



**ANDRÉA BRASIL DE OLIVEIRA**

**GOVERNANÇA EM PEQUENAS EMPRESAS  
FAMILIARES: UM ESTUDO MULTICASO**

**LAVRAS - MG  
2010**

**ANDRÉA BRASIL DE OLIVEIRA**

**GOVERNANÇA EM PEQUENAS EMPRESAS FAMILIARES:  
UM ESTUDO MULTICASO**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Organizações, Estratégias e Gestão, para a obtenção do título de Mestre.

Orientador

Prof. Juvêncio Braga de Lima

**LAVRAS - MG  
2010**

**Ficha Catalográfica Preparada pela Divisão de Processos Técnicos da  
Biblioteca da UFLA**

Oliveira, Andréa Brasil de.

Governança em pequenas empresas familiares : um estudo  
multicaso / Andréa Brasil de Oliveira. – Lavras : UFLA, 2010.  
71 p. : il.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Lavras, 2010.  
Orientador: Juvêncio Braga de Lima.  
Bibliografia.

1. Organização familiar. 2. Profissionalização. 3. Conceitos. I.  
Universidade Federal de Lavras. II. Título.

CDD – 658.022

**ANDRÉA BRASIL DE OLIVEIRA**

**GOVERNANÇA EM PEQUENAS EMPRESAS FAMILIARES:  
UM ESTUDO MULTICASO**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Organizações, Estratégias e Gestão, para a obtenção do título de Mestre.

APROVADA em 02 de agosto de 2010.

Dra Talita Ribeiro da Luz                      Unihorizontes

Dr. Daniel Carvalho de Rezende              UFLA

Dr. Juvêncio Braga de Lima  
Orientador

**LAVRAS - MG  
2010**

À Larissa a razão para sempre buscar o melhor da vida e de mim.

DEDICO

## AGRADECIMENTOS

Ao Pai Celestial pela vida, a oportunidade e a força para realizar meu caminho terreno. Aos meus pais, Elson e Margarida pelas oportunidades dadas, as minhas irmãs Adriana e Amanda pela força e o incentivo sempre presente e a minha filha por toda a compreensão.

À UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS (UFLA) e ao DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA (DAE) pela oportunidade para a realização do mestrado. Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) pela concessão da bolsa de estudo. Ao SEBRAE – São João Del Rei pela abertura para realização da pesquisa de campos e aos empresários familiares entrevistados.

Ao professor Juvêncio de Braga Lima pela orientação, a convivência, o exemplo e os ensinamentos durante essa trajetória. À professora Dra. Denize Grzybovski pela amizade, paciência, confiança e pelo exemplo de grande valia para a realização dessa etapa da minha vida e do meu crescimento profissional.

À turma do mestrado pelo companheirismo e a troca de aprendizado neste período. Aos meus amigos Camila, Luiz Henrique, Paula e Irene pela amizade e os incentivos durante esse período. A Ana Beatriz e DeJane pela convivência e amizade.

Em especial a Walter e Lúcia pela acolhida, a amizade e o carinho e a Regina Proença e família por tudo.

A todos aqueles não citados, mas que contribuíram de alguma forma para a realização deste trabalho meu muito obrigado.

## RESUMO

A temática sobre governança nas pequenas e médias empresas familiares é trazida pela visão predominante da governança acionária ou corporativa; e com esta visão que hoje predomina perde-se o que caracteriza uma empresa familiar. Através deste processo, busca-se a profissionalização desta empresa, como se esta profissionalização fosse, necessariamente, a passagem do poder para envolvidos distintos da família empresária, bem como a ruptura com a propriedade da família. Este trabalho procura refletir uma discussão sobre uma perspectiva além da predominante, tendo como objetivo evidenciar as especificidades da governança nas pequenas e médias empresas familiares. Para desenvolver esta reflexão buscou-se apoio numa revisão sobre governança, suas teorias e sua relação com a gestão de empresas; sobre a relação da governança com as pequenas e médias empresas e sobre empresa familiar através de uma reflexão sobre seu conceito e suas características. A abordagem metodológica desta pesquisa é qualitativa e como delineamento foi utilizado o estudo de múltiplos casos. O objeto deste estudo é a busca e análise de indícios dos elementos essenciais da governança nas empresas estudadas. Os resultados dessa pesquisa permitem reafirmar a discussão da governança como um processo que reside além dos aspectos de resultados financeiros. Aspectos do cotidiano administrativo nas pequenas empresas familiares estudadas permitem concluir pelo caráter elementar de certos processos, passíveis de implantação em organizações empresariais de pequeno porte. Por fim, nas considerações finais, tem-se uma síntese da discussão e algumas propostas para futuras pesquisas.

Palavras-chaves: Organização familiar. Profissionalização. Conceitos.

## **ABSTRACT**

The theme of governance in small and medium family businesses is brought by the prevailing view of corporate governance. With this vision that predominates today it loses what characterizes a family business. Through this process, it seeks to professionalize these businesses as if this professionalization was necessarily the transfer of power to different involved business family, as well to break with the family property. This study attempts to reflect a discussion about a perspective beyond the dominant, aiming to highlight the specifics of governance in small and medium family businesses. To develop this reflection it was sought support in a review of governance, its theories and its relation to business management, about the relationship of governance with small and medium enterprises and on family business through a discussion about its concept and its characteristics. The methodological approach of this research is qualitative and in its structure it was used the study of multiple cases. The objective of this study is the search and analysis of evidences of the essential elements of governance in those companies. The results of that research allow reaffirming the discussion of the governance as a process that lives besides the aspects of financial results. Aspects of the daily administrative in the small studied family companies allow to end for the elementary character of certain processes, susceptible to implantation in small business organizations. Finally, a summary of the discussion.

**Keywords:** Family Organization. Professionalization. Concepts.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Estrutura de governança de empresa conforme sua estrutura e seu nível de crescimento e desenvolvimento .....	25
Figura 2	Os três subsistemas da estrutura da empresa familiar .....	45
Figura 3	Linha do tempo da empresa Theta.....	51

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Principais características das diferentes micro teorias da governança .....	19
Quadro 2	Aspectos elementares da governança.....	29
Quadro 3	O conceito de empresa familiar e seus critérios na ótica de vários autores. ....	37
Quadro 4	Características básicas das empresas familiares .....	41
Quadro 5	Uma comparação entre empresas familiares e não-familiares.....	42
Quadro 6	Características das empresas familiares em diferentes setores da atividade econômica.....	43
Quadro 7	Principais vantagens das empresas familiares .....	46
Quadro 8	Aspectos elementares da governança nas empresas analisadas .....	55
Quadro 9	Mecanismos internos da governança .....	57

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
1.2	Caracterizações do problema .....	11
1.2	Objetivos .....	13
1.2.1	Objetivo geral.....	13
1.2.2	Objetivos específicos .....	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1	Governança .....	14
2.1.1	Origens e aspectos conceituais da governança na gestão de empresas.....	14
2.1.2	Abordagens teóricas sobre governança .....	16
2.1.3	Governança e seus elementos essenciais na pequena empresa ..	23
2.2	Empresa familiar .....	30
2.2.1	Empresa familiar brasileira: aspectos contextuais .....	30
2.2.2	Abordagens teóricas sobre empresas familiares .....	34
3	METODOLOGIA .....	48
3.1	Caracterização e pressupostos da pesquisa de campo.....	48
3.2	A região da pesquisa .....	49
3.3	Métodos de análise dos resultados.....	49
3.4	Empresas estudadas.....	50
3.4.1	A empresa <i>Theta</i> .....	50
3.4.2	A empresa <i>Sigma</i> .....	51
3.4.3	A empresa <i>Kappa</i> .....	52
4	ASPECTOS ELEMENTARES DA GOVERNANÇA EM PEQUENAS EMPRESAS FAMILIARES.....	53
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	61
	REFERÊNCIAS.....	63
	ANEXO .....	71

## 1 INTRODUÇÃO

A palavra governança ganha as manchetes graças a alguns fatos preocupantes. A miséria e a corrupção atestam a complexidade de um mundo cada vez mais difícil de compreender e administrar. São crescentes e variadas as demandas sociais, ambientais e econômicas que nascem da sociedade. Os problemas não permitem respostas personalistas ou simplistas. Em qualquer tipo de organização humana fica cada dia mais claro que é preciso estabelecer novos modelos de gestão: mais participativos, abertos, eficazes e que permitam maior previsibilidade.

Já os negócios familiares se desenvolveram, enquanto empresa, pelo empréstimo do nome das famílias para a constituição de uma identidade para os negócios do empreendedor. No entanto, elas sempre foram marcadas por preconceitos. Em termos gerenciais, pela confusão na empresa entre o que era da família e o que era da empresa.

Devido a estas características peculiares na empresa familiar a temática sobre governança é trazida pela visão predominante da governança acionária ou corporativa que, na implantação deste processo, se perde o que caracteriza uma empresa familiar. Através deste processo busca-se a profissionalização desta empresa, como se esta profissionalização fosse, necessariamente, a passagem de poder para envolvidos distintos da família empresária, bem como a ruptura com a propriedade da família.

A governança consiste em todos os dispositivos institucionais e comportamentais que regem o funcionamento de uma organização e, particularmente, a ação dos dirigentes de todos os tipos de organização. Para desenvolver uma reflexão sobre esta temática, faz-se uma análise sobre a governança e a questão do poder, tendo as diferentes constituintes da governança que são: a estrutura (montagem institucional, propriedade e financiamento), a

organização (os procedimentos e a sua eficiência operacional), as lógicas comportamentais no nível dos atores envolvidos, mas também ao redor da instituição.

Este trabalho está dividido, além do capítulo um de introdução, em mais três capítulos de desenvolvimento do tema e um quinto com as considerações finais. O capítulo dois se divide em duas seções importantes para este trabalho, a primeira trata da governança, suas teorias e sua relação com a gestão de empresas, notadamente com as pequenas e médias empresas. A segunda, intitulada Empresas Familiares, apresenta uma contextualização destas empresas no Brasil e fornece uma reflexão sobre o conceito e as suas características. O terceiro capítulo apresenta a abordagem metodológica adotada nesta pesquisa e o quarto apresenta o objeto deste estudo analisando e buscando indícios sobre governança nas empresas estudadas. Por fim, o quinto capítulo apresenta uma síntese da discussão e algumas propostas para futuras pesquisas.

## **1.2 Caracterizações do problema**

Ao defrontar com os estudos ligados à governança e empresa familiar nota-se que alguns dos estudiosos (BERNHOEFT; GALLO, 2003; BORNHOLDT, 2005; CORONA, 2005), ao propor o processo de governança nas empresas familiares, desvinculam a empresa da família ao abrir seu capital societário; o que leva a descaracterização desta empresa como familiar.

