, originam-se nas relações familiares (GERSICK et al., 2006; BORGES; LESCURA, 2012), tal aspecto foi condizente também no contexto da Gama, e resultou na contratação de um consultor pelos sócios proprietários, culminando com o surgimento do mecanismo denominado “aconselhamento profissional”. Aparentemente, a contratação do consultor refletiu a necessidade dos sócios de compreender o contexto e proporcionar soluções para os problemas verificados (MOSCOVICI, 1977), que já estavam comprometendo a gestão e as relações profissionais na empresa. Nestes termos, este mecanismo constitui-se como principal na Gama, dado que sua atuação culminou com o surgimento e implantação dos demais mecanismos.

Foi possível verificar que os primeiros sinais de atuação do mecanismo de “aconselhamento profissional” ocorreram quando os filhos sucederam o pai na empresa, dado a sua morte (GERSICK et al., 2006). Com a nova configuração da propriedade, os conflitos que já existiam entre os irmãos, dado a retirada de capital da Gama para cobrir os prejuízos da empresa do irmão mais novo, poderiam causar danos em proporções maiores, o que poderia causar a sua venda, bem como a sua possível “morte” enquanto familiar (KENYON-ROUVINEZ, 2001). Dado esta possibilidade, verificou-se que foi implantado um mecanismo de governança denominado de “sinergia de interesses”, ao qual possibilitou a sobrevivência da empresa, pois sua ênfase, provavelmente, estava vinculada à questão de que interesses convergentes levam a mitigação de conflitos, enquanto interesses divergentes tendem a acentuar os mesmos (SILVA JUNIOR, 2006). Neste sentido, os três irmãos com interesses convergentes na empresa, optaram por comprar a parte de direito na propriedade do irmão mais novo, redesenhando a estrutura de propriedade da Gama. Aparentemente, a saída deste irmão pode ter ligação com o fato de que, dado que sua entrada na empresa possa ter sido mediante pressão paterna (ROSSATO NETO; CAVEDON, 2004), sua motivação com a empresa poderia estar desvinculada dos fatores afetivos (PEREIRA; OLIVEIRA, 2010), sendo conduzida por fatores monetários (ROSSATO NETO; CAVEDON, 2004).

Com a nova configuração no eixo da propriedade e a concentração acionária nos três irmãos, o consultor aconselhou os sócios (MOSCOVICI, 1977) a reformularem a questão financeira, ou seja, questões a cerca da remuneração/bonificação dos mesmos, dado que a atual forma de distribuição do capital condizia com os aspectos

comumente relacionados às empresas familiares, informais, sem controle e transparência (BORGES; LESCURA, 2012), e poderiam resultar em conflitos. Tendo em vista que suas famílias possuíam necessidades distintas, o que demandava um aporte de capital diferente para cada um (GERSICK et al., 2006), o consultor orientou os sócios a definirem uma remuneração igualitária, de forma que os interesses deles e de suas respectivas famílias, em tese, fossem atendidos, evitando disputas desta natureza na empresa, e culminando com a implantação da “regulamentação financeira da sociedade”. Assim, com a definição desta remuneração, cada sócio possui uma retirada fixa e igual, e a empresa, auferindo lucros, o divide igualmente entre os sócios, como forma de recompensa.

A concentração acionária aliada à sobreposição da propriedade-gestão/direção, na figura dos três irmãos sócios, acabava por gerar conflitos do tipo majoritário-majoritário (MICHIELS et al., 2014). Foi observado que a tomada de decisões evidenciava a presença deste conflito, visto que tal situação pode ter referência ao fato de que, como cada um possuía o mesmo percentual, as decisões poderiam remeter à visão de cada sobre o negócio (GERSICK et al., 2006). De forma a mitigar esta problemática, verificou-se a implantação do mecanismo denominado “atribuições e responsabilidades”, em que estabelecia que cada irmão seria responsável pela sua área de atuação, e suas decisões na área respeitariam a questão operacional, ou seja, decisões quanto ao funcionamento, demissão/admissão de funcionários, processos operacionais, etc. Quanto a questões de ordem estratégica, só seriam realizadas mediante a aprovação dos três irmãos, ou seja, pela ótica do consenso (GERSICK et al., 2006). É possível inferir que tal mecanismo permitiu que os interesses dos sócios fossem resguardados, bem como, respeitou o poder de decisão de cada um.

Nesta perspectiva, a implantação do mecanismo de “atribuições e responsabilidades”, possibilitou que outro processo, diretamente ligado à questão da tomada de decisões estratégicas, fosse reformulado pelo consultor. Nas reuniões realizadas antigamente, as discussões referentes ao negócio ficavam em segundo plano, enquanto eram dadas ênfase em aspectos familiares (GERSICK et al., 2006). Neste sentido, a reformulação destas reuniões foi realizada com a presença do consultor, que assumiu um papel de “agente de ligação” (MOSCOVICI, 1977), e permitiu que os sócios comesçassem a tratar de assuntos relativos à empresa. Neste

sentido, o mecanismo denominado de “alinhamento de interesses do negócio” possibilita que as decisões de cunho estratégico sejam tomadas visando o alinhamento de interesses por meio de decisões consensuais (SILVA JUNIOR, 2006; GERSICK et al., 2006), e com auxílio do consultor no que tange à aconselhar os sócios quanto a questões que envolvem o negócio (MOSCOVICI, 1977).

Assim, apesar do caráter informal das reuniões, o mecanismo de “alinhamento de interesses do negócio” assemelha-se, em parte, às características de um conselho de administração (SILVEIRA, 2012; ANDRADE; ROSSETTI, 2012) e, desta forma, pode ser entendido como um movimento direcionado a profissionalizar o negócio (SONGINI, 2006), apesar do seu caráter embrionário.

Conforme explanado anteriormente, dado que a propriedade é concentrada nas mãos dos três irmãos, com a sobreposição de propriedade-gestão/direção (ANDRADE; ROSSETTI, 2012), semelhante à característica do contexto da maioria das empresas brasileiras (LA PORTA; LOPEZ-DE-SILANES, SHLEIFER, 1999), os conflitos que se originavam na família estavam sendo levados para o contexto da empresa (BORGES; LESCURA, 2012). Com a atuação do mecanismo de “aconselhamento profissional”, tais conflitos foram mitigados no contexto da Gama. De forma que os interesses dos familiares não proprietários sejam ouvidos (BERNHOEFT; GALLO, 2003), o consultor procura intermediar junto aos sócios a implantação do mecanismo denominado de “proteção do empreendimento familiar”, em forma de reuniões familiares, para que os conflitos e interesses familiares sejam observados e tratados nesta esfera (SILVEIRA, 2010; IBGC, 2009). Aparentemente, as disposições deste mecanismo assemelham-se ao conselho de família (BERNHOEFT; GALLO, 2003), contudo sua natureza, assim como o mecanismo de “alinhamento de interesses do negócio”, segue de forma informal e embrionária.

