

## Governança Corporativa: Estudo de caso múltiplo em Empresas Familiares da Serra Gaúcha

Rodrigo Corso, Diego Luís Bertollo, Rogerio Pompermayer,  
Mayara Pires Zanotto, Fabiano Larentis, Alex Eckert

### RESUMO

Este estudo tem como objetivo compreender como os mecanismos de governança corporativa influenciam no processo de gestão de três pequenas empresas familiares. Para tanto, adota-se o estudo de Hart (1995), que fala sobre governança corporativa, e de Leone (2005) das empresas familiares. Para atingir este objetivo, a pesquisa foi conduzida utilizando-se uma abordagem qualitativa, através do método de estudo de casos múltiplos. Com relação a triangulação dos dados utilizou-se pesquisa documental, com observação assistemática e entrevista semiestruturada, por sua vez a análise de dados foi efetuada através da análise de conteúdo. Identificou-se que todas as empresas têm seus valores e identidades organizacionais definidos desde sua fundação, através da interação familiar. Observa-se que em nenhuma das empresas existe a intervenção externa no processo de gestão, sendo todas elas geridas em sua essência pelos sócios familiares.

**Palavras-chave:** Empresa familiar de pequeno porte. Governança corporativa. Controle. Profissionalização. Sucessão.

### 1 INTRODUÇÃO

Antes da corporação multinacional, da revolução industrial, da iluminação da Grécia e até mesmo do império de Roma, haviam empresas familiares (O'HARA, 2004). Essas por sua vez, exerceram papel de domínio nas economias mundiais, isso não aconteceu somente nas primeiras eras, acontece também no cenário atual (LEE, 2006). Elas contribuem de forma significativa para a criação de riqueza (VAN DER MERWE, 2011). Segundo estimativas as empresas familiares representam entre 65 e 80% das empresas mundiais (DREUX IV, 1990).

Apesar desses números serem representativos, a continuidade dessas empresas familiares geração após geração sempre representou um desafio (MERCHANT; KUMAR; MALLIK, 2018). Com relação a isso, estima-se que apenas 30% das empresas familiares continuam até a segunda geração e apenas 15% continuam até a terceira geração (BIRLEY, 1986). Nesse aspecto Ward (2016), afirma que são poucas as empresas familiares que vão além da terceira geração. Infelizmente, ainda sabemos pouco sobre os fatores que influenciam as baixas taxas de sobrevivência das empresas familiares ao longo das gerações (MAHTO; DAVIS; KHANIN, 2014). A razão mais comum atribuída é que a maioria das empresas familiares falha em transferir a propriedade e o gerenciamento para as gerações seguintes; e mesmo quando passado para a próxima geração, a manutenção da taxa de retorno e crescimento foi considerada difícil (VILLALONGA; AMIT, 2006).

Diante disso, verifica-se que os valores familiares e a cultura organizacional acabam influenciando no processo de planejamento sucessório em uma empresa familiar de grande porte. Essa quebra dos valores familiares entre a geração do fundador e dos seus descendentes impactam na preferência pelo sucessor. O fundador sente-se inseguro na hora de escolher o sucessor por ter medo de que os valores culturais sofram alterações (SILVA, 2013).

Essas mudanças no ciclo de vida e na evolução da empresa familiar e das suas características (inclusive na pequena empresa) são minimizadas com a introdução dos mecanismos de governança corporativa, os quais normalmente são utilizados nas grandes

empresas (MALLIN, 2018).

A governança corporativa, sob diversas perspectivas, é uma expressão nova que apareceu com força meados de 1991. Motivada pela (Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico) OCE, pelo (Fundo Monetário Internacional) FMI, pelo banco mundial e pelo (Grupo dos 7 países com as economias mais avançadas) G7, como base de crescimento econômico, a integração global dos mercados e o controle dos riscos dos investimentos das empresas (MACHADO, 2015). Porém, esse fenômeno da governança corporativa está presente no âmbito das pequenas empresas, as quais apresentam problema de agência ou conflito de interesses compreendendo membros da organização e custos de transação (HART, 1995).

No Brasil isso ocorreu devido os grandes prejuízos causados pelas falhas de governança corporativa nas empresas, fazendo com que as pessoas sofressem muito com isso, deixando claro os enormes impactos econômicos e sociais que a ausência de um bom governo de nossas organizações pode causar (SILVEIRA, 2015).

A governança corporativa também é vista nas empresas familiares, onde os consultores e os membros das famílias empresárias reconhecem como sendo fundamental no crescimento e desenvolvimento das empresas, destacando ainda que a profissionalização é necessária para perpetuação do negócio, solução para a sucessão e para a geração de valor perante o mercado (VELLOSO, 2012).

Desse modo, esse estudo tem como objetivo analisar quais as implicações da adoção dos mecanismos de governança para a gestão, considerando os seguintes aspectos: controle da companhia, sucessão, profissionalização e captação de recursos.

Este estudo está estruturado da seguinte forma: a segunda seção aborda brevemente o referencial teórico das empresas familiares, governança corporativa e governança corporativa familiar. Em seguida foi explicitado os procedimentos metodológicos para apresentar na quarta seção a apresentação e análise dos resultados e na quinta seção as considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 EMPRESA FAMILIAR

Empresa familiar é o modelo mais antigo e mais comum de organização econômica. A grande maioria das empresas em todo o mundo - desde lojas de esquina até organizações multinacionais de capital aberto com centenas de milhares de funcionários - pode ser considerada empresa familiar (CARLOCK; DE VRIES; FLORENT-TREACY, 2007). Com base na pesquisa dos 400 americanos mais ricos da Forbes verificou-se que 44% das fortunas dos membros da Forbes 400 foram derivadas por ser um membro ou em associação com uma empresa familiar (ALDERSON, 2011).

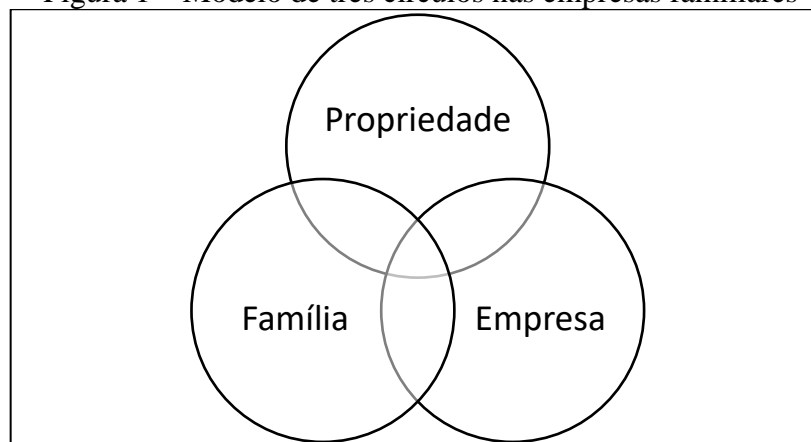
A formação da identidade da empresa familiar é inerentemente dependente da interação entre a família e as lógicas de negócios, pois esta última pode não corresponder sempre aos objetivos da família (WARD, 2016). Na empresa familiar a identidade se aplica além das percepções do negócio e da família, definindo características da organização que a tornam distinta. Refere-se à essência de “Quem somos como empresa familiar” (REAY, 2009). Essa identidade organizacional fornece um sistema comum de valores e crenças alinhando e coordenando a tomada de decisão (ARREGLE *et al.*, 2007).