Mas por que esse pensamento torna-se realidade? E como praticar a governança neste tipo de organização sem perder suas características? As empresas familiares podem ter um tipo de governança própria?

A empresa familiar tem, em sua identidade como empresa, as mesmas características que qualquer outra empresa. A diferença é sua conexão com uma família, ou grupo familiar, que possui uma influência direta no governo, na direção e no controle desta. A empresa familiar tem a possibilidade de somar,

porque a família proporciona à empresa uma entidade, uma fidelidade, um caminho para seguir influenciando no mantimento e transformação das estruturas sociais. Já a empresa aporta à família uma ativa visão do mundo exterior, com tensões, crises, dificuldades, competência, mas também trabalho, lucros, êxitos e benefícios.

Provavelmente existe uma vontade histórica em algumas famílias que facilita a continuidade, através do desenvolvimento de projetos produtivos e econômicos, compartilhando interesses entre os membros de uma mesma geração e seus descendentes. Por isso, existe o desejo de seus fundadores de criar um vínculo de relação estabelecida entre o trabalho, os benefícios do mesmo e o desenvolvimento futuro de uma família.

No que se refere à sua importância socioeconômica, vale lembrar que as empresas familiares estão concentradas nas pequenas e médias empresas, mas tem aquelas de grande porte conhecidas pela opinião pública e detentoras de grande poder político reconhecido e divulgado. A sua importância também se revela pela família empresária como instituição social primária que desenvolve valores culturais e que pertence a um grupo social maior. Talvez, seja esta a razão que leva alguns estudiosos considerarem que cada empresa familiar possui seu modelo de gestão, baseado em seus valores de família empresária e da dinâmica em que os diferentes atores sociais se relacionam entre si.

A importância científica, por sua vez, é dada através de estudos sobre as empresas familiares abarcando questões como sucessão, ciclo de vida, profissionalização, estratégia, estrutura familiar e sua influência nas organizações, além de aspectos culturais da vida organizacional e outras variáveis do universo familiar.

## **1.2 Objetivos**

Esta seção apresenta os objetivos do trabalho.

### **1.2.1 Objetivo geral**

Evidenciar as especificidades da governança em três pequenas empresas familiares.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- a) Descrever as características do sistema de governança das empresas analisadas;
- b) Comparar as características do sistema de governança das empresas analisadas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Governança

Esta seção aborda a governança apresentando as teorias existentes, sua relação na gestão de empresas e sua abordagem em relação às pequenas e médias empresas.

#### 2.1.1 Origens e aspectos conceituais da governança na gestão de empresas

A expressão governança surge a partir de reflexões conduzidas principalmente pelo Banco Mundial. Em 1992 o Banco Mundial emitiu o documento *Governance and Development*: traz o conceito de governança como “o exercício da autoridade, controle, administração, poder de governo” (GONÇALVES, 2005, p. 1).

Para Gonçalves (2005, p. 1), melhor dizendo, governança “é a maneira pela qual o poder é exercido na administração dos recursos sociais e econômicos de alguns países, visando o desenvolvimento”, implicando ainda “a capacidade dos governos de planejar, formular e implementar políticas e cumprir funções”. Por isso, a capacidade governativa não seria avaliada apenas pelos resultados das políticas governamentais, e sim, também, pela forma pela qual o governo exerce o seu poder.

Segundo Sathler (2005), a palavra tem sua origem no latim *gubernare*, que é uma adaptação do termo grego *kybernan*, cujo significado original se relacionava a pilotar um navio ou dirigir uma carruagem, sendo utilizado metaforicamente por Platão para designar a ação de governar homens. Segundo o autor, governança é mais que um conceito teórico. É um campo do conhecimento que exige uma abordagem multidisciplinar para sua compreensão.

Governança trata-se do conjunto de regras, processos e práticas que orientam e estabelecem as relações formais de poder de uma organização com seus públicos ou entre governos e governados. O risco dessa visão é que torna possível se exercitar a governança de acordo com o previsto pelas normas e ainda assim abdicar dos fins desejáveis e do bem comum, com prejuízo quanto à eficácia e equidade. Especialmente, se quem regulamenta pode se beneficiar de alguma forma. A burocracia pode passar a administrar com vistas a interesses corporativistas próprios. Seguem-se as regras, mas perde-se o rumo.

Gonçalves (2005) também retrata que existem concepções diferentes que preferem definir governança com um caráter normativo, cuja ênfase está nos atributos que caracterizam uma boa governança: abertura, transparência, comunicação proativa, participação, responsabilização (accountability), eficiência, eficácia e coerência. Serve a qualquer tipo de organização e pode extrapolar o âmbito de um país. Num mundo em que as fronteiras se tornam mais porosas, onde impactos econômicos e ambientais dificilmente se restringem a uma nação, aumenta o interesse pela governança internacional.

Quanto mais complexa a organização, mais problemático é definir quem responde por uma decisão não tomada ou por erros de julgamento. Muitas vezes é preciso avaliar as ações, os resultados e as intenções até mesmo muitos anos. Os caminhos desta avaliação incluem o controle pela hierarquia formal de comando, pelo controle social ou pelo monitoramento com redes formadas por pessoas que compartilham das normas e valores definidos como adequados ao exercício da função.

Para Gonçalves (2005), um dos sérios problemas da análise científica é a imprecisão dos conceitos. Com a palavra governança parece estar acontecendo um movimento de uso amplo, sem que sua utilização esteja cercada do cuidado analítico que requer. É preciso, portanto, alocar o seu significado no contexto em que é aplicado. Além disso, vale a pena destacar que governança tem aplicação



em variados campos, com sentidos diferentes. Há a expressão “governança corporativa”, largamente empregada na Administração de Empresas. Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC (1995), Governança Corporativa são as práticas e os relacionamentos entre os Acionistas/Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal, com a finalidade de otimizar o desempenho da empresa e facilitar o acesso ao capital e, ela abrolha, a partir da teoria econômica tradicional para superar o chamado “conflito de agência”, presente na separação entre a propriedade e a gestão empresarial.<sup>1</sup>

Como é um processo que possibilita a criação de condições propícias para evitar problemas antes que eles ocorram, de minimizá-los uma vez que tenham ocorrido e de promover, em termos gerais, padrões de comportamentos universais, em benefício de gerações futuras; implantar este torna os negócios mais seguros e menos expostos a riscos. Uma melhor organização, estruturação e gestão dos dados correntes na organização contribuem para a diminuição das perdas e para um aumento da produtividade e lucratividade. Torna a organização mais agradável, devido a uma melhor organização e uma maior facilidade de acesso às informações, e possibilita uma melhor comunicação entre os diversos setores da organização.

### **2.1.2 Abordagens teóricas sobre governança**

Governança é um termo relativamente recente que descreve um processo que as empresas têm sempre adotado, visando garantir práticas asseguradas em conformidade com os mais elevados padrões de ética e eficiência, admitindo que esta seja a melhor forma de preservar e promover os interesses de todos.

---

<sup>1</sup> É importante observar que a governança corporativa é também um *meio e processo capaz de produzir resultados eficazes* na gestão das empresas.

Embora o tópico da governança fosse desenvolvido principalmente dentro da literatura financeira, uma pesquisa bibliográfica revelaria que despertou grande interesse aos pesquisadores do direito, economistas, cientistas políticos, sociólogos e aos especialistas das ciências de gerência. A escala larga da literatura reflete uma diversidade forte de grades teóricas (CHARREAUX, 2004).

Segundo Charreaux (1997) o conjunto “dos fatos” revela práticas muito diferentes de acordo com a natureza, o tipo jurídico ou a nacionalidade da organização, bem como uma evolução importante das técnicas de produção e as regras que o enquadram. A ciência contábil tem por um dos objetivos explicar esta diversidade e esta evolução.

Para o autor qualquer organização lucrativa, ou não, consome recursos a fim de oferecer produtos ou serviços. Ao fazê-lo, cria e distribui valor. O papel da contabilidade é produzir informação sobre este processo a fim de satisfazer um pedido interno e externo. No plano interno, o pedido emana principalmente dos dirigentes, que desejam poder pilotar o processo de criação de valor e dispor de um instrumento que permite cortar eventuais litígios com as diferentes partes interessadas. No plano externo, a informação contábil deve permitir a terceiros a informação sobre o interesse da transação e os riscos incorridos. Esta produção de informação é dispendiosa e só tem sentido, numa lógica de eficiência, se os lucros induzidos são superiores aos custos associados. A mesma lógica é aplicável ao regulamento legal e é legítima, se os lucros sociais obtidos são superiores aos custos impostos às organizações. Nesta representação, a produção de informação financeira e a sua divulgação influenciam o processo de criação e distribuição do valor, intervindo na formação dos contratos e transações.

Para Charreaux (1997), esta representação da contabilidade, fundada sobre a eficiência organizacional, incita estabelecer uma relação direta entre a teoria da contabilidade e a teoria da governança de empresas. Devido ao

oportunismo dos dirigentes e a ausência de controle exercido pelos acionistas, constata-se a ineficiência das sociedades gerenciais, caracterizada por uma forte separação das funções da propriedade e de decisão e o clima arbitrário quase total dos dirigentes.

Para Daily, Dalton e Cannella (2003), na frente da constatação de comportamentos manifestados por parte dos dirigentes que têm conduzido à espoliação de numerosos acionistas, a explicação dos fenômenos de governança em termos de conflitos de interesses, tais como foram propostos pela teoria da agência, pareceria ter-se imposto como a abordagem dominante.

O quadro 1 fornece uma síntese das principais características das diferentes micro teorias da governança corporativa da empresa.