Ademais, visto que a Gama não possuía uma formalização e regulamentação das suas políticas de recursos humanos, característico de pequenas empresas (LEONE, 1991), sobretudo as familiares (GERSICK et al., 2006), a probabilidade de que conflitos entre os funcionários e os gestores poderiam ocorrer era possível, dado que pessoas que exerciam as mesmas funções recebiam remuneração distinta, além de não existir clareza quanto aos aspectos de até que ponto o funcionário poderia ascender dentro da empresa.

Observando tais aspectos com auxílio do consultor, os sócios remodelaram suas políticas de recursos humanos, criando o plano de cargos e salários, evidenciando a necessidade de profissionalizar o negócio (GERSICK et al., 2006; SONGINI, 2006). Desta forma, foram definidos os cargos e suas respectivas remunerações, bem como observado os critérios quanto à ascensão do funcionário na empresa, atentando para o critério da impessoalidade e do mérito (STEWART; HITT, 2012; GERSICK et al., 2006). Nestes termos, foi possível observar que, em tese, alguns dos interesses dos funcionários foram atendidos, e agora eles podem ter clareza e transparência quanto às condições referentes ao trabalho na Gama.

Em suma, pode-se inferir que os mecanismos aqui observados possibilitaram regular algumas destas relações na Gama, atentando para aspectos que, de certa forma, recaem sobre o fenômeno da governança, dado que os problemas de agência (HART, 1995), culminaram com uma série de adequações, evidenciando os custos (JENSEN; MECKLING, 2008; WILLIANSO, 1979). Neste sentido, foi possível observar que o sistema de valores da família, evidenciados também na cultura organizacional da Gama, foi responsável por apresentar os mecanismos de governança, denominado de “respeito paternal” e “manutenção do *status quo*”. No que tange os demais mecanismos, o aparecimento dos mesmos foi possível graças às características inerentes do mecanismo de “aconselhamento profissional”, com a contratação de um consultor, cujo papel vai além de ser um “agente de ligação”, visando alinhamento de interesses, bem como “clarificador”, na medida de proporcionar clareza quanto aos aspectos relativos do negócio (MOSCOVICI, 1979), atuando de forma geral como um agente de mudança (JACINTHO, 2004). Assim, os demais mecanismos implantados proporcionaram a sobrevivência do negócio familiar, corroborando com a importância da contratação de um consultor quando a empresa familiar encontra-se no estágio de “sociedade de irmãos” (GERSICK et al., 2006).

Assim, é possível verificar que, apesar de configurar uma PME familiar, o fenômeno da governança foi observado na Gama dado a presença destes mecanismos, que proporcionaram que fosse possível regular as relações atentando para os interesses dos envolvidos, permitindo que ela sobrevivesse até o momento.

#### 6.4. IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Neste tópico foram analisadas as implicações gerenciais no que tange aspectos relativos ao controle da empresa, o processo sucessório e a profissionalização na Gama, desde o período de sua fundação até os dias atuais. Inicialmente serão tratadas as questões no que diz respeito ao controle da organização, em seguida, aspectos do processo sucessório e finalizando com a questão da profissionalização. É importante ressaltar que, dado a questão da sobreposição da propriedade e a gestão/direção da Gama, o controle da empresa é impactado por elementos referentes a ambas as esferas, o que pode resultar, em algum momento, na presença de aspectos relativos à profissionalização sendo tratados na questão do controle da empresa.

A nova configuração da propriedade, com três sócios no controle da empresa, exigiu que determinadas medidas fossem realizadas, dado que os conflitos de natureza majoritário-majoritário, originados basicamente nas relações familiares (GERSICK et al., 2006), faziam-se presentes. Aparentemente, dado a inabilidade dos sócios em separar questões familiares do contexto do negócio (BORGES; LESCURA, 2012), a contratação de um consultor (GERSICK et al., 2006), observada pelo mecanismo de “aconselhamento profissional”, foi considerada importante para estes sócios, dado a habilidade deste profissional como agente de mudança (JACINTHO, 2004). Neste sentido, a atuação do consultor presume que os sócios não estavam conseguindo contornar os problemas observados, necessitando de ajuda externa, conferindo o caráter de consultoria (MOSCOVICI, 1977).

O mecanismo de aconselhamento profissional possibilitou que o controle da Gama fosse ajustado aos atuais três sócios. A atuação do mecanismo de sinergia de interesses impactou no controle da Gama ao retirar o irmão mais novo da sociedade, dado a divergência de interesses entre os sócios (SILVA JUNIOR, 2006). Neste sentido, o mecanismo atuou como uma preservação do negócio, com a diminuição dos sócios proprietários, evidenciado a convergência de interesses entre os demais irmãos (SILVA JUNIOR, 2006), mas mantendo a concentração acionária na família.

Dado que a concentração acionária confere o poder sob a tomada de decisões ao acionista majoritário (ANDRADE; ROSSETTI, 2012), oferecendo as condições para

que tome decisões que favoreçam seus interesses (JENSEN; MECKLING, 2008), a atuação do mecanismo de aconselhamento profissional junto aos sócios da Gama possibilitou a confecção e implantação do mecanismo de atribuições e responsabilidades. Este mecanismo definiu onde cada sócio atuaria na empresa e, de certa forma, como as decisões seriam efetuadas, ou seja, as de natureza operacional realizadas pelo gestor do setor, enquanto que decisões de natureza estratégica são realizadas pelo consenso entre os proprietários (GERSICK et al., 2006).

Neste sentido, na medida em que permite a convergência de interesses entre os sócios, mitigando os conflitos (SILVA JUNIOR, 2006), o mecanismo de atribuições e responsabilidades permite que o controle da empresa seja efetuado amplamente pelos três sócios, dado à aplicação do consenso como norteador das decisões estratégicas, o que implica, de certa maneira, em decisões mais lentas, por conta da necessidade de coesão entre os mesmos.