Nesse contexto Litz (1995), descreve que uma empresa pode ser considerada uma empresa familiar quando sua propriedade e gestão encontram-se dentro de uma unidade familiar e quando seus membros por tem objetivo de manter e / ou aumentar o relacionamento de base familiar dentro da organização. Para Fahed-Sreih (2008), é qualquer empresa que é influenciada ou controlada por uma única família, que tenha como pretensão que esse negócio fique com a

família. Dando uma visão recente de definições, Sharma (2004) conclui que a maioria parece girar em torno da importância da família quando se trata da determinação da visão e mecanismos de controle assim como a criação de recursos e capacidades únicas em uma empresa.

Os primeiros esforços para compreensão das empresas familiares foram feitas por Tagiuri e Davis (1982), no seu Modelo de três círculos nas empresas familiares, como pode ser visto em uma adaptação na Figura 1. Ele reconhece que a empresa familiar é na verdade composta de três subsistemas sobrepostas família, propriedade e empresa. Qualquer indivíduo que é ativo em um negócio de família, seja um proprietário ou um empregado, pode ser colocado em um dos círculos ou uma parte sobreposição desses. Note-se que, para os autores, uma empresa é considerada quando dois ou mais indivíduos são ao mesmo tempo membros os detentores de família, proprietários e gerentes de controle familiar.

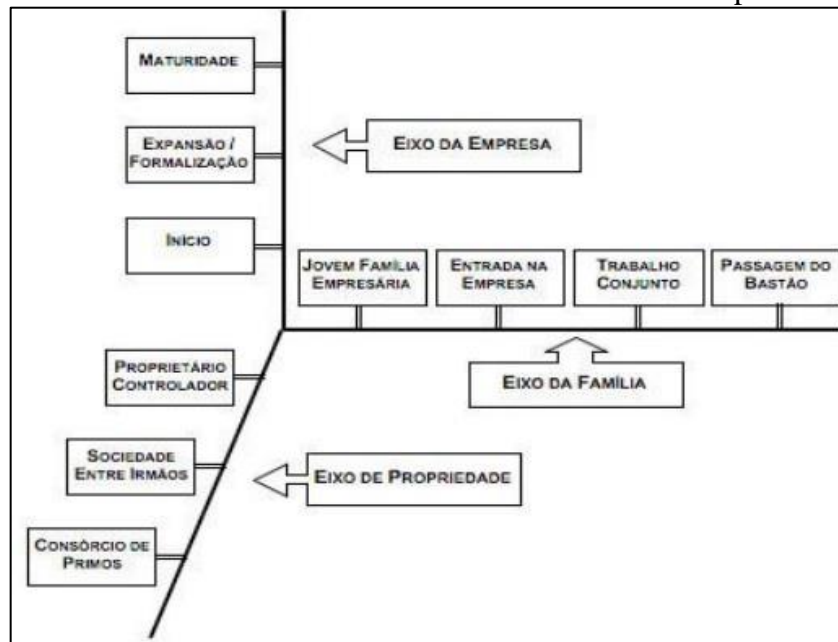
Figura 1 – Modelo de três círculos nas empresas familiares



Fonte: Adaptado de Tagiuri e Davis (1982).

Por sua vez, Gersick *et al.* (1997) destaca que o Modelo dos Três Círculos tem sido amplamente aceito pela sua elegância teórica e porque pode ser aplicado imediatamente. Ao quebrar as complexas interações dentro de uma empresa pode entender melhor onde os conflitos interpessoais estão ocorrendo e o papel dos onde os membros da organização podem encontrar-se. No entanto, eles também afirmam que isso representava apenas um instante da situação atual em um negócio de família. Dessa forma, Gersick *et al.* (1997) fez a seguinte contribuição importante para a análise das empresas familiares. Seu modelo de desenvolvimento tridimensional pode ser visto na Figura 2.

Figura 2 – Modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar



Fonte: Adaptado de Gersick *et al.* (1997).

Este modelo acrescenta uma dimensão de desenvolvimento separada para cada círculo, resultando em um Empresa, Propriedade e Família com três etapas para os dois primeiros e quatro estágios para o último. Qualquer movimento ao longo dos eixos é acompanhado por várias consequências. Enquanto as progressões ao longo dos eixos são independentes em cada uma, por sua vez, também influenciam uns aos outros, criando um espaço tridimensional (GERSICK *et al.*, 1997).

O objetivo da governança em empresas familiares é orientar todo o negócio em uma direção onde são esperados resultados desejados, esses resultados que muitas vezes vão além de apenas resultados financeiros (SORENSEN, 2013). Contudo, as empresas familiares são os únicos que seu governo é em grande medida determinada pela governança da família que está por trás da empresa, finalmente, levando-nos a uma importante diferenciação entre governança corporativa e governança familiar (BENNEDSEN; PÉREZ-GONZÁLEZ; WOLFENZON, 2010).

## 2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA

A palavra Governança tem sua origem da palavra latina *gubernare*, que significa “governar”, “dirigir”, “guiar”, e por sua vez, o termo corporativa provém de corporação, e indica um grupo de pessoas que procuram agir como se fossem um só corpo, em busca da concretização de objetivos comuns, como exemplo disso pode-se citar uma agremiação ou empresa (ALENCASTRO; ALVES, 2017).

Iniciado nos anos 50 e 60, quando o forte a presença do acionista familiar majoritário, a aplicabilidade da Governança Corporativa vem ganhando força e credibilidade. A sustentação da governança corporativa está estabelecida não apenas pelos princípios e razões da sua origem, mas pelos institutos legais e marcos regulatórios que envolvem os processos de gestão e que, cada vez mais, buscam aperfeiçoar com base nos princípios que regem a boa governança (ANDRADE; ROSSETTI, 2014).

Desta forma, a governança corporativa é um sistema onde as empresas são controladas, monitoradas e estimuladas, abrangendo práticas e os relacionamentos entre os acionistas, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de governança

reificam interesses com o objetivo de preservar e otimizar o valor da empresa, proporcionando o acesso ao capital e contribuindo para sua longevidade (FERREIRA, 2014).

A Governança Corporativa tem princípios éticos, os quais são aplicados na conduta dos negócios, seus fundamentos são muito sólidos. Assim, o desenvolvimento e sua afirmação têm motivos macro e microeconômicas. A aplicabilidade e a compreensão das práticas de Governança Corporativa parecem ser fundamentadas para a continuidade e profissionalização das empresas, logo, é preciso considerar que, para desenvolver um negócio de forma sustentável o importante é contar com gestores competentes, delegar responsabilidades, descentralizar poderes, agilizar decisões e implementá-las de maneira eficiente (ANDRADE; ROSSETTI, 2014).