Quadro 1 Principais características das diferentes micro teorias da governança

Teorias Governança	Disciplinar		Base de conhecimento	Síntese
	Shareholder	Stakeholder		
Teorias de apoio a firma	Principalmente Teoria da Agência (normativa e positiva)	Principalmente Teoria da Agência (normativa e positiva) estendendo para numerosos stakeholders	Teoria behaviorista Teoria evolucionária Teoria dos recursos e competências	Tentativas para uma síntese entre as teorias disciplinar e as de base de conhecimento
Aspectos favoráveis na criação de valor	Disciplina e distribuição Reduzir a perda de eficiência ligada ao conflito de interesses entre gestores e investidores financeiros. Apenas os sócios são residuais demandantes.	Disciplina e distribuição Reduzir a perda de eficiência ligada ao conflito de interesses entre as partes interessadas (empregados, em particular). Várias categorias de demandantes residuais.	Aspecto produtivo-cognitivos. Criar e aproveitar novas oportunidades	Disciplinar e aspectos cognitivos
Tipo de eficiência	Forçado a eficiência estática Visão do Shareholder da eficiência e da propriedade	Forçado a eficiência estática Visão do Stakeholder da eficiência e da propriedade	Forçado a eficiência dinâmica Aspectos cognitivos da produção	Forçado a dinâmica da eficiência Aspectos cognitivos e disciplinares da produção
Critérios de eficiência	Valor do Shareholder	Valor do Stakeholder	Capacidade de criar uma abertura organizacional sustentável através da inovação, em particular	Capacidade de criar uma abertura organizacional sustentável através da inovação e resolução de conflitos
Definição do sistema de governança corporativa	Todos os mecanismos que segura os investimentos financeiros	Todos os mecanismos que mantêm o vínculo de contratos e aperfeiçoar amplitude gerencial	Todos os mecanismos que possui o melhor potencial para criar valor através da aprendizagem e da inovação	Todos os mecanismos que têm um simultâneo efeito disciplinar e os aspectos cognitivos do valor criação / distribuição processo

Fonte: Charreaux (2004)

As teorias clássicas consideram que os acionistas devem instaurar sistemas de governança adequados e mecanismos de controle eficazes para que lhes sejam assegurados que os dirigentes exercerão efetivamente a sua gestão numa ótica de maximização dos lucros. No modelo tradicional dominante, o papel dos mecanismos de governança é reduzir ao máximo os custos de agência, ou seja, os custos que resultam dos conflitos de interesse nas situações de cooperação. Estes custos são iguais à soma dos custos de concepção, aplicação e manutenção dos sistemas de estímulo e controle e da perda residual, em outros termos da falta a ganhar, ligada à resolução imperfeita destes conflitos.

A argumentação que subjaz esta fundamentação, no entanto, não é da competência do paradigma da eficiência no qual inscrevem-se as teorias da governança, mas do poder. Os mecanismos organizacionais não são analisados em função da sua influência sobre a criação de valor, mas como vetores que visam reforçar ou reduzir o poder, os que se apreciam em termos de capacidade a controlar os recursos (CHARREAUX, 2004).

Por essa concepção clássica da governança, que tem por papel velar os interesses dos acionistas, considerados os únicos parceiros da empresa, corre-se o risco de empobrecer a empresa em longo prazo, favorecendo a captação pelos acionistas de qualquer riqueza criada mesmo em detrimento de outras partes interessadas da empresa, os stakeholders, que participam também na criação de riqueza. Uma parte da literatura reconstitui em causa, hoje, o quadro de referência tradicional da teoria financeira, centrado em um dos parceiros da firma, o acionista, e que negligencia a contribuição de outros parceiros à criação de valor.

Uma nova visão tem sua origem no âmbito da renovação da análise da propriedade na teoria de contratos incompletos (GROSSMAN; HART, 1986; HART; MOORE, 1990). Assim, o estatuto de propriedade pode ser estendido ao conjunto das partes vinculadas aos contratos.

No entanto, a criação de valor não se reduz a um simples problema de disciplina, mas comporta igualmente uma dimensão cognitiva, nomeadamente no caso das empresas inovadoras. Trabalhos recentes revelam, contudo, que a abordagem tradicional da governança parte de uma perspectiva relativamente estreita da criação de valor, por ser meramente disciplinar (CHARREAUX, 2002a, 2002b; RICART, 2000).

Nesse sentido, existem diferentes tentativas de integrar conceitos disciplinares e cognitivos para o estudo dos fenômenos de governança (AOKI, 2000; CHARREAUX, 2002a, 2002b; LAZONICK; O'SULLIVAN, 1997; O'SULLIVAN, 2000). Ora, de acordo com Wirtz (2006), a fim de poder produzir propostas admissíveis, uma teoria sintética, integrando ao mesmo tempo as variáveis cognitivas e disciplinares, deve procurar responder à pergunta do peso respectivo destas diferentes variáveis. Nesse contexto, parece plausível supor que a natureza do principal vetor de criação de valor é variável no tempo, de acordo com as circunstâncias, às vezes cognitivo e às vezes disciplinar, onde se busca compreender a intensidade que varia os fatores cognitivos e disciplinares que agem sobre a criação de valor das empresas.

Em função desta governança cognitiva, podemos pensar em termos de custos cognitivos. Estes podem ser definidos como os custos decorrentes da incompreensão mútua entre os dirigentes e outros interessados (WIRTZ, 2006). Elas incluem perdas relacionadas a falhas devido a mal-entendidos e todos os custos a serem incorridos para superar as divergências na avaliação de oportunidades (tempos e meios consagrados à discussão, a explicação etc.).

Além disso, os mecanismos não agem de forma independente. Fenômenos de substituição e complementaridade são envolvidos, que justificam o que falamos de sistema de governança. A disciplina é exercida de uma forma abrangente através do sistema, e não individualmente por diferentes mecanismos. Esta sistemática provavelmente também explica os resultados

ambíguos de numerosos estudos empíricos que visam testar a eficácia dos mecanismos diferentes, por exemplo, tratando-as de forma isolada.

Mesmo se a visão dominante continua a ser pelo lado do acionista, a investigação no domínio da governança está atualmente em dois eixos. O primeiro eixo (BLAIR, 1995; CHARREAUX, 1995) continua a ser inscrito na perspectiva aberta pelas teorias contratuais: a visão da eficiência de origem disciplinar e o problema da conformidade permanecem centrais. No entanto, a abordagem alarga-se por hipótese que todos os parceiros da empresa (empregados, clientes, fornecedores etc.) suportam um risco residual associado com o seu investimento específico na empresa. O sistema de governança pressupondo que a eficiência e a capacidade de sobrevivência do sistema não são medidas em termos de valor acionista, mas o valor da parceria (CHARREAUX; DESBRIÈRES, 1998).

Neste caso, o problema da conformidade toma uma dimensão mais complexa devido à multiplicidade dos parceiros e sua respectiva contribuição para a criação do interesse organizacional. O segundo eixo, que está diretamente relacionado com o papel mais cognitivo, difere radicalmente da abordagem jurídica e financeira da governança. É baseado em uma concepção diferente da empresa. Já não é modelado como um nó de contratos, mas também como um "diretório de conhecimentos". Os dois conceitos não são necessariamente incompatíveis. A base teórica desta representação difere igualmente.

É a sua inspiração no que poderiam ser chamadas teorias cognitivas da empresa que incluem relativamente díspares teorias, incluindo a teoria econômica evolutiva, teoria comportamental das organizações e a teoria estratégica de recursos e competências. Nesta corrente, a fonte da eficiência não é mais disciplinar, mas cognitiva. O primeiro fundamento da eficiência de uma firma e a sua aptidão na criação de valor consiste na capacidade de reduzir as consequências dos conflitos cognitivos e inovar.

A base de eficiência é caracterizada como alocativa e estática: a melhor utilização possível dos recursos. O objetivo é assegurar a criação de valor sustentável, em particular através da construção de oportunidades de crescimento. A dimensão perceptiva da função empresarial é particularmente importante onde podemos associar com escritores, como O'Sullivan (2000) e Prahalad (1994).

Prahalad (1994, p. 122), ao se referir à visão financeira da governança, afirma:

Esta tradicional ênfase orientada para financiamento deve ser expandida para considerar a qualidade da relação entre a gestão e investidores, e seu potencial para aumentar nas empresas eficácia na identificação e extrair o máximo partido das oportunidades de crescimento.

Atualmente, o papel da governança baseia-se na capacidade de identificar e realizar investimentos de criação de valor.

Numa perspectiva mais ampla, a abordagem cognitiva apresentada por Charreaux (2002b) levou a estudar os sistemas de governança com base em sua influência sobre as dimensões cognitivas da criação de valor, a percepção de oportunidades para o crescimento, a coordenação e aprendizagem organizacional. Naturalmente, estas diferentes dimensões vão além da relação entre acionistas e administradores, onde se busca também analisar a relação entre os dirigentes e acionistas, considerando benefícios cognitivos totalmente ignorados pelos recursos financeiros da governança, o que reduz o acionista a um mero investidor financeiro.

### **2.1.3 Governança e seus elementos essenciais na pequena empresa**

Estudos sobre a governança corporativa centrados nas grandes empresas são encontrados, mas poucos estudos têm sido conduzidos sobre os mecanismos



de governança que existem ou que devem ser realizadas nas Pequenas e Médias Empresas. Geralmente, esta atenção à governança corporativa resulta da internacionalização dos mercados e do papel crescente dos fundos de pensão (PEYRELEVADE, 1998).

Para Berle e Means (1932), a atenção é principalmente às grandes empresas, onde os conflitos de interesse entre os gestores e os acionistas são agravados pela separação entre propriedade e controle, uma vez que a função de controle é largamente delegada ao Conselho de Administração pelos acionistas

Segundo Pigé (2002), a estrutura de governança das pequenas empresas vai além de um negócio, pelo menos três características que são frequentemente ligados entre si (Figura 1). É a estrutura de propriedade (alocação de capital entre as diferentes classes de acionistas e do capital na posse do dirigente); da forma de anuência para funções de direção e de capital humano do dirigente (formação inicial e experiência profissional).