Aliado ao mecanismo de atribuições e responsabilidades, foi implantado o mecanismo de alinhamento de interesses do negócio, reformulando as reuniões realizadas na empresa, que tendiam para o tratamento de questões familiares (GERSICK et al., 2006). A definição de um local para tratar as questões do negócio confere profissionalismo, na medida em que separa o universo empresarial do familiar (BERNHOEFT; GALLO, 2003).

Desta forma, o mecanismo de alinhamento de interesses permite que as decisões de maior impacto no negócio sejam tratadas em tempo e local definido. Apesar do mecanismo oferecer as condições para a coesão de interesses e discussões relativos ao negócio, ele provavelmente não elimina a questão da influência de um ou outro sócio nos assuntos e objetivos a serem abordados (MORGAN, 2002). Aparentemente, o mecanismo de alinhamento de interesses tenha efeito dado a presença do consultor, que tenha entre diversos papéis a atuação como “clarificador” (MOSCOVICI, 1977), ou seja, fornecer clareza para os assuntos tratados e discutidos nas reuniões.

A implantação do mecanismo de atribuições e responsabilidades proporcionou certo equilíbrio no controle da empresa, entretanto, o mesmo mecanismo possibilitou que

apenas um irmão atuasse no setor administrativo-financeiro do negócio, local em que as informações desta natureza já estavam sendo controladas por ele em posição privilegiada, o que conduzia, desta forma, ao surgimento da assimetria da informação entre os sócios (SEGATTO-MENDES, 2001).

Neste sentido, aparentemente, a manutenção apenas deste mecanismo poderia culminar em um círculo vicioso, pois, na medida em que a possibilidade das informações não eram completamente disponíveis, os demais sócios necessitariam cada vez mais do papel de clarificador do consultor (MOSCOVICI, 1977), o que de antemão implicaria em aumento de custos, dado que tal problema de agência (HART, 1995) necessitaria deste mecanismo de regulação para mitigar o conflito. Para complementar este mecanismo foi intermediada a adoção de um sistema gerencial, de forma a proporcionar transparência quanto às informações geradas neste setor (IBGC, 2009) bem como disponibilizar tais informações para todos os sócios.

Desta forma, apesar deste aspecto conduzir no sentido de profissionalizar a empresa (GERSICK et al., 2006), é sabido que além da necessidade de profissionalizar o negócio familiar (BERNHOEFT; GALLO, 2003; SILVA JUNIOR, 2006), é comumente direcionado a profissionalização dos familiares (GERISCK et al., 2006). Tal aspecto é importante pois visa compreender as informações geradas por um sistema gerencial. Não foi possível perceber elementos que identificassem um direcionamento dos sócios neste sentido, dado que apenas um entre os três possui conhecimentos direcionados à área de gestão, o que pode indicar uma maior participação do consultor na empresa, no intuito de introduzir conhecimentos básicos para os demais (JACINTHO, 2004).

Devido à concentração acionária (SILVEIRA, 2010), aliada à sobreposição da propriedade-gestão/direção (ANDRADE; ROSSETTI, 2012) e a interferência das relações familiares no contexto da empresa (GERSICK et al., 2006), o conflito do tipo majoritário-majoritário (MICHIELS et al, 2014) foi observado na Gama. Com intuito de mitigá-lo, foi possível verificar a atuação do mecanismo de regulamentação financeira da sociedade, que proporcionou a regularização e adequação da remuneração e bonificação dos sócios proprietários.

A implementação deste mecanismo corrobora com a questão de suprir as diferentes demandas das famílias (GERSICK et al., 2006), bem como da manutenção do autofinanciamento como principal fonte de financiamento da empresa, dado que permite a manutenção dos interesses das famílias devido a implantação de políticas e projetos que beneficiem a si próprios em detrimento dos demais *stakeholders* (LA PORTA; LOPEZ-DE-SILANES, SHLEIFER, 1999). Assim, para os sócios, estas características podem ser vistas como cruciais para a família e para o empreendimento, mesmo que demande a manutenção de um financiamento mais custoso perante as demais opções (BERGER; UDELL, 1998).

Quanto ao processo sucessório, ao que tudo indica, a questão da sobreposição entre propriedade-gestão/direção infere que o possível sucessor tenha conhecimentos da área de gestão, bem como do negócio, para que possa ter condições de assumir algum cargo na empresa. Apesar da implantação do mecanismo de proteção do empreendimento familiar, que se assemelha às diretrizes de um conselho de família (BERNHOEFT; GALLO, 2003; IBGC, 2009), não foi possível verificar a existência de um mecanismo de inserção dos herdeiros na empresa, de forma a prepará-los para suceder algum dos sócios (BERNHOEFT; GALLO, 2003).

Aparentemente, dado que este mecanismo de inserção constitui um desafio às empresas familiares (BERNHOEFT; GALLO, 2003), o fato da terceira geração ainda não demonstrar interesse pela empresa pode ser o motivo para que os sócios e o consultor ainda não terem dado a devida atenção para o mesmo. Nestes termos, dada a morte de algum sócio (GERSICK et al., 2006), espera-se uma tendência dos seus herdeiros em vender a parcela de direito na propriedade para os tios, dado que os mesmos, que já atuam na empresa, bem como os valores familiares (PEREIRA; OLIVEIRA, 2010), os “forcem” a manter a empresa na família.

A negativa da terceira geração em relação à empresa pode oferecer indícios de que os sócios podem proceder com a inserção de profissionais na gestão/direção da Gama. Contudo, para que tal processo aconteça, é sabido que o profissional precisa estar alinhado com os valores dos sócios, bem como com a cultura da organização (HALL; NORDQVIST, 2008), para que sua atuação seja aprovada e tenha resultados. Entretanto, a manutenção da concentração acionária (SILVEIRA, 2010)

aliada à negativa da terceira geração a assumir posições na empresa, indicam que o processo sucessório na Gama caminha no sentido da sucessão recursiva (GERSICK et al., 2006). Assim, infere-se que, com a saída do último irmão do negócio, provavelmente, esta empresa possa estar no caminho da “morte” enquanto empresa familiar (KENYON-ROUVINEZ), caso a sua venda seja para um grupo de sócios ou empresa não familiar; ou a sua manutenção enquanto empresa familiar, caso seja adquirida por uma família ou por outra organização familiar.