Após ter ocorrido grandes escândalos devido a fraudes corporativas, a governança começou a ser vista com maior importância pelas empresas, pois essas fraudes, contribuíram para a perda de bilhões de dólares a acionista, inúmeras falências, e muitos empregos perdidos e a abertura de vários números de processos criminais. Dessa forma, o volume de fraudes foi tão grande que acabou ofuscando tantos pequenos escândalos corporativos que aconteceram por volta do início de século XXI (ÁVILA, 2013).

A governança corporativa surgiu para superar o “conflito de agência”, decorrente da separação entre a propriedade e a gestão empresarial. Nesse caso, o proprietário (acionista) delega para um agente especializado (executivo) o poder de decisão sobre sua propriedade. Porém, os interesses do gestor que assume essa função nem sempre estarão iguais aos do proprietário, isso resulta em um conflito de agência ou conflito agente-principal (DA SILVA, 2016).

Para tanto, os conselheiros profissionais surgem pela necessidade dessas empresas melhorarem sua administração, visando tornar-se mais atraentes para o mercado. Por isso, quando utilizados os princípios das boas práticas na empresa, otimiza o valor da organização e contribui para sua longevidade (IBGC, 2019).

Afinal, Pieper (2003) também enfatiza que os modelos de governança utilizados intencionalmente fora para grandes empresas públicas e caracterizadas pela propriedade dispersa não podem simplesmente ser aplicados nas empresas familiares que são frequentemente heterogêneas e configurados em um sistema familiar que se caracteriza por uma complexidade.

### 2.1.1 Governança corporativa familiar

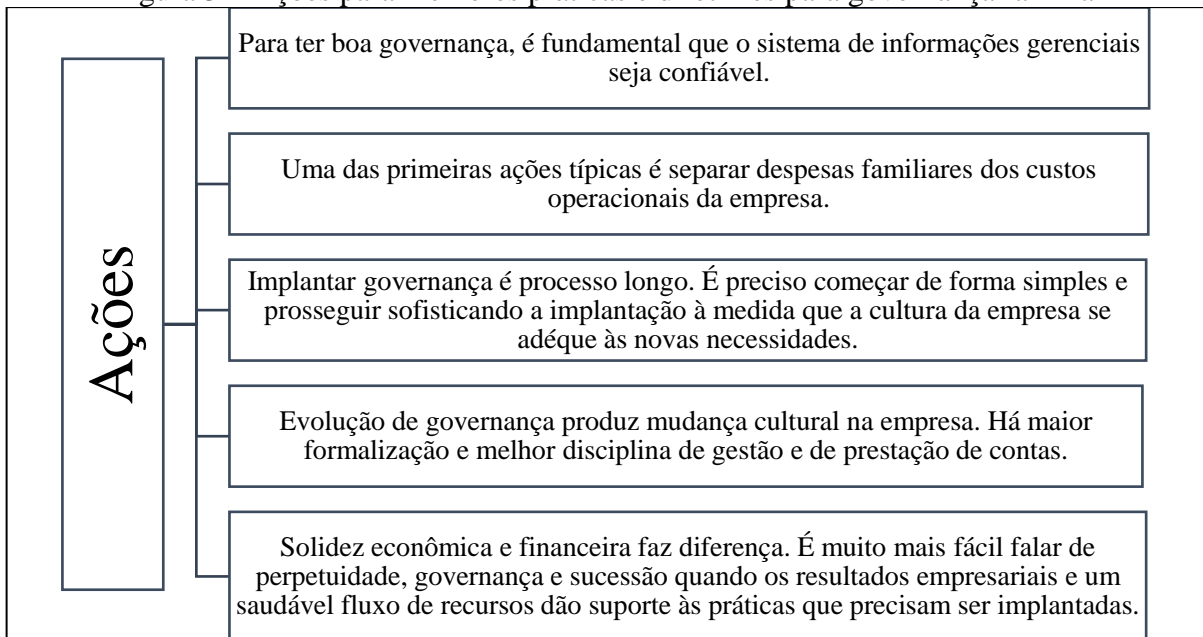
Desta forma, a questão da complexidade destaca-se nas empresas familiares (PIEPER, 2003; SILVEIRA, 2015). Nas empresas, os relacionamentos são marcados por conflitos entre executivos, conselheiros e acionistas esses por sua vez estão presentes em qualquer empresa, mas nas empresas familiares existe mais um: a família. Em detrimento disso, são marcadas por estarem envolvidas pela afetividade entre os gestores e a com o poder restrito na mão de um pequeno grupo de pessoas, isso implica: riscos, oportunidades e desafios específicos (SILVEIRA, 2015).

Segundo a *International Finance Corporation* (IFC), as taxas de mortalidades nas empresas familiares são altas, os fatores que contribuem para que isso aconteça são: gestão informal; falta de estruturas como um conselho de administração; falta de políticas de atração e retenção dos talentos e principalmente, conflito entre os herdeiros. Estes fatores inserem-se em um conceito amplo: qualidade de governança na empresa familiar (CURADO *et al.*, 2018).

Diante disso, o Núcleo de Negócios Familiares do Insper efetuou um levantamento de práticas e diretrizes de governança das empresas familiares em uso no Brasil em 2018. Nesse estudo, foram examinadas empresas familiares de diversos portes, em diversos estágios de evolução empresarial. Algumas ações são recomendadas na figura 3 e não requerem níveis de

investimentos altos nem mesmo para empresas pequenas de primeira geração (CURADO *et al.*, 2018).

Figura 3 – Ações para melhores práticas e diretrizes para governança familiar

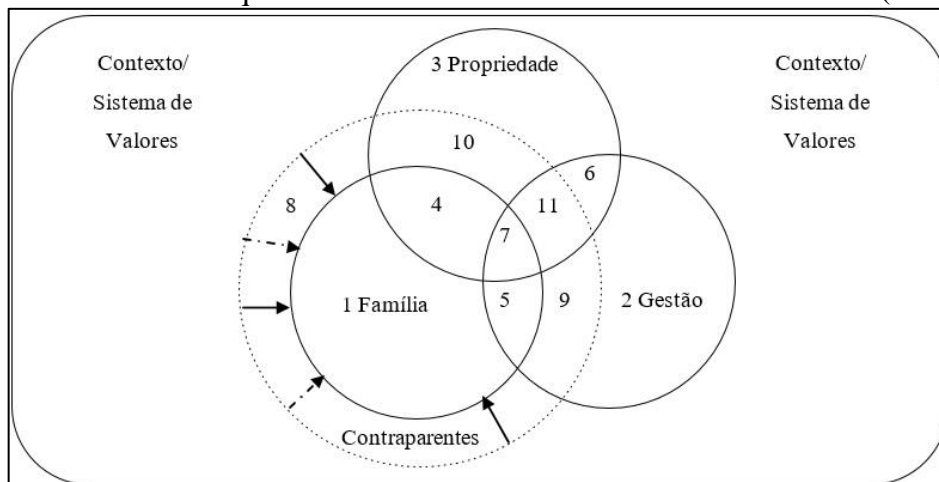


Fonte: Adaptado de Curado *et al.* (2018).