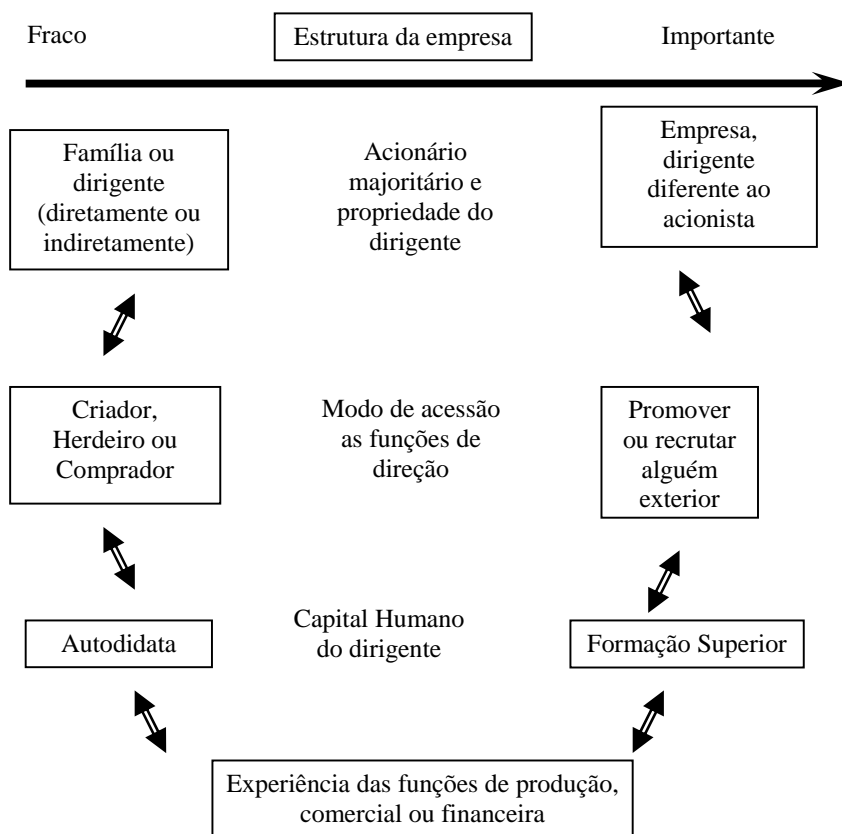


Figura 1 Estrutura de governança de empresa conforme sua estrutura e seu nível de crescimento e desenvolvimento

Fonte: Pigé (2002)

Pigé (2002) também retrata que a estrutura de governança não é neutra sobre o desenvolvimento da empresa. Centrando-se sobre um determinado componente da estrutura de governança, os acionistas podem influenciar fortemente a evolução de seus negócios. Esquemáticamente, pode-se distinguir dois tipos de metas que os acionistas podem processar. Ambos os tipos de metas que possam continuar os acionistas são os seguintes: (a) Assegurar o controle e a

sobrevivência da empresa (que poderia ser uma visão do tipo “ gestão no pai da família” ); (b) Assegurar o rápido desenvolvimento da empresa.

Para Charreaux (1997), o principal trabalho em foco na governança é nas eficiências criadas pela separação entre acionistas e gerentes. Em outras palavras, essas discussões parecem dirigir-se aparentemente às grandes empresas cotadas na bolsa e seus dirigentes. Paradoxalmente, dado o importante papel econômico das Pequenas e Médias Empresas, as pequenas empresas estão totalmente ausentes no debate, uma vez que se considera que o dirigente é frequentemente o principal acionista.

Neste sentido, as regras de governança deram pouca importância à aplicação ou adaptação para as Pequenas e Médias Empresas, porque não levam em consideração que a separação entre propriedade e decisão é muitas vezes inexistente, uma vez que as principais funções e participação gerencial estão, na maioria dos casos, nas mãos do proprietário-gerente e/ou sua família (JANSSEN; WITTERWULGHE, 1998).

Segundo Cerrada e Jassen (2006), a governança empresarial ou familiar constitui a terceira forma de governo e é caracterizada pelo encontro entre o poder e a propriedade. Para Carney (2005), as suas três principais características são a parcimônia, a personificação e particularismo.

Carney (2005) refere-se a parcimônia porque as decisões estratégicas da empresa comprometem os recursos financeiros do proprietário-gerente e/ou sua família, que induz o dirigente a ser mais cauteloso e reduzir a probabilidade de oportunismo.

A segunda característica significa que a autoridade organizacional é personificada pelo proprietário-gerente (JANSSEN; WITTERWULGHE, 1998). A reunião do capital e do poder de gestão em suas mãos e/ou de sua família possam superar os constrangimentos internos e externos enfrentados por um funcionário de grande empresa. A particularidade resulta desta personificação.

O fato de a empresa ser considerada como uma extensão da personalidade do proprietário-gerente, combinada com algumas imperfeições de mercado (JANSSEN; WITTERWULGHE, 1998), permite ao proprietário-gerente exercer uma função objetiva diferente da de um gestor que não o proprietário e/ou fora da família.

Vários autores (CARNEY, 2005; MCCONAUGHY et al., 1998; MISHRA; RANDOY; JENSEN, 2001) acreditam que estas três características são a fonte de importantes vantagens competitivas que podem conduzir a uma maior performance.

Além disso, conforme Cerrada e Janssen (2006), a noção de que as regras de governança corporativa não seriam aplicáveis a estruturas menores, sem separação entre propriedade e gestão é uma premissa de imutabilidade, unicidade e universalidade das características das Pequenas e Médias Empresas. Em primeiro lugar, é evidente que as necessidades de governança corporativa são baseadas na fase específica do ciclo de vida da empresa (MELIN; NORDQVIST, 2000). O conflito de agência pode surgir em uma sociedade que exerça um rápido crescimento e uma maior abertura para os acionistas no exterior, ou cuja gestão é confiada a um gestor externo.

Para Cerrada e Janssen (2006) estes conflitos também são encontrados em pequenas empresas, onde após a sucessão, o patrimônio da família constituída pelas ações da companhia é dividido entre os herdeiros diversos, alguns dos quais não ocupam função de gerência na empresa. Ocorre que a grande maioria das Pequenas e Médias Empresas em todo o mundo são empresas familiares (WESTHEAD; COWLING, 1998).

Para identificar as especificidades do sistema de governança, Charreaux (1997) recorda muito sucintamente as grandes linhas de análise que são utilizadas para caracterizar estas das grandes empresas. Para estas últimas, supõe-se que os dirigentes são submetidos aos mecanismos disciplinares

externos e internos. Estes mecanismos têm como objetivo não somente de assegurar os acionistas, mas igualmente proporcional as transações que são efetuadas entre empresa e as diferentes partes que recebem dinheiro, que são os gestores, os credores, os funcionários, os clientes, os fornecedores e de uma forma muito geral o ambiente social.

Segundo Brouard e Di Vito (2008) os mecanismos externos são principalmente os mecanismos de mercado, de organização e ainda os mecanismos regulares e legais. Estes mecanismos externos são completados pelos mecanismos de natureza interna que são o conselho administrativo, os regimes de remuneração, o sistema de gestão e a estrutura de propriedade bem como o sistema de valores e crenças organizacionais.

Pode-se afirmar que alguns aspectos elementares estariam presentes na busca de um sistema de governança para uma empresa. Isso envolveria visar a uma melhoria dos processos e rotinas cotidianas alicerçados na transparência, na equidade, na prestação de contas e na responsabilidade, para alcançar os objetivos na realização de uma boa governança que é de expor alternativas e novas formas de comunicação entre as partes interessadas. A busca da governança consiste, também, em aperfeiçoar o desempenho da empresa para que se tenham condições de mantê-la permanentemente inserida em seu contexto social, econômico e financeiro, além de se preocupar com os princípios éticos e morais, não perdendo o foco nas boas práticas administrativas e na forma de conduta dos agentes envolvidos na empresa.

Ao buscar esses aspectos elementares sobre governança deve-se compreender primeiramente o significado deles. Estes significados são apresentados no quadro 2:

Quadro 2 Aspectos elementares da governança

<b>Elemento da Governança</b>	<b>Significado</b>
<b>Transparência</b>	Necessidade de divulgar atos e fatos que refletem as respectivas decisões tomadas.
<b>Equidade</b>	Todos os agentes que atuam na entidade devem ter o mesmo tipo de tratamento, honesto e justo
<b>Prestação de Contas</b>	Agentes devem comunicar, consentir, dedicar e responder por atos praticados
<b>Responsabilidade</b>	Os agentes devem disseminar a cultura vigente em suas entidades, com a finalidade de estabelecer e fundamentar a sua estratégia empresarial.

Fonte: Oliveira (2010)

Diante do que Cerrada e Janssen (2006) sustentam, a governança em Pequenas e Médias Empresas deve se apoiar nas especificidades desses tipos de empresas. Também deve-se buscar teorias alternativas e repensar a perspectiva da teoria da agência, pois a dissociação entre propriedade e controle é muitas vezes inexistente. Nesse sentido, para Ménard (1994), a governança pode ser melhor definida pela forma e a estrutura utilizadas para dirigir e administrar as funções internas e comerciais de uma empresa visando aumento de seu valor em longo prazo, por meio de investimentos, bem como assegurar sua viabilidade financeira.

## **2.2 Empresa familiar**

A presente seção apresentará os aspectos contextuais que envolvem a empresa familiar no Brasil e algumas teorias serão apresentadas para a melhor compreensão dessas empresas.

### **2.2.1 Empresa familiar brasileira: aspectos contextuais**

A empresa familiar brasileira tem sua própria história relacionada às características e traços culturais herdados pelos dirigentes do período da colonização. Alguns autores ressaltam que a origem da empresa familiar no Brasil esta na capitania hereditária (VIDIGAL, 1996). Posteriormente baseada numa economia agrário-exportadora, com os grandes engenhos de açúcar e com as grandes fazendas dos barões do café, usando mão de obra escrava, a família brasileira possuía valores e tradições patriarcais (GONÇALVES, 2000).

Segundo Gonçalves (2000), um desses valores foi o patrimonialismo que era a essência do poder do patriarca, que ao ser sucedido pelo coronel, sua autoridade foi reforçada pelo federalismo. Outros valores como o protecionismo, trazido pela corte portuguesa, juntamente com o sentimentalismo e o paternalismo já existentes, causaram um enfraquecimento que colocou e ainda coloca em risco a sobrevivência de nossas empresas.

Resgatando um pouco dessa história, aproximadamente no ano de 1534, com a difícil missão de colonizar uma dimensão de terra tão grande como as encontradas no Brasil, já que Portugal era um país pequeno e tinha colonizado suas colônias na África e Ásia, D. João III criou as capitanias hereditárias, onde o território foi dividido em 15 capitanias (BUENO, 1999; MESGRAVIS, 1994).

O donatário desse território era um senhor feudal, de certo modo, já que ele tinha totais poderes sobre o território. O território podia ser transmitido por

herança, onde se adotou o princípio da primogenitura. Mas só as capitâneas de Pernambuco e São Vicente prosperaram com o cultivo da cana de açúcar.

Depois se teve uma fase empreendedora com aqueles que receberam o direito de explorar as terras, pois além de desenvolverem a cultura do açúcar no interior, ou seja, eles adentraram para o interior criando novas cidades. Durante o ciclo do ouro não houve criação de empresas e o ciclo se extinguiu deixando um vasto patrimônio cultural em Minas Gerais.

No século XIX, renascem os grandes barões do café onde o processo da cultura canavieira se repetiria. Desta época destaca-se a grande família Prado, que com a união da família, casamentos entre parentes, conseguiram manter o patrimônio evitando dispersá-lo. Com o fim do Império, a família Prado perdeu um pouco da identidade, pois parou de se dedicar a ganhar dinheiro e então seu destino já estava traçado. Hoje não existe mais vestígio do grande poder dos Prado, o fim desse poder simboliza o fim do ciclo do café.