Quanto à questão da profissionalização, alguns fatores observados permitem inferir que, dado a nova configuração da propriedade, os mecanismos adotados auferem que a Gama caminha em um sentido de profissionalizar seus processos e, possivelmente, sua gestão (LISSONI et al., 2010). Desta forma, dada a questão dos *stakeholders* (MALLIN, 2013), o mecanismo de atenção aos seus interesses foi implantado de forma a reestruturar as políticas de recursos humanos (GERSICK et al., 2006), ainda baseada em aspectos pessoais e íntimos, comumente dos valores de seu fundador (DENISON, D.; LIEF, C.; WARD, 2004), visto a presença de traços do personalismo da cultura brasileira, entendido pelo paternalismo (FREITAS, 1997; MACÊDO et al, 2004; DAVEL; COLBARI, 2003).

Neste sentido, a revisão das políticas de recursos humanos na Gama atendeu a aspectos que denotam os interesses dos demais interessados no negócio: os funcionários (MALLIN, 2013). A implantação do plano de cargos e salários permitiu dar transparência ao processo de promoção dos funcionários, bem como regularizou as questões salariais, fragilizada pela gestão pessoal e informal do fundador (GERSICK et al., 2006), que poderiam culminar em conflitos. Neste sentido, aspectos denotam que os mecanismos de aconselhamento profissional, sinergia de interesses, regulamentação financeira da sociedade, atribuições e responsabilidades, alinhamento de interesses do negócio, proteção do empreendimento familiar, atenção aos interesses dos *stakeholders*, direcionam a Gama no sentido de profissionalizar o negócio (SONGINI, 2006).

Entretanto, a inexistência de mecanismo formal de avaliação do desempenho dos funcionários, que complementam a revisão das políticas de recursos humanos (GERSICK et al, 2006), implantada pelo mecanismo de atenção aos interesses dos *stakeholders*, não foi possível de ser observada na Gama. Aparentemente, dado que

a condição de promoção dos funcionários é vinculada a questão da meritocracia (STEWART; HITT, 2012), ao que tudo indica, a falta de um processo formal de avaliação dos funcionários pode indicar que a promoção dos mesmos pode ter ligação à aspectos dos valores familiares (PEREIRA; OLIVEIRA, 2010) e, desta forma, ser reflexo de critérios de lealdade, antiguidade e confiança dos trabalhadores (MACÊDO et al., 2004) pelos sócios, remetendo aos aspectos que constituem o paternalismo (FREITAS, 1997).

Não menos importante, na concentração acionária e na sobreposição da propriedade-gestão/direção com os filhos, não foi identificada a presença da matriarca, dada as questões das leis de herança (GERISK et al., 2006), que implicariam na sua presença, ao menos na propriedade. Aparentemente, o mecanismo denominado “manutenção do *status quo*” pode ter contribuído para que o controle da Gama, bem como sua gestão, estivessem nas mãos dos filhos do gênero masculino, o que pode ser reflexo da cultura patriarcal brasileira (PEREIRA; OLIVEIRA, 2010), que inferem tendência a adoção de postura paternalista (FREITAS, 1997), evidenciando, assim, a dominação e determinação de valores masculinos nas formas tradicionais de organização (MORGAN, 2002).

Desta forma, observa-se que o mecanismo de manutenção do *status quo* indica que dificilmente a presença do gênero feminino será observada no controle, bem como avaliada no processo sucessório da Gama, o que caracteriza a exclusão da mulher (MACÊDO et al, 2004), preservando a manutenção dos valores patriarcais e masculinos na empresa (PEREIRA; OLIVEIRA, 2010; MORGAN, 2002).

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta desta pesquisa foi descrever e analisar como o fenômeno da governança corporativa articula mecanismos de gestão de forma a mitigar os conflitos de interesse e os impactos causados na dinâmica de uma pequena empresa familiar, verificados em termos do seu controle, processo de sucessão e profissionalização.

As empresas familiares constituem um tipo específico de empresa, visto a existência de duas esferas distintas, família e empresa, que conferem certa complexidade. Muitas das características intrínsecas a estas empresas são semelhantes às identificadas nas pequenas e médias empresas, basicamente, questões quanto à estrutura, forma de administração do negócio e a presença de familiares atuando na mesma. Dado que o ciclo de vida e evolução da empresa familiar recebe influência da família, a presença de conflitos de interesses se faz presente no contexto destas empresas, o que denota a existência do fenômeno da governança, causando impactos na dinâmica destas empresas, visto que sua atuação conduz a mitigação destes conflitos, e a sobrevivência do negócio familiar.

A análise culminou, ao todo, um período superior a 50 anos, em que foi possível verificar o delineamento dos dez fatores de governança corporativa nesta pequena empresa, que denotam: (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 ampliado, privilegiando os familiares, clientes, funcionários e os sócios.

Com o desenho destes dez fatores de diferenciação foi possível verificar a existência do fenômeno da governança corporativa, cuja presença foi observada mediante a existência de nove mecanismos de governança, identificados como: (1) respeito paternal; (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*. Observou-se que estes nove mecanismos podem ser agrupados em duas dimensões, dado o fator que influenciou à suas aplicações, sendo estes: 1 e 2 decorrentes do sistema de valores/cultura organizacional; e os demais, delineados e implantados dado ao mecanismo de aconselhamento profissional.

Nesta linha, mediante a implantação destes mecanismos, a dinâmica da pequena empresa familiar foi analisada mediante os impactos sofridos no controle, no processo de sucessão e na profissionalização da organização. Quanto ao controle da organização, foi possível inferir que os mecanismos permitiram mitigar os conflitos de natureza majoritário-majoritário, evidenciados pela manutenção do controle acionário entre os irmãos, bem como pela sobreposição entre a propriedade e gestão/direção da empresa.

Em relação ao processo de sucessão, apesar da não identificação de um processo formal, o envolvimento dos filhos desde muito jovens na empresa foi fundamental para sua sobrevivência, dado sua atual configuração como sociedade de irmãos. Entretanto, não foi possível identificar a preparação do próximo sucessor, dado que a terceira geração tomou rumos distintos do negócio. Tal aspecto evidencia que o processo de sucessão na empresa pode culminar com a contratação de um profissional externo, entretanto, existem fortes indícios de que o processo de sucessão da Gama parece caminhar para a forma recursiva de sucessão, o que, aparentemente, pode vir a culminar com a “morte” da empresa enquanto empresa familiar (KENYON-ROUVINEZ, 2001), dado sua venda para um grupo de sócios ou empresa não familiar, ou a sua manutenção enquanto empresa familiar, caso seja adquirida por outro empreendimento familiar ou por outra família.