Por sua vez, a propriedade de uma empresa familiar está relacionada como os membros que compõe a família que, com o passar dos anos estabelecem valores internos e externos na família e na organização, isso serve como guia de possíveis divergências que podem vir a ocorrer no futuro (DA SILVA JUNIOR; DA SILVA; DA SILVA, 2013).

Diante disso, Silva (2013) estabelece um modelo que inclui de forma simultânea os contraparentes, os valores familiares e as outras variáveis contextuais que intercalam-se aos círculos. Pelo entendimento do autor os contraparentes devem representar um círculo à parte, esse modelo recebe o nome de Modelo de Quatro Círculos com Contexto e Valores (M4CCV) e pode ser observado na Figura 4.

Figura 4 – Modelo de quatro círculos com contexto e sistema de valores (M4CCV)



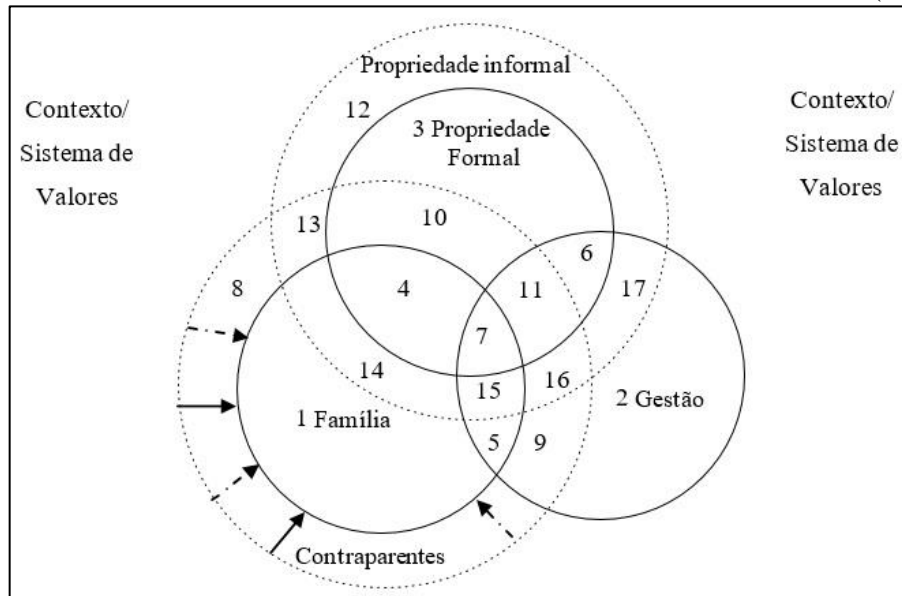
Fonte: Adaptado de Silva (2013).

Porém, o modelo M4CCV acaba mudando a partir do momento que entram pessoas

com o passar dos anos. Destacando que as famílias acabam tendo entradas de novos membros com casamentos e nascimentos e saídas através de divórcios e mortes. Sendo assim, considera que é um modelo estático que desconsidera o fator tempo e suas mudanças (FRUGIS, 2007).

Relacionado a isso, o Modelo de Cinco Círculos com Contexto e Sistema de Valores (M5CCV) faz uma revisão do M4CCV de Silva (2013) incluindo simultaneamente os proprietários formais e informais isso pode ser melhor observado na Figura 5.

Figura 5 – Modelo de Cinco Círculos com Contexto e Sistema de Valores (M5CCV)



Fonte: Lachini (2015).

Em razão das particularidades e desafios existentes nas empresas familiares, é normal o surgimento de conflitos de interesses, esses geram custos de agência em virtude da assimetria informacional e à impossibilidade de se fazerem contratos perfeitos. Referente a isso, essas empresas podem criar mecanismos esses podem ser internos e externos de governança corporativa atendendo os interesses de todos os envolvidos e minimizando assim possíveis conflitos. Conseqüentemente, os mecanismos podem gerar implicações na gestão da empresa (LACHINI, 2015). Neste sentido, são analisados quatro aspectos nesse estudo: controle, sucessão, profissionalização e captação de recursos.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo tem como objetivo analisar a forma como os mecanismos de governança corporativa interferem na gestão dos grupos empresariais familiares, dando enfoque ao controle da companhia e a captação de recursos. Para que fosse possível atingir tal objetivo, adotou-se a abordagem qualitativa, essa por sua vez foi “orientada para a análise de casos concretos em sua particularidade temporal e local, partindo das expressões e atividades das pessoas em seus contextos locais” (FLICK, 2004, p. 28). Para Bauer e Gaskell (2003), a pesquisa qualitativa evita números e lida com interpretações das realidades sociais.

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

Triviños (2006) argumenta que a pesquisa qualitativa não segue sequência tão rígida

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

Nesta pesquisa qualitativa, o método adotado foi o estudo de caso, que segundo Triviños (2006) é um dos mais relevantes neste tipo de pesquisa. Yin (2005) define estudo de caso como uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Desse modo, no presente estudo em que se pretende identificar como os mecanismos de governança corporativa foram adotados nas empresas familiares, e de que forma foram implementados e as implicações da adoção, o estudo de caso é visto como melhor estratégia para alcançar tais objetivos.

Para coleta de dados foi utilizada a triangulação de dados, que, segundo Jick (1979), é quando dois ou mais métodos diferentes são utilizados para serem congruentes e produzirem dados comparáveis. Isto é, envolve a utilização de vários métodos para analisar a mesma dimensão de um problema de pesquisa.

A entrevista também é uma fonte importante e essencial de informações para um estudo de caso (YIN, 2005). No aspecto qualitativo, pode-se usar a entrevista estruturada, fechada, a semiestruturada e a entrevista livre ou aberta (TRIVIÑOS, 2006). Neste estudo será utilizada a entrevista semiestruturada, pois não possui um roteiro rígido, permitindo investigar com maior amplitude algumas questões (SILVA; MENEZES, 2005).

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

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

A definição das categorias de análise pode ser realizada através de três tipos de grades: aberta, quando a identificação das categorias vai surgindo ao pesquisador; fechada, quando é definido de forma preliminar as categorias de acordo com o objetivo da pesquisa; ou mista, quando combina a grade fechada e aberta (VERGARA, 2006). Neste estudo optou-se pela grade fechada, sendo definidas as seguintes categorias de análise: fatores de diferenciação de governança corporativa; mecanismos de governança corporativa; e implicações gerenciais no controle, sucessão, profissionalização e captação de recursos.