O fim do ciclo do café trás também o início da nossa indústria, já no século XX. Com as mudanças socioeconômicas, o modelo familiar patriarcal e as práticas do coronelismo tornaram-se inviáveis, mas nas famílias se mantiveram traços culturais e o Estado continuou protegendo os interesses da elite.

Gonçalves (2000) ressalta que no âmbito da família empresarial, o Patrimonialismo conservou-se como componente essencial em sua cultura. E foi assim, que a empresa familiar moderna prosseguiu sendo entendida pelos membros como a sua propriedade exclusiva, com direito ao uso e abuso.

Segundo Gonçalves (2000) nessa época também ocorreu uma onda de imigração europeia, onde empreendedores vindos principalmente da Itália, causaram um surto industrial, principalmente em São Paulo. Essa imigração foi incentivada pelos cafeicultores, para substituir a mão de obra escrava. Apesar



disso, muitos imigrantes optaram fixar-se nas cidades e iniciar alguma atividade comercial.

Gonçalves (2000) ressalta que com a segunda guerra mundial a modernização do país teve um grande crescimento do setor primário. Com a grande demanda de bens de capital e posteriormente de bens de consumo pelos países em guerra, no Brasil implantou-se a Companhia Siderúrgica Nacional e chegaram mais imigrantes de origem judaica, fugidos da guerra, de alto nível cultural e com experiência empresarial. Além disso, com a implantação da indústria automobilística, houve uma necessidade de uma modernização mais diversificada. Então, no governo militar, predominou o monopólio das grandes indústrias estatais. Até então, todo o crescimento tinha vindo da iniciativa privada, exclusivamente da empresa familiar.

A partir de 1990, o Brasil entrava na era da globalização. As políticas econômicas adotadas pelo Estado, segundo Gonçalves (2000, p. 18), “permitiu a desnacionalização de setores tradicionalmente ocupados por empresas nacionais, submetendo com frequência essas empresas à concorrência predatória e também abriu espaço para multinacionais em setores e segmentos em que nunca tinham atuado antes”.

Lodi (1998) ressalta que o vigoroso nascimento de impérios familiares no pós-guerra e o advento da economia globalizada e da comunicação instantânea dominada por fluxos de capital especulativo fez com que as economias familiares tornassem corporações impessoais em escala mundial. As famílias se esconderam por trás de fundos e holding.

Para Vidigal (1996) a empresa familiar ganha importância dentro das comunidades empresariais e acadêmicas, isso porque, o grau de envolvimento de membros de uma empresa familiar é maior do que de executivos profissionais. Existem institutos de apoio às empresas familiares e muitas escolas de

administração<sup>2</sup> criam disciplinas para estudá-las. Mesmo assim, ainda têm-se visto tradicionais empresas familiares sendo vendidas e outros casos de famílias superando seus problemas, mas para elas sobreviverem terão de se adaptar aos novos tempos e ter consciência de suas responsabilidades para enfrentar os desafios futuros.

No Brasil, observa Gonçalves (2000, p. 19),

a possibilidade de sucesso, pois a reconfiguração da família que deixa de ser a família nuclear estratificada formalmente não enfraquece a empresa, mas cria condições mais favoráveis para que as suas qualidades potenciais sejam concretizadas para solucionar as contradições que sempre a enfraqueceram, mas que tiveram suas origens naquela família nuclear institucionalizada.

Bernhoeft (2004) menciona que estudos recentes indicam que mais de 80% das empresas hoje existentes na América do Norte e Europa são de propriedade familiar. Embora a grande maioria se situe entre as pequenas e médias, 37% das 500 maiores listadas pela *Fortune* são familiares. A Family Firm Institute - FFI - de Boston, que se dedica a congregar empresas familiares dos Estados Unidos, 60% de todas as corporações públicas norte americanas são familiares. Os índices na Ásia e América Latina não são muito diferentes, embora não se tenham dados muito precisos. Evidentemente estão-se incluindo aí não apenas as organizações de controle unifamiliar, mas também aquelas pertencentes a várias famílias conhecidas, também, como multifamiliares desde sua origem.

Com toda sua importância dentro da história econômica brasileira, pois a empresa familiar atua desde a colonização até os tempos modernos, demonstrando sua força de sobrevivência baseadas em valores, princípios

---

<sup>2</sup> Principais escolas de administração de empresas que criaram cadeiras de estudo são Harvard, Wharton, Insead e IMD, entre outras. Fonte: Vidigal (1996)

firmes, mas flexível a mudanças, permitindo adaptação a todos os acontecimentos do tempo.

### **2.2.2 Abordagens teóricas sobre empresas familiares**

As empresas familiares, segundo Lethbridge (1997), têm um peso significativo na economia mundial, e a presença, entre elas, de algumas que são líderes mundiais em seus respectivos setores mostra que estas empresas podem ser modernas e competitivas mesmo com uma forte presença familiar no seu controle ou até na sua administração cotidiana.

Para Coelho (2004, p. 18), o

sucesso das empresas familiares está ligado aos vários estágios da sua vida e da sua gestão relativamente a algumas variáveis determinantes, tais como: a sua propriedade/gestão, a sua continuidade/sucessão, o acesso/utilização do capital e à gestão dos recursos humanos. Este sucesso, por vezes, está muito ligado à ação dos seus fundadores que, nem sempre, conseguem tomar as decisões mais corretas em todas as vertentes, face à evolução acelerada dos mercados e da tecnologia, à maior qualidade nos produtos exigida pelos clientes e a ação da concorrência.

Grzybovski (2002b) apresenta uma síntese dessas definições como a de Longenecker, Moore e Petty (1997), a expressão familiar deixa implícito que há um envolvimento de dois ou mais membros de uma família na vida da empresa, seja como proprietário, seja como administradores. A extensão desse envolvimento pode variar de uma para outra organização, mas sempre o conjunto de crenças e de valores da família estarão nela reproduzidos.

Esse conceito é reforçado pela autora ao citar Lodi (1998), que considera como empresa familiar a organização que tem sua origem e sua história

vinculadas a uma mesma família há pelo menos duas gerações ou aquela que mantém membros da família na administração dos negócios.

Grzybovski (2002a) destaca alguns pressupostos para que empresa e família possam interagir, dentre os quais destaca a história de gerações (duas, no mínimo) e que os interesses da empresa sejam reciprocamente inseridos nos da família; em segundo, não no sentido hierárquico de sentidos e importâncias, estão as questões afetivas, emocionais, os vínculos de parentesco, seu perfil institucional, seu histórico, convivência liberada ou forçada; em terceiro lugar, há os pressupostos que promovem interação pela confiança mútua entre os membros na estruturação hierárquica e na identidade de papéis e fatores organizacionais, a ligação entre família e reputação da empresa, a expectativa de fidelidade, de austeridade, de ideal.

Donnelley (1964) considera a empresa familiar aquela que está identificada com uma família há pelo menos duas gerações e quando essa ligação influencia a política geral da empresa e os interesses e objetivos da família. Sob essa abordagem, Bernhoeft (1991) afirma que uma empresa familiar é caracterizada (a) pela forte valorização da confiança mútua, independente de vínculos familiares (exemplos são os “velhos de casa” ou ainda “os que começaram com o velho”), (b) pelos laços afetivos extremamente fortes influenciando os comportamentos, relacionamentos e decisões da organização, (c) pela valorização da antiguidade como um atributo que supera a exigência de eficácia ou competência. Da mesma forma, pela exigência de dedicação (“vestir a camisa”), caracterizada por atitudes tais como não ter horário para sair, levar trabalho para casa, dispor dos fins-de-semana para convivência com pessoas de trabalho; postura de austeridade, seja na forma de vestir, seja na administração de gastos; expectativa de alta fidelidade, manifestada através de comportamentos como não ter outras atividades profissionais não relacionadas com a vida da empresa; dificuldades na separação entre o que é emocional e racional, tendendo

mais para o emocional; e, jogos de poder, onde muitas vezes mais vale a habilidade política do que a capacidade administrativa.

Gonçalves (2000, p. 21) ressalta o valor da família da seguinte forma:

as famílias são grupos sociais que desenvolvem seus valores culturais, integrando-se em grupos maiores, que também devem construir as suas culturas, tudo isso variando no tempo e espaço conseqüentemente, e de maneira mais exata, deve-se reconhecer que não existe família, mas sim famílias, isto é, não um único modelo de organização familiar, mas numerosos modelos.<sup>3</sup>

Gonçalves (2000) ressalta ainda que uma empresa que se defina como familiar é um empreendimento econômico, com as mesmas características e objetivos de todas as empresas. O seu caráter específico é justificado pelas condições de a propriedade pertencer a uma família, o que se entende como o poder de gestão e de, pelo menos, um membro da família ser responsável pela administração operacional da empresa.

Gonçalves (2000) também leva em consideração o conceito de empresas multifamiliar, que são aquelas que nascem em torno de duas ou mais pessoas, que na maioria eram famílias amigas, em torno de um empreendimento econômico comum. Essas empresas nascem com algumas condições favoráveis, pois a participação de dois ou mais sócios aumenta a possibilidade de conseguir ser conhecido junto ao mercado melhor e mais rápido. Além disso, essa sociedade deve representar a soma de competências, de disponibilidade para a empresa e eventualmente de recursos financeiros.

Existem diversas definições para as organizações do tipo empresa familiar, conforme o quadro 3, mas certo consenso se estabelece com relação de que a empresa familiar se caracteriza pela combinação das dimensões: família, gestão e propriedade.

---

<sup>3</sup> O autor afirma que as organizações possuem diferentes estilos gerenciais, por particularidades culturais da família.

Quadro 3 O conceito de empresa familiar e seus critérios na ótica de vários autores.