Na questão da profissionalização, observou-se que a empresa permaneceu por um longo período atuando de forma pessoal e informal, característica intrínseca ao pequeno negócio, que pode estar relacionada ao período em que o pai/fundador permaneceu no controle da empresa. Dado o falecimento do pai/fundador, iniciou-se um movimento no intuito de profissionalizar o negócio, evidenciados pela presença destes mecanismos, em especial o mecanismo de aconselhamento profissional, que possibilitou conduzir com as mudanças necessárias na pequena empresa familiar. Neste sentido, esses mecanismos possibilitaram a convergência de interesses,

mitigando os conflitos na empresa familiar e possibilitando sua sobrevivência até os dias atuais.

Os resultados aqui apresentados conduzem a implicações tanto acadêmicas quanto gerenciais. Para a academia, os resultados ressaltados nesta dissertação denotam que, enquanto a governança corporativa for tratada como um modelo (ANDRADE; ROSSETTI, 2012; SILVEIRA, 2010; MALLIN, 2013), que necessita da presença de certos aspectos para sua aplicação, acompanhamento e verificação, sua atuação e estudo resume-se quase que exclusivamente ao contexto das grandes companhias. Contudo, enquanto analisada como um fenômeno, segundo as premissas expostas por Hart (1995), conforme realizado neste estudo, foi possível observar a presença da governança corporativa no contexto da PME, atuando como um sistema de regulação das relações entre a família, a propriedade e a gestão, e permeado pelo sistema de valores, o que permitiu mitigar os existentes e potenciais conflitos de interesses na pequena empresa familiar estudada e contribuiu para sua sobrevivência.

Sob outros aspectos, a utilização da investigação pela via qualitativa possibilitou verificar os efeitos do fenômeno da governança corporativa, permitindo compreender sua forma de atuação e seus impactos e, desta forma, conduzir a sua existência e atuação no contexto da PME.

As implicações gerenciais dos resultados obtidos neste estudo denotam a importância da presença do consultor no contexto da PME, neste caso, a familiar, bem como foi reportado por Gersick et al. (2006), para as empresas no estágio de “sociedade de irmãos”. Sua característica, evidenciada pelos diversos papéis em que atua, conforme expostos por Moscovici (1977), proporciona compreender, na medida do possível, o contexto destas empresas e mediar soluções específicas para os problemas observados. Neste sentido, sua presença constitui um meio de equilibrar as relações nestas empresas, proporcionando que mudanças sejam efetuadas e contribuindo para a perenidade das empresas, sobretudo as PMEs.

O presente trabalho foi capaz de contribuir, especificamente, ao oferecer outro ponto de vista da governança corporativa, tratando-a enquanto fenômeno. Acredita-se que o fenômeno da governança atuou na empresa desde sua fundação, o que foi

possível verificar com os dados obtidos. De outra forma, este estudo contribui com a temática da governança corporativa ao expor a necessidade de adaptar e/ou desenvolver fatores de diferenciação específicos para o contexto da pequena empresa, familiar ou não.

Assim, como forma de dar um primeiro passo, sugere-se uma adaptação dos dez fatores de diferenciação, expostos por Andrade e Rossetti (2012) para o contexto das grandes empresas, com a manutenção dos fatores: (1) fonte predominante de financiamento da PME; (2) relação entre propriedade e controle; (3) relação entre propriedade e gestão/direção; (4) tipologia dos conflitos de agência; e a inclusão dos fatores: (5) presença de profissional externo; (6) existência de local para tratar do negócio; (7) setor de atuação da empresa. Desta forma têm-se sete fatores de diferenciação do fenômeno da governança na PME, que podem fornecer as características necessárias para entendimento do fenômeno da governança corporativa no contexto das pequenas empresas.

Outra contribuição deste estudo reside na verificação e exposição da presença de mecanismos de governança específicos para as pequenas empresas. É sensato admitir que o delineamento e aplicação destes mecanismos culminou em custos para a empresa, e neste sentido, corrobora com o estudo de Schulze et al. (2001). Assim, a visão de que os conflitos de interesses na empresa familiar sejam “nulos”, conforme apresentados por Jensen e Meckling (2008), ou mínimos, conforme explana Mallin (2013), não se aplica neste estudo, pois foi possível observar aplicação de nove mecanismos que permitiram mitigar conflitos potenciais no caso estudado.

Apesar dos mecanismos observados neste estudo serem intrínsecos ao contexto do caso estudado, acredita-se que aqueles implantados com o auxílio do consultor constituem exemplos importantes de mecanismos de governança de natureza interna e, neste sentido, podem servir como espelho para que, adaptados ou não, sejam utilizados em outras pequenas empresas. Neste sentido, não pretendeu-se aqui que estes mecanismos identificados sejam um modelo a ser adotado por outras pequenas empresa familiares, entretanto, que estes sirvam como parâmetro para que outros mecanismos possam ser desenvolvidos e implantados.

Desta forma, que essas contribuições sejam capazes de auxiliar acadêmicos e profissionais a compreender o fenômeno em questão, proporcionando que novos estudos sejam efetuados, bem como, conduzir ao delineamento de mecanismos práticos de atuação no contexto das PMEs, familiares ou não, de forma a proporcionar um aumento na perenidade destas organizações.

Apesar do esforço empreendido, determinadas situações não puderam ser investigadas a fundo dado o desconhecimento dos participantes da pesquisa quanto às temáticas aqui abordadas, sobretudo da governança corporativa, bem como a falta de contraparentes atuando na organização. A negativa dos familiares não proprietários em participar da pesquisa, a saber, esposas, filhos e o irmão que foi retirado da empresa, poderiam também refletir em uma limitação, dado que suas perspectivas poderiam conduzir a outra compreensão do fenômeno da governança na pequena empresa estudada.

Em suma, como sugestão de agenda para pesquisas futuras, que a temática da governança corporativa seja estudada enquanto fenômeno, bem como, que se verifique a presença de mecanismos distintos dos aqui apresentados no contexto das PMEs familiares, de forma a prover uma complementação ou revisão dos mesmos. Sugere-se também que, com a aplicação de outros estudos abordando a mesma temática, os sete fatores de diferenciação de pequenas empresas familiares possam ser revisados, constituindo uma maneira para que se possa desenvolver uma discussão sobre os mesmos, e culminando, assim, com a revisão destes fatores. Quanto às proposições teóricas aqui levantadas, sugere-se que sejam utilizadas como base para uma pesquisa quantitativa, capaz de gerar generalizações empíricas, e que possibilitem desenvolver modelos voltados para o universo da PMEs familiares.