Para operacionalização da pesquisa se iniciou com a escolha das empresas para a pesquisa. Tal escolha obedeceu primeiramente ao critério de ser empresa familiar segundo a definição e características de Leone (2005), assim sendo, as mesmas serem iniciadas por um membro familiar, ter participação do membro da família na propriedade e/ou direção, possuir valores institucionais e a sucessão ser ligada ao fator hereditário. Além disso, obedeceu ao critério da denominação de pequena empresa ou empresa de pequeno porte segundo as características apresentadas por Leone (1991) no critério qualitativo, e da Lei Complementar nº 123/2006 (pela receita bruta em 2013) e do SEBRAE (números de funcionários) no critério quantitativo.

Como o objetivo do estudo é verificar como o fenômeno da governança corporativa interfere na gestão das pequenas empresas familiares, alguns familiares colaboraram. Esses participantes foram selecionados de acordo com o M4CCV com o objetivo de que cada subsistema fosse representado, e assim, seria possível uma análise de diferentes pontos de vista.

Dessa forma, com o objetivo de preservar a identidade dos participantes nas entrevistas



realizadas, optou-se por utilizar um código. Este código, a posição no M4CCV e a atuação de cada um são evidenciados no Quadro 1. A empresas familiares também receberam códigos, denominados “Beta, Alfa e Gama”.

Quadro 1 – Codificação dos entrevistados

Número do Entrevistado	Posição no M4CCV	Atuação	Código
E1	7	Proprietário formal, familiar e gestor (fundador)	A
E2	7	Proprietário formal, familiar e gestor (fundador)	A
E3	11	Proprietário formal, familiar e gestor (fundador)	A
E4	7	Proprietário formal, familiar e gestor (fundador)	B
E5	1	Familiar	B
E6	7	Proprietário formal, familiar e gestor (fundador)	C
E7	6	Gestor proprietário não membro da Família	C

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

São apresentados e analisados os dados obtidos nas falas dos entrevistados, das anotações provenientes das observações assistemáticas e dos documentos. Inicialmente apresenta-se o contexto de surgimento da empresa familiar, abordando o histórico das famílias empresárias. Em seguida, descreve-se as empresas familiares nos dias atuais, assim como, suas principais características e também uma análise desta fase levando em consideração os ciclos de vida das empresas (GERSICK *et al.*, 2006) e o sistema de valores, que assume um papel de elo de conexão entre os subsistemas família, gestão e propriedade (SILVA JUNIOR; SILVA; SILVA, 2013).

A histórico da empresa familiar influencia de forma positiva os funcionários e familiares, construindo uma identidade coletiva de valores e atitudes para com a família, a empresa e a sociedade. A história passa a participar das redes de relacionamento envolvidas nos ambientes da empresa, compartilhando concepções e condutas reconhecidas como legítimas. É conhecida por todos na empresa e é transmitida pelas gerações que se sucedem no comando dos negócios.

Para a empresa A, o início do negócio se deu quando

[...] minha irmã mais velha, decidiu desenvolver um projeto de um novo negócio, em cima de uma vinícola em 2008, a gente comprou a parte do meu tio, né, e ficamos só os descendentes do meu pai, tinha uma cadeira, no final do curso, que tu podia fazer novos negócios, e ela fez a vinícola, No caso, bem familiar, porque eram 5 lá e 5 aqui, era muita gente (ENTREVISTADO E1).

A empresa B empresa foi fundada em 01/03/1989 no ramo varejista de calçados e roupas em um bairro de Caxias do Sul. “Começou como uma pequena malharia e devido a necessidade dos clientes se transformou uma loja de calçados e vestuário” (ENTREVISTADO E4). Hoje possui mais de 17 colaboradores mais de 2000 clientes ativos e conta com as principais marcas de calçados e vestuário do país.

Já a empresa C “a empresa foi fundada em 1997 no ramo da Educação Infantil em um bairro de Caxias do Sul” (ENTREVISTADO E6). A primeira geração iniciou a construção de um projeto de escola infantil fundamentado no amor e no carinho, juntamente com sua filha. Hoje conta com mais de 100 crianças, 15 colaboradores e está entre as escolas de conceito “A” no Conselho Municipal de Educação.

Destaca-se, como um componente presente em todos os casos, a gestão sendo feita dentro de uma unidade familiar. Ainda, constata-se que todas as empresas têm seu valores e identidade organizacional definidos desde sua fundação e, apesar de serem empresas de diferentes tamanhos e idades, todas possuem um sistema comum de valores, optando pela

qualidade de seus produtos/serviços.

#### 4.1 SISTEMA DE VALORES

A evolução dos estudos sobre empresas familiares cunhou o modelo conceitual descrevendo o sistema da empresa familiar como três subsistemas independentes e superpostos: gestão, propriedade e família. É relevante incluir os valores do grupo social familiar no nesse modelo, fundamentando-se no fato de que tais valores representam o meio pelo qual as relações sociais são guiadas na empresa familiar. (SILVA JUNIOR; SILVA; SILVA, 2013)

A empresa A considera como seus valores a qualidade e a originalidade de seus produtos, o respeito ao mercado e consumidores, “a gente realmente faz um trabalho super sério, gente sempre honrou contrato com distribuidora” (ENTREVISTADO E2).

Neste quesito, a empresa B tem foco no atendimento e satisfação dos seus clientes, os são princípios baseados na honestidade, harmonia, qualidade e variedade dos produtos e respeito ao cliente, “Foco nas necessidades dos clientes, produtos de qualidade e grande variedade” (ENTREVISTADO E5).

Já a empresa C possui como principais valores o respeito, a qualidade, valorização dos profissionais:

A Escola tem como princípios e valores, garantir à criança acesso a processos de apropriação, renovação e articulação de conhecimentos e aprendizagens de diferentes linguagens, assim como o direito à proteção, à saúde, à liberdade, à confiança, ao respeito, à dignidade, à brincadeira, à convivência e à interação com outras crianças. Desta forma, cabe a Escola priorizar seus esforços na formação integral da criança, oportunizando um espaço de crescimento e desenvolvimento(ENTREVISTADO E7).

Todas as empresas pesquisadas possuem um sistema comum de valores, baseados na qualidade do produto/serviço e no respeito a consumidor e ao mercado. A empresa C foi a única que citou a valorização dos profissionais como um de seus valores enquanto as demais tem em seus valores a importância com o cliente. Cabe salientar que a apenas a empresa C trabalha no ramo de serviços, diversificando seu escopo de valores e princípios das demais.

#### 4.2 ESTRUTURA DA FAMÍLIA

A noção de empresa familiar tem uma perspectiva sistêmica e a representação básica resulta na união de dois sistemas sociais - a empresa e da família, cuja interrelação sobrepõe duas instituições qualitativamente diferentes (DAVIS, 1983; LANDSBERG de 1983). Neste mesmo sentido, Ward (1988) complementa que as estratégias da empresa devem ser validadas através do consenso familiar e pelo comprometimento de todos com o futuro da empresa.