Autor e Ano	Conceito de Empresa Familiar	Critérios
Albi (1994)	Unidade econômica de produção formada por um conjunto de fatores produtivos, cuja função é a criação de riquezas mediante a produção de bens e serviços, sob a direção, responsabilidade e controle do empresário que a criou, assumindo a propriedade da mesma em seu nome ou em representação de um consenso familiar.	Controle e Direção Familiar
Barnes e Hershon (1990, citados por DÉRY et al., 1993)	A empresa familiar é uma propriedade controlada por um indivíduo ou por membros de uma família.	Controle Familiar
Barry (1975, citado por DÉRY et al., 1993)	Empresa familiar é aquela empresa que tem seu controle acionário pertencente aos membros de uma única família.	Controle da Família
Bernhoeft (1991)	é aquela que tem sua origem e sua história vinculadas a uma família; ou ainda, aquela que mantém membros da família na administração dos negócios.	Direção Familiar Tradições e valores familiares
Chadler (1990 citado por CHURCH, 1993)	A firma familiar é aquela que é propriedade, controlada e gerenciada por uma família.	Propriedade Familiar Controle Familiar
Chua, Chrisman e Sharma (1999)	a empresa familiar é um tipo de organização controlada e dirigida com a intenção de definir e perseguir uma visão dos negócios mantida por uma coalizão dominante, estabelecida pelos membros de uma família e que seja potencialmente sustentável ao longo de suas gerações.	Controle e Direção Familiar Controle da sucessão
Davis e Gibb Junior (2002)	é toda organização que tenha origem na família e esta detenha o controle acionário, podendo os seus membros ter ou não participação na gestão, não importando qual a geração que se encontre no poder, desde que a sucessão do controle acionário aconteça para um ou mais membros da mesma família.	Controle acionário familiar. Controle da sucessão
Donnelley (1964)	Uma companhia é considerada empresa familiar, quando está perfeitamente identificada com uma família há pelo menos duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca na política geral da firma e nos interesses e objetivos da família.	Tradições e valores familiares Influência da família na estratégia da empresa Empresa de mais de duas gerações

Quadro 3, Continuação

Autor e Ano	Conceito de Empresa Familiar	Critérios
Dyer (1983 citado por DÉRY et al., 1993)	A empresa familiar é uma organização onde as decisões com relação à propriedade e ou gerenciamento são influenciadas pela ligação com uma família ou famílias.	Propriedade familiar Gerenciamento influenciado pela família
Gaj (1990)	São empresas com capital aberto ou fechado, que foram iniciadas por um membro da família, que passou ou tem a intenção de passar a um herdeiro direto ou parente por casamento.	Controle acionário familiar. Controle da sucessão
Gallo e Vilaseca (1996)	Empresa familiar está longe de ser um consenso. Não parece ser necessário que uma família possua capital majoritário para que, estando presente na administração do negócio, imprima as características mais marcantes da gestão familiar.	Controle acionário familiar. Influência da família na estratégia da empresa
Garcia (2001)	Consideramos Empresa Familiar àquela que é controlada com uma ou mais famílias. O conceito que adotamos baseia-se na idéia de propriedade, que é o que permite a uma família decidir os destinos dos negócios.	Propriedade Familiar Controle Familiar
Gonçalves (2000)	as famílias são grupos sociais que desenvolvem seus valores culturais, integrando-se em grupos maiores, que também devem construir as suas culturas, tudo isso variando no tempo e espaço conseqüentemente, e de maneira mais exata, deve-se reconhecer que não existe família, mas sim famílias, isto é, não um único modelo de organização familiar, mas numerosos modelos.	Tradições e valores familiares
Gracioso (1998)	a propriedade não é suficiente para definir empresa familiar, sendo necessária, também, a existência de estrutura gerencial na qual a maioria dos cargos-chave é preenchida por membros da família proprietária.	Gerenciamento influenciado pela família Propriedade família
Gersick et al. (1997)	Mais que o nome da família sobre a porta ou o número de parentes na alta direção, é a propriedade de uma família que define a empresa familiar.	Propriedade Familiar
Leach (1999)	Empresa familiar é aquela que está influenciada por uma família ou por um vínculo familiar. No caso mais evidente, a família como entidade pode controlar efetivamente as operações da empresa, porque possui mais de 50% das ações, ou por que membros da família ocupam importantes posições na gerência.	Controle acionário familiar. Influência da família na estratégia da empresa Gerenciamento influenciado pela família
Leone (1991)	É iniciada por um membro da família; possui membros da família participantes da propriedade e/ou da direção; apresenta valores institucionais, identificando-se com um sobrenome de família ou com a figura do fundador e tem a sucessão ligada ao fator hereditário.	Propriedade familiar Gerenciamento influenciado pela família

Quadro 3, Conclusão

<b>Autor e Ano</b>	<b>Conceito de Empresa Familiar</b>	<b>CrITÉRIOS</b>
Litz (2008)	Uma empresa se torna uma empresa familiar quando ela busca apoio em recursos familiares específicos e, para isso, se vincula ou passa a depender de uma família.	Propriedade e Controle Familiar
Lodi (1998)	Empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família de um fundador.	Tradições e valores familiares
Martins, Menezes e Bernhoeft (1999)	Aquela em que um ou mais membros de uma família exerce(m) considerável controle administrativo sobre a empresa, por possuir (irem) parcela expressiva da propriedade do capital. Existe estreita ou considerável relação entre propriedade e controle, sendo o controle é exercido justamente com base na propriedade.	Propriedade e Controle Familiar
Oliveira (1999)	Empresa familiar caracteriza-se pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias.	Controle da sucessão
Silva, Fischer e Davel (1999)	É aquela que reuni simultaneamente as seguintes características: (a) possui propriedade sobre a empresa (propriedade total, majoritária ou controle minoritário), (b) influência nas diretrizes de gestão, (c) determina o processo sucessório e (d) influencia e é identificada com relação aos valores da empresa.	Controle acionário familiar. Influência da família na estratégia da empresa
Suehiro (1997)	Como o empreendimento em que a propriedade e o controle administrativo estão nas mãos de um grupo de pessoas que possuem laços de parentesco – de sangue ou casamento.	Propriedade e Controle Familiar
Ulrich (2004)	Empresa familiar se define como uma empresa cuja posse e administração estão nas mãos de um ou mais membros da família.	Propriedade familiar Gerenciamento influenciado pela família
Vidigal (1996)	A não ser criadas pelo governo, todas as empresas, na origem, tiveram um fundador ou um pequeno grupo de fundadores, que eram seus donos. As ações ou as cotas da empresa seriam provavelmente herdadas por seus filhos.	Controle acionário familiar. Controle da sucessão

Fonte: Atualizado pela autora a partir de Silva, Fischer e Davel (1999)

Para Castro, Morais e Crubellate (2001), o debate entre as diversas formas de se conceituar empresa familiar gira em torno de duas questões fundamentais: a) é empresa familiar aquela em que a posse está em poder de



uma mesma família; ou b) a relação entre empresa e família (mais que a posse) é que determina se ela é ou não familiar. A escolha entre uma concepção ou outra determinará as diretrizes da pesquisa e, até mesmo, o enfoque da problemática que será estudada.

Segundo Macedo (2007), pode se constatar, nos vários conceitos de empresa familiar são fundamentados em quatro características básicas descritas no quadro 4:

Quadro 4 Características básicas das empresas familiares

Características	Conceituação	Autores
Origem na família.	Uma empresa tem origem na família quando membros de uma ou mais famílias dão origem a um empreendimento;	Bernhoeft (1991) Scheffer (1993) Leach (1999) Leone (2001) Lodi (1998)
Controle acionário familiar.	É quando a família possui mais de 50% das ações com direito a voto, fazendo com que ela detenha o controle acionário da organização;	Scheffer (1993) Bernhoeft (1991) Garcia (2001) Martins, Menezes e Bernhoeft (1999) Leach (1999) Leone (2003) Passos (2006) Ulrich (2004)
Gestão familiar.	Quando dois ou mais membros da família ocupam cargos de decisão gerencial ou estratégica e que venham a possibilitar a determinação dos rumos que a organização deve seguir;	Bernhoeft (1991) Martins, Menezes e Bernhoeft (1999) Leach (1999) Ulrich (2004)
Sucessão para um herdeiro.	Quando a sucessão do controle acionário acontece para um ou mais membros da família do fundador, podendo ser através da hereditariedade ou por casamento. E isto pode acontecer da primeira para a segunda geração e assim sucessivamente.	Bernhoeft (1991) Scheffer (1993) Leone (2003) Lodi (1998)

Fonte: Adaptado pela autora de Macedo (2007)

Além das quatro características abordadas no conceito de empresa familiar, que são: origem na família, controle acionário familiar, gestão familiar e sucessão para um herdeiro, e das diferenças citadas por Davis e Gibb Junior (2002) no quadro 5, leva-se em consideração outra variável marcante na empresa familiar, contudo inexistente nas empresas não-familiares, que é a interrelação entre empresa, família e patrimônio.

Quadro 5 Uma comparação entre empresas familiares e não-familiares

Áreas de conflito	Empresa familiar	Empresa não-familiar
Objetivos	Desenvolvimento e sustentação de membros da família;	Desenvolvimento;
Relações	Profundamente pessoal	Semi-pessoal ou impessoal
Regras	Maioria informal (“como sempre foi feito”)	Maioria formal (“as recompensas e punições se evidenciam”)
Avaliação	Ênfase à lealdade	Ênfase no desempenho e nos resultados
Sucessão	Causada por falecimento ou divórcio	Causada por aposentadoria, promoção ou demissão;
Poder	Baseado na posição na família ou na idade	Baseado na hierarquia
Compromisso	Entre gerações. Baseado na identidade com a família	Curto prazo. Baseado nas recompensas.

Fonte: Davis e Gibb Junior (2002) e Macedo (2007).

Gallo e Villaseca (1996) também delimitam três características das empresas familiares: a propriedade e o controle sobre a empresa; a influência que a família exerce sobre a empresa e a intenção de transferir a empresa para

futuras gerações e a concretização disso com a inclusão de membros dessas novas gerações na empresa.

Além das características descritas, as empresas familiares também possuem características de acordo com o setor econômico em que elas atuam conforme o quadro 6.

Quadro 6 Características das empresas familiares em diferentes setores da atividade econômica.

Setor	Características	Objetivos
Agrícola	Família patriarcal Cultura patrimonial Patronato público Conservadorismo	Modernização técnica; Luta pela propriedade e posse da terra; Oposição à reforma agrária.
Comércio	Informalismo Imediatismo Pragmatismo Omissão política	Aproveitamento das oportunidades de momento; Ocupação gradativa dos espaços por grandes corporações.
Indústria tradicional	Informalismo Imediatismo Valores estatais Patrimonialismo Paternalismo	Aproveitar a “onda” de industrialização no país; Usufruto da empresa; Obter “financiamento” do Estado protetor.
Indústria moderna	Valorização da tecnologia Novas relações de trabalho Cooptação de tecnocracia Patrimonialismo	Usufruto de reservas de mercado; Uso de instituições de classe para prática de lobby; Associação com multinacionais.
Serviços	Diversificação Serviços personalizados Profissionais liberais Informalismo	Busca de novos “nichos”; Promoção da mudança de hábitos do usuário; Obtenção de ganhos de escala; Diferenciação por meio da propaganda.