## 8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONOMICO E SOCIAL. Institucional. **Porte da empresa**. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br>. Acesso em: 02 jun. 2014.

BARDIN, L. **Análise do conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006.

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.

BERGER, A. N.; UDELL, G. F. The economics of small business finance: the roles of private equity and debt markets in the financial growth cycle. **Journal of Banking & Finance**, [S.l.], v. 22, n. 6-8, p. 613-673, 1998.

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.

BERNHOEFT, R.; GALLO, M. **Governança na empresa familiar**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BLAIR, M. M. For whom should corporations be run? An economic rationale for stakeholder management. **Long Range Planning**, [S.l.], v. 31, n. 2, p. 195-200, 1998.

BORGES, A. F.; LESCURA, C. Sucessão em empresas familiares: um olhar sobre a pesquisa brasileira. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, v. 36. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

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.

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, 2012. Disponível em: <http://www4.planalto.gov.br>. Acesso em: 02 jun. 2014.

BRICKLEY, J. A.; ZIMMERMAN, J. L. Corporate governance myths: comments on Armstrong, Guay, and Weber. **Journal of Accounting and Economics**, [S.l.], v. 50, n. 2-3, p. 235-245, 2010.

BRUNNING, O.; NORDQVIST, M.; WIKLUND, J. Corporate governance and strategic change in SMEs: the effects of ownership, board composition and top management teams. **Small Business Economics**, [S.l.], v. 29, n. 3, p. 295-308, 2007.

CANÇADO, V. L. et al. Ciclo evolutivo e sucessão em uma empresa familiar: um estudo de caso no grupo Seculus. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, v. 35. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

CARVALHO, H. R.; GOMES, M. F. M.; LIMA, J. E. Pequenas e médias empresas exportadoras: fatores discriminantes e condicionantes de permanência na atividade. **Nova Economia**, Belo Horizonte, v. 22, n. 2, p. 379-404, mai./ago. 2012.

CHANDLER, A. D. **Scale and scope: the dynamics of industrial capitalism.** Massachusetts: The Belknap of Harvard University Press, 1994.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure: chapters in the history of the American industrial enterprise.** Washington: Beard Books, 2003.

CHUA, J. H.; CHRISMAN, J. J.; SHARMA, P. Defining the family business by behavior. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, [S.l.], v. 23, n. 4, p. 19-39, 1999.

CHUA, J. H.; CHRISMAN, J. J.; SHARMA, P. Succession and nonsuccession concerns of family firms and agency relationships with nonfamily managers. **Family Business Review**, [S.l.], v. 16, n. 2, p. 89-108, 2003.

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.

CHUNG, C.; LUO, X. Leadership succession and firm performance in an emerging economy: successor origin, relational embeddedness, and legitimacy. **Strategic Management Journal**, v. 34, n. 3, p. 338-357, 2013.

CHURC, 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.

DAMI, A. B. T.; et al. Governança corporativa e estrutura de propriedade no Brasil: causas e conseqüências. In: ENCONTRO BRASILEIRO DE FINANÇAS, v. 6. **Anais...** Vitória: Sociedade Brasileira de Finanças, 2006.

DAVEL, E.; COLBARI, A. Organizações familiares: por uma introdução a sua tradição, contemporaneidade e multidisciplinaridade. **Organizações & Sociedade**, v. 7, n. 18, p. 45-64, mai./ago. 2000.

DAVEL, E.; COLBARI, A. Organizações familiares: desafios, provocações e contribuições para a pesquisa organizacional. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, v. 27. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003.

DAVEL, E.; SOUZA, J. Aprendizado e formação continuada em organizações familiares e intensivas em conhecimento: a força das relações de parentesco por consideração. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, v. 4. **Anais...** Curitiba: ENEO, 2004.

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**, v. 7, n. 18, p. 99-116, mai./ago. 2000.

DENISON, D.; LIEF, C.; WARD, J.L. Culture in family-owned enterprises: recognizing and leveraging unique strengths. **Family Business Review**, [S.l.], v. 17, n. 1, p. 61-72, mar, 2004.

DOMINGUES, I. **Epistemologia das ciências humanas**. Edições Loyola: São Paulo, 2004.

FAN, P. J. **Corporate governance and investment policy: a study of US petrochemical firms.** [S.l.: s.n.], 2001.

FAMA, E. F.; JENSEN, M. C. Separation of ownership and control. **Journal of Law and Economics**, [S.l.], v. 26, n. 2, p. 327-349, 1983.

FANG, H. et al. Family firms' professionalization: institutional theory and resource-based view perspectives. **Small Business Institute Journal**, [S.l.], v. 8, n. 2, p. 12-34, 2012.

FARIA, J. A. et al. A assimetria da informação na elaboração do orçamento: uma análise da produção científica nos periódicos internacionais entre 2005 e 2009. **Revista Contabilidade Vista & Revista**, v. 22, n. 2, p. 43-65, abr./jun. 2011.

FREITAS, A. B. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, F. C. P. (Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira.** São Paulo: Atlas, 1997.

GARCIA ALVAREZ, E.; LOPEZ-SINTAS, J. GONZALVO, P. S. Socialization patterns of successors in first-to second-generation family businesses. **Family Business Review**, [S.l.] v. 5, n. 3, p.189-203, 2002.

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.

GERSICK, K. E. et al. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

HALL, A.; NORDQVIST, M. Professional management in family businesses: toward an extended understanding. **Family Business Review**, [S.l.], v. 21, n. 1, p. 51-69, 2008.

HARRIS, M., RAVIV, A. The Theory of Capital Structure. **The Journal of Finance**, v. 46, n. 1, p. 297-355, 1991.

HART, O. Corporate governance: some theory and implications. **The Economic Journal**, [S.I.], v. 105, n. 430, p. 678-689, 1995.

IBRAHIM, A. B.; SOUFANI, K.; LAM, J. A study of succession in a family firm. **Family Business Review**, [S.I.], v. 14, n. 3, p. 245-258, 2001.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATISTICA. **As micro e pequenas empresas de serviços no Brasil**: 2001. Rio de Janeiro: IBGE, 2003.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Códigos das melhores práticas de governança corporativa**. 4. ed. São Paulo: IBGC, 2009.