A empresa A é distribuída de forma igualitária a todos os sócios, sendo o poder delegado a cada responsável por sua área. Questão de âmbito geral são discutidas em conjunto, com poder de voto equitativo. Não há pensamento em sucessão na empresa. “Na verdade, todo mundo tem o mesmo poder lá dentro. Acho que nós temos uma equidade. Essa questão societária, ela é irrelevante. eu não eu não consigo fazer essa divergência (ENTREVISTADO E3)”.

Leone (1992) considera que empresas de pequeno e médio porte tem maior dificuldade em tratar da sucessão de seus fundadores, pois devem considerar simultaneamente a transmissão do capital e do poder. A estrutura da empresa B está centralizada na proprietária fundadora, já se estuda uma sucessão familiar. “Pode ser melhorada atualmente está concentrada toda a administração em minha mãe ela é muito centralizadora e gosta de ter o controle sobre tudo, talvez fique limitada e falhando em alguns aspectos” (ENTREVISTADO

E4).

A estrutura da empresa C é realizada pelas sócias, uma familiar e outra profissional, consta com uma coordenadora pedagógica e uma administrativa.

A Escola possui direção, que é composta pelas sócias proprietárias, uma coordenadora, quadro de educadoras infantis, além de cozinheira e auxiliar de limpeza. Conta com profissionais que atuam nas demais áreas como psicologia, pedagogia e nutrição, além de oferecer atividades extra-curriculares, também ministradas por profissionais de fora, como por exemplo aula de dança *kids*, aula de música, inglês, futsal e ballet (ENTREVISTADO E6).

Evidencia-se nas empresas pesquisadas a interação familiar e a lógica dos negócios presente através da tomada de decisão por parte dos sócios familiares. Apenas a empresa B preocupa-se com a sucessão familiar e estuda o encaminhamento dos negócios. Quanto a presença de profissionais externos ao vínculo familiar, a empresa C utiliza em diversas áreas do negócio, enquanto as demais permanecem mantendo a família como centralizadora das operações da empresa. Nota-se a centralização da tomada de decisão na empresa B, divergindo das outras empresas onde a tomada de decisão é tomada de acordo com a responsabilidade de cada sócio, familiar ou não.

#### 4.3 ESTRUTURAS DE PROPRIEDADE

Denis e Denis (1994) acreditam que a gestão da família parece ser uma condição necessária no caso de estruturas de propriedade concentrada. De igual modo, Lemmon e Lins (2003) argumentam que proprietários-gerentes com uma participação significativa na empresa, como acontece em empresas familiares geridas por membros da família, poderia trazer benefícios aos envolvidos devido ao alinhamento de interesses entre acionistas e administradores.

A empresa “A” detém uma estrutura somente familiar composta por sócios atuantes e sócios não atuantes. O controle da empresa é dividido em diferentes parcelas, porém os sócios atuantes é que possuem o controle das operações da empresa e somente consultam os demais sócios em casos específicos. “A gente se reúne mais realmente quem tá trabalhando lá dentro. quem decide as coisas empresa são os três sócios, que são da mesma família, mas como sócios, não como família [...] Decisões muito complexas a gente chama até meu pai junto” (ENTREVISTADO E2).

Alguns estudos sobre empresas familiares identificam a presença de dois sistemas de valores distintos: familiar e empresarial (ÁLVARES, 2001). A estrutura de propriedade da empresa B é somente familiar concentrando-se na sócia fundadora com um pequeno percentual em nome do filho, ela possui o controle solicitando conselhos aos demais familiares quando necessário. “Não existe interferência, porém escuto os familiares quando julgo necessário [...] Acabo assumindo essa questão de conselho, por estar mais atuante no mercado e sempre informado com as questões administrativas, sendo profissionalmente e academicamente” (ENTREVISTADO E5).

A estrutura de propriedade de empresa C possui uma sócia fundadora da empresa e uma sócia profissional que possuem cotas iguais e as decisões são tomadas em conjunto.

Nos reunimos quinzenalmente entre as sócias após são passadas as orientações a coordenadora. Ambos trabalham na área administrativa da escola, os interesses são comuns em prestar um bom atendimento a nossos clientes (ENTREVISTADO E7).

Em todas as amostras foi observado o compartilhamento de decisões estratégicas, sendo de forma integral na empresa C e variando conforme o impacto da decisão nas empresas A e B. A manutenção e alinhamento do relacionamento da base familiar é presente em todas

empresas e é fator preponderante no momento da tomada de decisão. Os valores e crenças na tomada de decisão estão alinhados com percepção do negócio e com as características de uma empresa familiar. Nota-se nas empresas A e B uma gestão mais individualizada dos negócios, enquanto na empresa C as decisões são sempre em conjunto e de acordo com as características da empresa.

#### 4.4 ESTRUTURA DE GESTÃO

Um dispositivo tradicional de análise de empresas familiares, é aquele que integra três sistemas: propriedade, família e empresa. (TAGIURI; DAVIS, 1992). Neste sentido, Ward (2004) propõe um formato de estrutura de conselho, embora não haja uma constituição uniforme para todas as empresas. A composição deste órgão é composta de acionistas majoritários ou minoritários, que também tem participação na assembleia e ao conselho de família.

De acordo com Sônego e Pereira (2004), a gestão familiar de uma empresa representa a sua reputação através da quantidade de clientes que ela atende. Portanto, o gerenciamento da reputação traz retorno para acionistas, constrói e perpetua marcas fortes e desejadas e ainda atrai admiração e reconhecimento. A reputação e o sucesso do negócio estão baseados no tripé finanças, marca e colaboradores.

Quadro 2 – Estrutura da gestão

Gestores	Posição no M5CCV	Atuação	Setor
E1 – Proprietário formal, família e gestor	7	Gerente administrativo e caixa	Operacional (ala B) e administrativo
E2 - Proprietário informal, família e gestor	15	Auxiliar administrativo e caixa	Operacional (ala B) e administrativo
E3 - Proprietário informal, família e gestor	15	Gerente operacional e caixa	Operacional (ala B) e administrativo
Proprietário formal, família e gestor	7	Caixa	Operacional (ala B)
Proprietário informal, família e gestor	15	Serviços gerais e de entrega	Operacional (ala B)
E7 – Membro não familiar	2	Supervisor e responsável pela área de recursos humanos	Administrativo

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

A empresa “A” tem sua estrutura de gestão baseada na confiança de cada sócio atuante em sua área de conhecimento. Decisões estratégicas são tomadas em conjunto, pelos sócios atuantes. “Cada um manda num pouquinho, ninguém se sobrepõe na verdade, todas as questões importantes são discutidas entre 3, às vezes entre 4. Hoje tem alguém que é responsável pelo marketing, tem alguém que é do financeiro, e tem alguém que cuida da parte de produção” (ENTREVISTADO E1). O tema sucessão não é considerado atualmente, “Eu vejo a empresa como uma ferramenta atual...uma coisa nossa mas eu não sei se ela é eterna. Pensar a gente pensa... mas é melhor não pensar” (ENTREVISTADO E2). Investimento em aperfeiçoamento são considerados importantes: “Eu gostaria de entender um pouco mais algumas questões que eu estudei no passado (ENTREVISTADO E1)”

A estrutura de gestão da empresa B está concentrada na sócia fundadora com ajuda dos filhos como conselheiros. “Atualmente ainda não se fala em interesses de pela propriedade de gestão, apenas existe a parte colaborativa, os demais familiares todos possuem bons trabalhos. [...] As decisões são tomadas pela proprietária, os demais trabalham de forma colaborativa” (ENTREVISTADO E4). No caso de sucessão já está sendo avaliado: “Sim em

processo de estudo, um de meus filhos, os critérios foram que já trabalhou comigo e está capacitado para me substituir” (ENTREVISTADO E5). O Entrevistado E5 ainda complementa: “ Hoje em formação direta não, os filhos estão adquirindo experiência em suas carreiras profissionais e acadêmicas” (ENTREVISTADO E5).