Fonte: Gonçalves (2000)

Apesar de as empresas familiares possuírem características em relação às questões gerenciais e estruturais, através da quadro 6 pode-se notar que, de

acordo com o setor em que ela se encontra, essas características e seus objetivos diferem.

Bernhoeft (1991) e Lodi (1998) apontam as principais características das familiares que são: a) recursos de capital disponíveis pela família; b) aval pessoal e patrimônio de familiares que podem ser levantados nos momentos de crise; c) reputação e relações no País, onde a família estende o seu tradicional nome na proteção aos novos investimentos; d) lealdade aos empregados, valorização do passado; e) laços afetivos extremamente fortes influenciando os comportamentos, relacionamentos e decisões da organização; f) exigência de dedicação; g) expectativa da alta fidelidade; e h) jogos de poder, onde muitas vezes mais vale a habilidade política do que a capacidade de administrar.

Para Posso (2009) há vários problemas comumente encontrados nas empresas familiares. Estes problemas na maioria das vezes estão relacionados com: a) conflitos entre pais e filhos; b) brigas entre irmãos; c) sucessão inadequada ou inexistente; d) estados críticos de liquidez econômica; d) desmotivação dos membros familiares ou empregados; e) tensões entre membros da família; f) conflitos entre sócios não familiares; e g) comunicação inadequada.

Fletcher (2002, p. 4) destaca as características da natureza específica de empresas familiares, elementos de uma complexidade:

Além do trabalho árduo, frustração e obrigação de estar sempre presente, o administrador-proprietário não apenas tem que lidar com aspectos cotidianos relacionados com produtos, mercados, empregados, crescimento, treinamentos assim como todos os gestores devem lidar. Mas também devem administrar e negociar cuidadosamente um conjunto complexo de relacionamentos sociais e emocionais envolvendo membros familiares e não familiares, os quais têm diferentes expectativas e motivações para envolvimento nos negócios familiares.

Passos (2006) mostra na figura 2, de forma gráfica, o âmbito da estrutura de uma empresa familiar como sendo um sistema formado por três subsistemas: subsistema da família, subsistema do patrimônio e subsistema da empresa

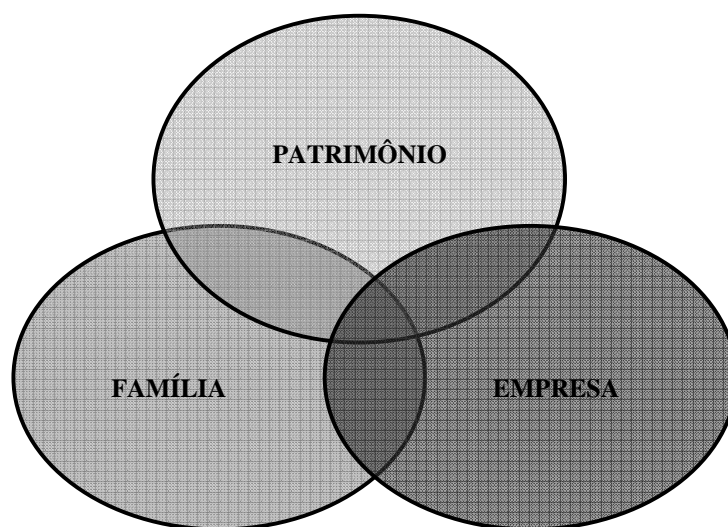


Figura 2 Os três subsistemas da estrutura da empresa familiar

Fonte: Passos (2006, p. 49)

Para Bornholdt (2005) geralmente esses sistemas se fundem, se sobrepõem e são interdependentes. Nessa dinâmica, existem muitos aspectos a serem considerados, como a cultura organizacional, o processo sucessório e a governança da empresa familiar.

Para Macedo (2007), outra vantagem da empresa familiar são os valores que elas conseguem resgatar para preservar sua história. Eles formam um patrimônio cultural que é transmitido de geração para geração e que servem como sustentação para o envolvimento e a paixão dos membros da família pelo negócio. Os valores influenciam com muita intensidade a cultura organizacional.

Arrègle, Durand e Very (2004) apresentam um quadro resumo das vantagens presentes nas empresas familiares para a construção de um capital familiar nestas empresas. Este quadro foi baseado em Habbershon e Williams (1999) quando estes propuseram uma lista de processos característicos das empresas familiares, suportes, recursos, competências ou capacidades.

Quadro 7 Principais vantagens das empresas familiares

<b>VANTAGENS DAS EMPRESAS FAMILIARES</b>	<b>AUTORES</b>
<b>VANTAGENS ESTRATEGICAS</b>	
Custos de transação inferiores	Aronoff e Ward (1995)
Redução dos custos de agência	Aronoff e Ward (1995) e McConaughy et al. (1995)
Membros da família produzem mais que os outros	Levering e Moscovitz (1993) e Resenblatt et al. (1985)
Alianças com outras empresas familiares	Ward (1997)
Reputação da família em relação a compartilhamentos externos fortes através de seus valores	Lyman (1991)
Dar mais atenção ao desenvolvimento da marca	Allouche e Amann (1995), Dreux (1990) e Porter (1992)
Melhor reputação e credibilidade	Tagiuri e Davis (1996) e Ward e Aronoff (1991)
Praticas através da flexibilização	Goffee e Scase (1985) e Poza et al. (1997)
Maior atenção com P&D	Ward (1997)
<b>VANTAGENS FINANCEIRAS</b>	
Melhor gerenciamento da estrutura do capital e alocação de recursos	Astrachan (1988), Dyer (1986) e Monsen (1969)
Capital “compartilhado”, investimentos dentro das oportunidades através das rentabilidades em longo prazo em relação em curto prazo	Dreux (1990) e Visscher et al. (1995)
Custo de capital mais tênue	Aronoff e Ward (1995)
Mais independencias financeira	Maherault (1998) e Trehan (2000)
Melhor desempenho economico	Charreaux (1991)
Utilização de maiores controles informais, custos de controle	Daily e Dollinger (1992)
Os concorrentes têm pouca informação financeira da empresa	Gallo e Vilaseca (1996) e Johnson (1990)

Quadro 7, Conclusão

<b>VANTAGENS DE RECURSOS HUMANOS</b>	
Custos de recrutamento com RH inferiores	Levering e Moscovitz (1993)
Melhores praticas gerenciais	Prokesch (1986)
Confiança, motivação e lealdade superiores	Tagiuri e Davis (1996) e Ward (1988)
Desenvolvimento da Liderança	Fiegener et al. (1994)
Empowerment	Handler (1989, 1992)
<b>VANTAGENS DAS EMPRESAS FAMILIARES</b>	<b>AUTORES</b>
<b>VANTAGENS DE RECURSOS HUMANOS</b>	
Compartilha de valores através da cultura; Superando as barreiras culturais mais eficazmente	Swinth e Vinton (1993)
<b>VANTAGENS ORGANIZACIONAIS</b>	
Melhor criatividade	Pervin (1997)
Maiores reações de respostas ao ambiente	Dreux (1990)
O custo de decisão é centralizado, aumentando a eficiência e a eficácia	Goffee e Scase (1985), Tagiuri e Davis (1996) e Ward (1997)

Fonte: Arrègle, Durand e Very (2004)

Portanto, apesar das divergências identificadas neste referencial, o consenso conceitual se estabelece pela combinação das três dimensões (família, gestão e propriedade) identificadas e amplamente descritas por Gersick et al (1997).

Em função do reconhecimento desses elementos da instituição família na empresa familiar, Gonçalves (2000), ressalta que empresa familiar é um empreendimento econômico, com as mesmas características e objetivos de todas as empresas, mas que o seu caráter específico é justificado pelas condições de a propriedade pertencer a uma família (empreendimento da[s] família[s]), o que se entende como o poder de controle e de gestão, e de pelo menos um membro da família ser responsável pela administração da empresa, seja na sua orientação estratégica ou operacional.



### 3 METODOLOGIA

Este trabalho tem caráter de pesquisa básica e, para alcançar os objetivos, foi realizada no nível exploratório e descritivo. Quanto à forma de abordar, opta-se por um modelo de pesquisa qualitativa.

#### 3.1 Caracterização e pressupostos da pesquisa de campo

Segundo Bogdan e Biklen (1994), na abordagem qualitativa a estratégia de pesquisa pode ser estudo de caso, E, de acordo com Lüdke e André (1986), o estudo de caso se desenvolve em três fases, que são: fase exploratória, delimitação do estudo e análise sistemática.

A exploração começa como um plano incipiente que se delinea à medida que o estudo se desenvolve. Já a delimitação representa uma coleta sistemática de informações baseada na seleção de aspectos mais relevantes ao estudo e, finalmente, a análise é a organização, interpretação e disponibilização dos dados e relatos obtidos na pesquisa.

Para Aaker (2004), a pesquisa exploratória é usada quando se busca um entendimento sobre a natureza geral de um problema, as possíveis hipóteses alternativas e as variáveis relevantes que precisam ser consideradas. Normalmente, existe pouco conhecimento prévio daquilo que se pretende alcançar. Os métodos são muito flexíveis, não estruturados e qualitativos, para que o pesquisador comece seu estudo sem pré-concepções sobre aquilo que será encontrado. A falta de estrutura rígida permite que se investiguem diferentes ideias e indícios sobre a situação.

Segundo Mattar (1993, p. 29), “grande parte das experiências e dos conhecimentos adquiridos não está escrita. Muitas pessoas, em função da posição privilegiada que ocupam cotidianamente, acumulam experiências e conhecimentos sobre um dado tema ou problema de estudo”. Ele descreve o objetivo do levantamento de experiências como sendo o de obter e sintetizar

todas as experiências relevantes sobre o tema em estudo e, dessa forma, tornar o pesquisador cada vez mais consciente da problemática em estudo.

Segundo Vergara (1998), a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno, podendo estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza.

Todos os aspectos acima citados foram aplicados na pesquisa, com o intuito de entender o fenômeno social que ocorre dentro das organizações estudadas. Para isso, a região da pesquisa, bem como a metodologia de coleta de dados que foram utilizadas, são descritas a seguir.

### **3.2 A região da pesquisa**

A pesquisa foi realizada na mesorregião do Campo das Vertentes de Minas na cidade de São João Del Rei e este trabalho foi delimitado quanto ao espaço do estudo e quanto aos seus participantes. A delimitação espacial ocorre quanto à região geográfica de atuação da empresa. Já a delimitação quanto aos participantes indica quem são os sujeitos envolvidos no estudo. Nesse caso, trata-se dos empreendedores ou dos representantes principais das empresas familiares analisadas que foram disponibilizados os contatos gentilmente pelo SEBRAE e que são participantes do Programa de Alimentação Segura da entidade.