JACINTHO, P. R. B. **Consultoria empresarial**: procedimentos para aplicação em micro e pequenas empresas. 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

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.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. The nature of man. **Journal of Applied Corporate Finance**, [S.I.], v. 7, n. 2, p. 4-19, 1994.

JICK, T. D. Mixing quantitative and qualitative methods: triangulation and action. **Administrative Science Quarterly**, [S.I.], v. 24, n. 4, p. 602-611, 1979.

KENYON-ROUVINEZ, D. Patterns in serial business families: theory building through global case study research. **Family Business Review**, [S.I.], v. 14, n. 3, 2001.

KLEIN, B. Contracting cost and residual claims: the separation of ownership and control. **Journal of Law and Economics**, [S.I.], v. 26, n. 2, p. 367-374, 1983.

LA PORTA, R.; LOPES-DE-SILANES, F.; SHLEIFER, A. Corporate ownership around the world. **Journal of Finance**, [S.I.], v. 54, n. 2, p. 471-517, 1999.

LEONE, N. M. C. P. G. O processo sucessório em empresas familiares: o exemplo dos comerciantes e o processo no SAARA. **Organizações & Sociedade**, v. 11, n. 29, p. 84-91, jul./set. 2004.

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**, v. 31, n. 2, p. 53-59, abr./jun. 1991.

LETHBRIDGE, E. Tendências da empresa familiar no mundo. **Revista BNDES**, n. 7, jun. 1997. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br>. Acesso em: 12 fev. 2013.

LIMA, E. O. As definições de micro, pequena e média empresas brasileiras como base para a formulação de políticas públicas. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, v. 2, 2001. **Anais...** Londrina: ANEGEPE, 2001.

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.

MACEDO, J. F. **Ciclo de vida das organizações e transição de liderança na empresa familiar**. 2008. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

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.

MALLIN, C. A. **Corporate governance**. 4. ed. Oxford: Oxford University Press, 2013.

MARCH, J.; SIMON, H. Limites cognitivos da racionalidade. In: MARCH, J.; SIMON, H. **Teoria das organizações**. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1981. p.192-200.

MARTINS, R. A. et al. Análise da produção científica sobre as empresas familiares: um estudo bibliométrico. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, v. 36. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

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: 15 jun. 2014.

MINTZBERG, H; WATERS, J. A. Tracking strategy in an entrepreneurial firm. **The Academy of Management Journal**, [S.l.], v. 25, n. 3, p. 465-499, 1982.

MIRANDA; S.R.; GRZYBOVSKI, D. Governança na pequena empresa familiar: caso Bilhares Engers. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, v. 36. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

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.

MORGAN, G. **Imagens da organização**: edição executiva. Trad. Geni G. Goldschmidt. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MOSCOVICI, F. O consultor de desenvolvimento organizacional. **Revista de Administração Pública**, v. 11, n. 2, p. 31-60, abr./jun. 1977.

MOURA, T. L. **Formato de varejo de alimentos**: um estudo sobre as preferências do consumidor. 2005. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Paulo.

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de pesquisa em Administração**, v. 1, n. 3, 1996.

OLIVEIRA, J. L.; 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**, v. 14, n. 43, p. 176-192, abr./jun. 2012.

OLIVEIRA; A. F.; TAMAYO, A. Inventário de perfis de valores organizacionais. **Revista de Administração da USP**, v. 39, v. 2, p. 129-140, abr./maio/jun. 2004.

PANDOLFI, R; VASCONCELLOS, J. G. M. Organizações familiares, cultura italiana e desenvolvimento local: um estudo do caso do Espírito Santo. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, v. 29. Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

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.

PINHO, F. F.; BERGAMASCHI, A. S.; MELO, J. S. C. Relações de gênero: uma categoria introduzida ao modelo tridimensional de desenvolvimento de empresa familiar. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, v. 30. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

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.

ROSSATO NETO, F. J.; CAVEDON, N. R. Empresas familiares: desfilando seus processos sucessórios. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 2, n. 3, dez. 2004.

SAITO, R.; SILVEIRA, A. D. M. Governança Corporativa: custos de agência e estrutura de propriedade. **Rev. Adm. Emp.**, v. 48, n. 2, p. 79-86, abr./jun. 2008.

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**, v. 6, n. 1, p. 20-32, jan./abr. 2012.

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.

SCHULZE, W. S. et al. Agency relationships in family firms: theory and evidence. **Organization Science**, [S.l.], v. 12, n. 2, p. 99-116, 2001.

SCHWARTZ, S.H.; BILSKY, W. Toward a universal structure of human values. **Journal of Personality and Social Psychology**, [S.l.], v. 53, n. 3, p. 550-562, 1987.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**: 2013. 6. ed. Brasília: DIEESE, 2013.

SEGATTO-MENDES, A. P. **Teoria de agência aplicada à análise de relações entre os participantes dos processos de cooperação tecnológica universidade-empresa**. 2001. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

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.

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.

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, n. 1, p. 1-36, 2004.

SHLEIFER, A.; VISHNY, R. W. A survey of corporate governance. **Journal of Finance**, [S.l.], v. 52, n. 2, p. 737-783, 1997.

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.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia de pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Rev. Atual. Florianópolis: UFSC, 2005.

SILVA, J. C. S.; FISCHER, T.; DAVEL, E. Organizações familiares e tipologias de análise: o caso da Organização Oderbrecht. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO

NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, v. 23. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

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.

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**, v. 20, n. 65, p. 239-260, abr./jun. 2013.

SILVEIRA, A. D. M. Mitos da governança corporativa II. **Revista Capital Aberto**, São Paulo, p. 70-71, 2008.

SILVEIRA, A. D. M. **Governança corporativa no Brasil e no mundo**: teoria e prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SILVEIRA, M. H. F. O impacto das micro e pequenas empresas no mercado de trabalho: uma análise da região sul/sudoeste de Minas Gerais. In: SIMPOSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, v. 9. **Anais...** Resende: AEDB, 2012.

SONGINI, L. The professionalization of family firms: theory and practice. In: POUTZIOURIS, P. Z.; SMYRNIOS, K. X.; KLEIN, S. B. **Handbook of research on family business**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, 2006. p. 269-297.

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, 2012.

TAGIURIS, R; DAVIS, J. A. Bivalent attributes of the family firm. **Family Business Review**, [S.l.], v. 9, n. 2, p. 199-208, 1996.