A estrutura de gestão da empresa C concentra-se em duas sócias uma familiar e a outra profissional, contam com coordenadoras em áreas específicas as decisões são tomadas e conjunto onde as divergências são apuradas diariamente.

Não existem divergências, porém, de certa forma nas crenças, a forma em que fomos criadas reflete em nosso trabalho. [...] As ações dos gestores não são monitoradas por outros profissionais. Apenas possuem profissionais que auxiliam em algumas áreas específicas de dentro da Escola, como pedagoga, psicóloga e nutricionista (ENTREVISTADO E7).

A Escola possui um membro, responsável pela função de coordenadora. Esta pessoa auxilia as gestoras com relação ao grande grupo de funcionárias e clientes. [...] Ainda não tratamos no tema sucessão, mas gostaríamos que nossos filhos tocassem o negócio (ENTREVISTADO E6).

Observa-se que em nenhuma das empresas existe a intervenção externa no processo de gestão, sendo todas elas geridas em sua essência pelos sócios familiares. Não há referências a divergências de opinião no processo decisório, sendo todas adeptas do compartilhamento da decisão quando estratégica e da confiança na gestão quando o impacto da decisão é menor. As empresas A e B preocupam-se com o aperfeiçoamento dos sócios familiares, enquanto que a empresa C busca por profissionais qualificados no mercado de trabalho. A prática de governança corporativa é presente em todos os casos estudados através da gestão compartilhada, da responsabilidade pelos seus atos e pela utilização de mecanismos operacionais que evitam a divergência de valores e crenças das empresas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Segundo Macêdo et al (2004) a sociedade a qual a organização está inserida, sua história, seus valores e ainda os valores familiares de seus fundadores são fatores que colaboram para a percepção da cultura da empresa familiar. Para tanto este estudo observou, descreveu e analisou como o fenômeno da governança corporativa infere na gestão de três pequenas empresas familiares para isso verificou-se o surgimento das empresas, abordando o histórico das famílias empresárias. Em seguida, descreveu-se as empresas familiares nos dias atuais, assim como, suas principais características e também uma análise desta fase levando em consideração os ciclos de vida das empresas (GERSICK *et al.*, 2006) e o sistema de valores, que assume um papel de elo de conexão entre os subsistemas família, gestão e propriedade (SILVA JUNIOR; SILVA; SILVA, 2013).

Observou-se em relação ao histórico um fator presente em todos os casos, que o processo de gestão é efetuado dentro de uma unidade familiar. Pode-se notar que desde a fundação das empresas os valores e as identidades organizacionais estão definidos, mesmo pelo fato de serem empresas de diferentes segmentos, tempo de fundação e diferentes dimensões apresentam as mesmas particularidades. Da mesma forma, nas três empresas pesquisadas observou-se uma forma comum de valores, alicerçados fortemente na qualidade do produto/serviço e no respeito a consumidor e ao mercado. Ao mesmo tempo, a empresa C distingue-se pela valorização dos colaboradores como um de seus valores, destacando-se das demais onde têm em seus valores o foco direcionado ao cliente. Contudo salienta-se que apenas a empresa C trabalha no ramo de serviços, justificando assim, desta forma, um escopo de valores e princípios atípico as demais.

Todavia diante do exposto, destaca-se nas empresas pesquisadas a forma de raciocínio

em que os negócios são realizados e a relação familiar muito presente contida nas tomadas de decisões realizadas pelos sócios familiares. Contudo, observa-se que somente a empresa B possui uma preocupação com a sucessão familiar onde ainda está em fase de estudo. Apenas a empresa C conta com profissionais externos a estrutura familiar, utilizando profissionais em diversas áreas atrelada a sua atividade, Es contrapartida as demais mantem a família como gestora do controle das atividades desempenhadas pela organização. Verifica-se que a empresa B é as tomadas de decisões são totalmente centralizadas, destoando-se das demais empresas onde as tomadas de decisões são tomadas em conjunto ou por mais de um membro da família.

Por sua vez, observou-se que a empresa C ocorre o compartilhamento de decisões estratégicas de forma integral na empresa e variando nas empresas A e B conforme o impacto e relevância da decisão. Um fator preponderante verificado foi que no momento das tomadas de decisões ocorre a manutenção e alinhamento do relacionamento da base familiar estando presentes nas 3 empresas analisadas. Os valores e crenças na tomada de decisão estão alinhados com percepção do negócio e com as características de uma empresa familiar. Percebe-se uma gestão mais individualizada dos negócios nas empresas A e B, enquanto as decisões são tomadas sempre em conjunto que na empresa C de acordo com os princípios da empresa.

Por conseguinte, apenas na empresa C existe um sócio não familiar, porém nas empresas avaliadas não existe a intervenção no processo de gestão, sendo que em todas decisões tomadas ocorrem com a participação dos membros familiares. Não foram observadas referências a divergências de opinião no processo decisório, sendo todas adeptas do compartilhamento da decisão quando estratégica e da confiança na gestão quando o impacto da decisão é menor.

As empresas A e B preocupam-se com o aprimoramento dos sócios familiares, enquanto que a empresa C busca por profissionais capacitados no mercado de trabalho. A prática de governança corporativa é presente em todos os casos estudados através da gestão compartilhada, da responsabilidade pelos seus atos e pela utilização de mecanismos operacionais que evitam a divergência de valores e crenças das empresas.

Como sugestão de estudos futuros recomenda-se replicar esse estudo em um número maior de empresas, assim como analisar a implicação dos mecanismos em outros aspectos, além dos que foram observados, como a cultura organizacional dessas empresas e como é tratada a questão da responsabilidade social corporativa.

## REFERÊNCIAS

- ALDERSON, K. J. **Understanding the family business**. : Business Expert Press, 2011.
- ALENCASTRO, M. S. C.; ALVES, O. F. **Governança, gestão responsável e ética nos negócios**. Curitiba: Editora InterSaberes, , 2017.
- ALVAREZ, M. E. G. **Los valores del fundador y su influencia en la empresa familiar en Galicia**. 2001. 390 f. Tese (Doutorado) – Universidad Autónoma de Barcelona , Bellaterra (Cerdanyola Del Valles), 2001.
- ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas, 2014.
- ARREGLE, J. L. *et al.* The development of organizational social capital: Attributes of family firms. **Journal of management studies**, , v. 44, n. 1, p. 73–95, 2007.
- ÁVILA, L. A. C. **Governança corporativa, desempenho econômico-financeiro e volume de operações no terceiro setor: um estudo de caso na Fundação Rádio e Televisão Educativa de Uberlândia**, 2013.
- BIRLEY, S. Succession in the family firm: The inheritor's view. **Journal of small business management**, v. 24, p. 36, 1986.