TILLMANN, C.; GRZYBOVSKI, D. Sucessão de dirigentes na empresa familiar: estratégias observadas na família empresária. **Organizações & Sociedade**, v. 12, n. 32, p. 45-61, jan./mar. 2005.

TORRES, F. J. V. et al. Governança corporativa e desempenho: um estudo das empresas brasileiras não listadas na Bovespa. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, v. 10. **Anais...** São Paulo: Faculdade de Economia e Administração da USP, 2010.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução a pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 2009.

VALLANDRO, F. L. J.; ZANI, J.; SCHONERWALD, C. Estrutura de capital: um estudo empírico sobre a ocorrência de *equity market timing* nas decisões de financiamento das companhias abertas brasileiras. In: ENCONTRO BRASILEIRO DE FINANÇAS, v. 10. **Anais...** São Paulo: Sociedade Brasileira de Finanças, 2010.

VELLOSO, S. P. **Governança corporativa e empresas familiares em processo sucessório: a visão de consultores e de famílias empresárias.** 2012. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

WALLEVIK, K. **Corporate governance in family firms: the Norwegian maritime sector.** Copenhagen Business School: Frederiksberg, 2009.

WILLIANSO, O. E. Transaction–cost economics: the governance of contractual relations. **Journal of Law and Economics**, [S.l.], v. 22, n. 2, p. 233-261, 1979.

WRIGHT, M.; KELLERMANN, F.W. Family firms: a research agenda and publication guide. **Journal of Family Business Strategy**, [S.l.], v. 2, n. 4, p. 187-198, 2011.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YU, A. et al. The landscape of family business outcomes: A summary and numerical taxonomy of dependent variables. **Family Business Review**, [S.l.], v. 25, n. 1, p. 33-57, 2012.

## APÊNDICES

- APÊNDICE A

### DIÁRIO DE CAMPO

#### MECANISMO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA NA PEQUENA EMPRESA FAMILIAR.

Mestrando: Diego De Marchi

Orientador: Annor da Silva Junior

#### Dados de Identificação

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

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

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

Atividade/Situações vivenciada (identificação):

\_\_\_\_\_

#### Relato da experiência

Descritiva

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

Analítica

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

#### Discussão da experiência

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

- **APÊNDICE B**

## **ROTEIRO DAS ENTREVISTAS**

### **MECANISMO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA NA PEQUENA EMPRESA FAMILIAR.**

Mestrando: Diego De Marchi

Orientador: Annor da Silva Junior

#### **BLOCO 1: CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO**

- Nome, Idade, Sexo;
- Qual cargo exerce na empresa?
- Quanto tempo está no cargo?
- Qual a sua área de atuação na empresa familiar?
- É integrante da família ou profissional?

#### **BLOCO 2: HISTÓRICO DA FAMÍLIA - Inerente aos familiares**

- Quando a empresa foi fundada? Qual a sua origem?
- Quais foram os períodos mais importantes? Consegue expor algumas das características mais relevantes neste período?
- Quais foram os períodos mais difíceis? Como superaram?

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

- Como você caracteriza a empresa?
- Poderia descrever os pontos fortes e os pontos fracos da empresa familiar?
- Qual sua percepção da empresa no que se refere a princípios básicos, práticas organizacionais, níveis de formalização, tomada de decisões, canais de informação, estilo gerencial, políticas e práticas de recursos humanos, e em relação ao mercado (clientes e fornecedores).
- O tema sucessão tem sido tratado no contexto da empresa? Se sim, como o processo sucessório tem sido delineado?
- Existe algum sucessor em processo de formação? Em caso afirmativo, quais foram os critérios para escolhê-lo?

- Existe algum planejamento formal para o processo sucessório?
- Quanto à profissionalização, ela está sendo realizada? Contratação de profissionais externos ou profissionalização dos membros familiares?
- Quais os critérios definidos para profissionalizar o negócio?

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

- Qual é a composição da sociedade/empresa? É somente familiar ou existe a presença de um terceiro, que não seja da família?
- Quais são os interesses dos proprietários da organização?
- Existem gestores familiares? São também proprietários? Qual a atuação dele(s)?
- Existe conflito(s) entre os proprietários/familiares? E como são tratados?
- Existe algum momento em que a família se reúne para discutir as questões familiares?

#### BLOCO 5: ESTRUTURA DE DIREÇÃO

- Qual é a composição da direção/gestão da empresa? É somente familiar ou existe a presença de outro terceiro que não seja da família?
- Existe conflito entre os gestores profissionais e os gestores familiares?
- Quais são as principais atribuições e interesses dos gestores profissionais?
- Cargos na alta direção/gestão são ocupados por familiares? Existe a presença de gestores profissionais atuando também na alta gestão?
- Existe autonomia dos gestores profissionais em relação a tomada de decisões sobre a empresa?
- 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?

#### BLOCO 6: GOVERNANÇA CORPORATIVA NA EMPRESA FAMILIAR

- Como a empresa acessa o capital para realizar seu financiamento?
- Existe conflito aparente entre os gestores profissionais e os proprietários?
- Como são tratados os interesses dos acionistas minoritários? Existe algum mecanismo de proteção a eles? (Se a propriedade for totalmente de uma única família, não é necessário perguntar esta questão).

- Qual é a política de divisão dos dividendos? Como são repartidos entre os acionistas? (Mesmo processo da pergunta anterior).
- Existem mecanismos para monitorar as ações dos gestores?
- Existem outros mecanismos de controle interno de governança (Ex: conselho de administração; sistemas de remuneração dos executivos; monitoramento compartilhado)? Qual seria dentre eles o principal?
- Existe algum mecanismo de controle externo de governança (Ex: ativismo de investidores externo; fundos de *private equity*; ambiente regulatório)? Como se caracteriza?
- Como os interesses dos proprietários e dos gestores (profissionais e familiares gestores não proprietários) são conduzidos? (convergências e divergências de interesses).
- Como são tratados os interesses dos outros grupos de interesse (funcionários, bancos, entre outros)?
- Onde os conflitos na empresa são originados (estrutura de família, de propriedade, de direção, ou da relação entre ambos?).
- Existe algum direcionamento para adoção de boas práticas de governança? (como reestruturar o negócio, torná-lo mais profissional, etc.).

Comentários finais:

- Duração da entrevista

Início

Interrupções

Fim

- Posicionamento na entrevista

- Acesso ao entrevistado