- CARLOCK, R. S.; DE VRIES, M. K.; FLORENT-TREACY, E. Family business. **International Encyclopedia of Organizational Studies**, 2007.
- CURADO, F. *et al.* **A governança corporativa como ela é: práticas no Brasil**. 2018. Disponível em: <<https://hbrbr.uol.com.br/governanca-corporativa-brasil/>>. Acesso em: 20 jan. 2019.
- DA SILVA, E. C. **Governança Corporativa Nas Empresas: Guia Prático de Orientação Para Acionistas, Investidores, Conselheiros de Administração E Fiscal, Auditores, Executivos, Gestores, Analistas de Mercado E Pesquisadores**. São Paulo: Atlas SA, 2016.
- DA SILVA JUNIOR, A.; DA SILVA, P. O. M.; DA SILVA, A. R. L. Sistemas de valores e implicações na governança corporativa em um grupo empresarial familiar. **Organizações & Sociedade**, v. 20, n. 65, 2013.
- DAVIS, P. Realizing the potential of family business, *Organizational Dynamics*, 1(12). **American Management Association**, p. 47-56, 1983.
- DENIS, D. , DENIS, D. Majority owner–managers and organizational efficiency, **Journal of Corporate Finance**, 1, p. 91–118, 1994
- DREUX IV, D. R. Financing family business: Alternatives to selling out or going public. **Family Business Review**, v. 3, n. 3, p. 225–243, 1990.
- FAHED-SREIH, J. An exploratory study on a new corporate governance mechanism: Evidence from small family firms. **Management Research News**, v. 32, n. 1, p. 50–61, 2008.
- FERREIRA, C. I. Manual de Governança Corporativa: nacional e internacional. **Belo Horizonte: DPlácido**, 2014.
- FRUGIS, L. F. **As empresas familiares e a continuidade na gestão das terceiras gerações**. São Paulo: EDUC, 2007.
- GERSICK, K. E. *et al.* **Generation to generation: Life cycles of the family business**. US: Harvard Business Press, 1997.
- HART, O. Corporate governance: some theory and implications. **The economic journal**, v. 105, n. 430, p. 678–689, 1995.
- IBGC. **Instituto Brasileiro de Governança Corporativa**. São Paulo: IBGC, 2019.
- LACHINI, T. C. **Fenômeno da governança corporativa: um estudo de caso em uma pequena empresa familiar capixaba**. Programa de Pós Graduação em Ciências Contábeis, 2015.
- LANSBERG, I. Managing human resources in family firms: the problem of institutional overlap, *Organizational Dynamics*, 1(12). **American Management Association**, p. 39-46, 1983.
- LEE, J. Impact of family relationships on attitudes of the second generation in family business. **Family business review**, v. 19, n. 3, p. 175–191, 2006.
- LEMMON, M. L.; LINS, K. V. Ownership structure, corporate governance and firm value: Evidence from the East Asian financial crisis, **Journal of Finance**, 58, pp. 1445–1468, 2003
- LEONE, N. C. P. G. **Sucessão na empresa familiar**. São Paulo: Atlas, 2005.
- LEONE, N. C. P.G. A sucessão em pequena e Média empresa comercial na região de João Pessoa. **Revista de Administração**. São Paulo: Fundação Instituto de Administração, v. 27, n. 3, jul/set 1992, p. 84-91.
- LITZ, R. A. The family business: Toward definitional clarity. **Family Business Review**, v. 8, n. 2, p. 71–81, 1995.
- MACHADO, C. M. A Importância dos preceitos de governança corporativa e de controle interno

sobre a evolução e internacionalização das normas de contabilidade e auditoria. **Porto alegre: Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul**, v. 23, 2015.

MAHTO, R. V.; DAVIS, P. S.; KHANIN, D. Continuation commitment: Family's commitment to continue the family business. **Journal of Family and Economic Issues**, v. 35, n. 2, p. 278–289, 2014.

MALLIN, C. **Corporate governance**. : Oxford University Press, USA, 2018.

MERCHANT, P.; KUMAR, A.; MALLIK, D. Factors Influencing Family Business Continuity in Indian Small and Medium Enterprises (SMEs). **Journal of Family and Economic Issues**, v. 39, n. 2, p. 177–190, 2018.

O'HARA, W. T. **Centuries of success: lessons from the world's most enduring family businesses**. Adams Media, 2004.

PIEPER, T. **Corporate governance in family firms: A literature review**. Insead, 2003.

REAY, T. Family–Business Meta–Identity, Institutional Pressures, and Ability to Respond to Entrepreneurial Opportunities. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 33, n. 6, p. 1265–1270, 2009.

SHARMA, P. An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. **Family business review**, v. 17, n. 1, p. 1–36, 2004.

SILVA, C R. **Planejamento sucessório em empresas familiares: um estudo em uma empresa do setor metal-mecânico**. Universidade Federal do Espírito Santo, 2013.

SILVEIRA, A. D. M. **Governança corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2015.

SÔNEGO, D.; PEREIRA E. A nova alma do negócio. **Sala virtual sobre a nova alma do negócio**. Disponível em <<http://www.balto.pt/public/Default.asp>>. Acesso em: 27 fev. 2019.

SORENSEN, R. L. Owning family governance within the two dimensions of family business. **The landscape of family business**, p. 37–63, 2013.

TAGIURI, R.; DAVIS, J. A. The advantages and disadvantages of the family business. **Research paper**, 1982.

TAGIURI, R. ; J. DAVIS. On goals of successful family business, **Family Business Review**, 1(V). Family Firm Institute, p. 43-62, 1992

VAN DER MERWE, S. P. An investigation into the suitability of younger generation successors in small and medium-sized family businesses. **South African Journal of Business Management**, v. 42, n. 1, p. 31–44, 2011.

VELLOSO, S. P. Governança corporativa e empresas familiares em processo sucessório: a visão de consultores e de famílias empresárias. 2012.

VILLALONGA, B.; AMIT, R. How do family ownership, control and management affect firm value? **Journal of financial Economics**, v. 80, n. 2, p. 385–417, 2006.

WARD, J. **Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership**. Rio de Janeiro: Springer, 2016.

WARD, J. **Cómo crear un consejo de administración en empresas familiares**. Respuesta a los retos de continuidad y competencia. Barcelona: Deusto, 2004.

WARD, J. The special role of strategic planning for family businesses, **Family Business Review**, 2(1). Family Firm Institute, pp. 105-117, 1988.