### **3.3 Métodos de análise dos resultados**

A coleta dos dados foi realizada por entrevistas. Estas entrevistas foram feitas com os empreendedores ou com um dos representantes principais das empresas familiares, cujo roteiro está em anexo.

A construção das categorias de análise da pesquisa visa a estruturar um conjunto de conceitos articulados entre si, de forma a constituir um quadro de análise coerente com os objetivos deste estudo (Quivy e Campenhouldt, 1998).

As categorias e os elementos de análise foram estruturados com base no referencial teórico apresentado no capítulo 2 e estão relacionadas nos quadros 8 e 9.

A pesquisa foi realizada de modo descritivo, que para Yin (2001) possibilita associações entre as variáveis da pesquisa e para Triviños (1987) tem como objetivo de aprofundar a descrição da realidade estudada

Para Triviños (1987), os “dados referem-se a todo tipo de informação que o pesquisador reúne e analisa para estudar determinado fenômeno social”. Para análise dos dados das entrevistas buscou-se entender e capturar e classificar palavras, frases, nas categorias dos indicadores, como está apresentado nos quadros 8 e 9.

### **3.4 Empresas estudadas**

Nesta seção são apresentadas as empresas estudadas.

#### **3.4.1 A empresa *Theta***

A empresa *Theta* tem 37 anos de atuação no setor de restaurantes e pertence a família *alpha* há 34 anos. A história começou com a falência de outra empresa pertencente ao fundador. A partir de então, ele iniciou atividades de garçom em um restaurante, que veio a tornar-se de sua propriedade.

O primeiro proprietário necessitou vender o restaurante depois de três anos que o senhor *alpha* iniciou suas atividades. Recebeu proposta de venda e, coincidentemente, foi contemplado com prêmio na Loteria federal, resolvendo comprar o restaurante. Ao adquirir, trouxe toda a família para atuar na nova empresa. Todos os filhos, ainda adolescentes, atuaram no restaurante. Ao longo do tempo, seguiram outras atividades profissionais, sendo que apenas um deles continuou até a atualidade. Depois de um tempo, a atual filha proprietária ingressou novamente no negócio com o irmão até 2008. O ano de 2008 foi marcado com alguns problemas financeiros o que afetou o cotidiano da empresa

além da convivência dos irmãos e acarretou a ruptura desta sociedade. Atualmente, somente a filha e a mãe são proprietárias do restaurante e já ocorreu à entrada da terceira geração na empresa.

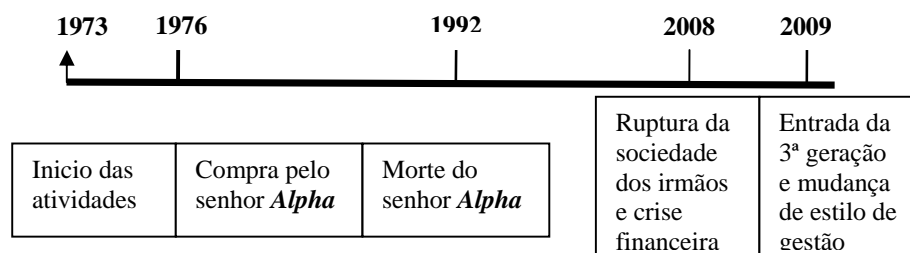


Figura 3 Linha do tempo da empresa Theta  
Fonte: elaborado pela autora com base na entrevista

### 3.4.2 A empresa *Sigma*

A empresa **Sigma** iniciou com uma mercearia numa cidade vizinha a São João Del Rei, cidade para onde a família proprietária mudou-se após a falência daquele empreendimento. Uma nova empresa foi iniciada, no ramo de lanchonete, sob a direção da mãe da família. Este empreendimento se beneficiou da localização, em rua central da cidade, incluindo com o aumento do fluxo de turistas por ocasião da morte do presidente Tancredo Neves, natural dessa cidade, em 1985. Dada a localização próxima a um hotel que não servia refeições, o volume de negócios levou a que fossem produzidas refeições para a família no local. A solicitação de um vizinho para que fornecessem almoço também para ele, seguida de outros apelos de empresários e funcionários de empresas das proximidades levou a transformação do empreendimento. Dado o pequeno espaço da lanchonete, diante do aumento de fregueses, a família decidiu ampliar as atividades, tendo o senhor *delta* adquirido um restaurante. A seguir, uma filha, uma das atuais proprietárias, que morava na cidade de São Paulo, veio para a cidade e passou a atuar no restaurante. Assim nasceu a empresa Sigma, que na atualidade existe há 23 anos.

Atualmente o restaurante pertence a cinco dos sete irmãos e o patrimônio é constituído ainda por um hotel comercial e empreendimentos no ramo imobiliário na cidade de São João Del Rey. A entrada dos filhos na empresa foi de forma cronológica, incluindo mais dois filhos que moravam fora da cidade, juntando-se aos demais.

### **3.4.3 A empresa *Kappa***

A família PI iniciou sua atividade comercial abrindo um pequeno restaurante. Conflitos internos no campo da gestão levaram ao fechamento da empresa. Em seguida, a família abriu uma mercearia, a qual foi sinistrada por incêndio de grandes proporções, levando à interrupção do negócio. Tudo isto aconteceu quando a senhora PI ainda trabalhava na prefeitura.

Após aposentadoria da senhora PI, ela decidiu aproveitar o prazer de cozinhar, abrindo um bar em um cômodo da própria casa. O sucesso dos “tiragostos” levaram à inserção do bar na programação do evento “Comida de Boteco”, em 2006. Mas, para tal, foi necessário ampliar as instalações, incluindo toda residência. Após o evento, novamente as atividades foram ampliadas, passando ao serviço de refeições.

Gradativamente, com o aumento do movimento do restaurante, foram utilizados mais cômodos da casa. Foram feitos mais investimentos, ao mesmo tempo que foram contratados funcionários, passando-se para o serviço de “self-service”.

O crescimento contínuo do volume de negócios levou a que fosse aberto um novo restaurante, com foco em uma clientela de maior poder aquisitivo. A gestão ficou a cargo do filho mais velho. Verifica-se, assim, que há um marco de referencia, a aposentadoria da senhora PI, sendo que os filhos estiveram sempre envolvidos nos negócios, com afastamento parcial por ocasião de estudos do terceiro grau.

#### **4 ASPECTOS ELEMENTARES DA GOVERNANÇA EM PEQUENAS EMPRESAS FAMILIARES**

Dentre os estudos sobre governança nas empresas de médio e pequeno porte, existe uma predominância de retratar modelos generalizadores de um processo de governança destas, que não se importam com as características individuais.

Isto é consequência da noção conceitual tradicional de que a governança é tratada apenas pela questão financeira das empresas e pela visão societária presente nela. Mas, ao partir apenas desta concepção, parcela dos estudiosos não atentam que para iniciar uma discussão sobre governança deve-se primeiramente pensar em seus pilares básicos e refletir, dentro do cotidiano destas empresas.

A complexidade da gestão da empresa familiar é muito mais intensa, pois na primeira existe o envolvimento emocional dos membros da família que fazem parte da gerência, enquanto que, na outra, as emoções não se misturam com as relações familiares.

Para atingir o objetivo desse trabalho baseou-se no conceito de Ménard (1994) onde para as Pequenas e Médias Empresas, a governança pode ser melhor definida pela forma e a estrutura utilizadas para dirigir e administrar as funções internas e comerciais da empresa para o aumento de seu valor em longo prazo através de investimentos, além de assegurar a viabilidade financeira.

A busca das empresas estudadas para a melhoria da forma de administrar e pela profissionalização destas fica mais evidente com a participação destas no Programa de Alimentação Segura do SEBRAE que, além de sua implantação garantir a oferta de produtos de qualidade, busca a capacitação em outras áreas da empresa, como a área financeira e o marketing. O cumprimento das leis vigentes ao setor como as leis sanitárias, além de serem

aplicadas na empresa através do programa, também são aplicadas aos fornecedores da empresa, pois é necessário buscar matérias primas de qualidade também. A participação neste programa tem como benefícios para as empresas de: a) Melhoria nas práticas de produção e de manipulação de alimentos; b) Aumento da qualidade do produto final; c) Empresa organizada e com processos racionalizados de produção; d) Adequação da produção às exigências legais; e) Possibilidade de ampliação mercadológica e conseqüente crescimento da empresa.

As práticas cotidianas dentro das empresas por meio deste programa são relacionadas como praticas na perspectivas mencionadas por Ménard (1994) e reforça o conceito de profissionalização por Leach (1999) de que a profissionalização está associada às necessidades de crescimento, resultando do mercado, e o autor comenta que este processo de profissionalização somente pode ocorrer com a mudança de estilo gerencial do proprietário. A profissionalização é consequência da mudança de um “método de gerenciamento instintivo” para uma “abordagem mais profissionalizante” em relação ao fundador da empresa familiar.

Dentro das empresas estudadas nota-se a busca pelas mudanças dos métodos gerenciais, cada uma da com as suas especificidades relacionadas à sua historia e das suas características familiares.

Neste estudo buscou-se encontrar esses elementos de forma a ilustrar que, apesar de uma empresa possuir um capital fechado e ser de pequeno e médio porte, ela possui um processo de governança, mesmo que inicial e até primário, mas que pode se chegar a um crescimento e profissionalização, além de assegurar a sobrevivência destas entidades.

Nas empresas estudadas identificaram-se esses aspectos elementares que estão associados com as práticas de governança de forma distinta, mas algumas características são comuns a todas elas, como a busca pela melhoria de

atendimento aos clientes, melhoria da qualidade dos produtos oferecidos, a formalização dos processos, a separação financeira da família com a empresa, a busca pelo melhoramento dos funcionários.

Apesar de ser limitada a possibilidade de se identificar ações específicas para detalhar cada elemento, podem-se associar significados a ações cotidianas que remetem ao caráter elementar das práticas de governança, como é apresentado no quadro 8:

Quadro 8 Aspectos elementares da governança nas empresas analisadas

<b>Elemento da Governança</b>	<b>Características da Empresa <i>Theta</i></b>	<b>Características da Empresa <i>Sigma</i></b>	<b>Características da Empresa <i>Kappa</i></b>
<b>Transparência</b>	“Buscou-se formalizar através de contratos todas as ações referentes à propriedade do negócio.”	“As decisões são tomadas por todos os sócios e repassadas aos colaboradores.”	“Tem-se buscado sempre a melhoria e colocar isso nos serviços prestados a todos.”
<b>Equidade</b>	“Os colaboradores também são ouvidos e possuem liberdade para se expressarem.”	O tratamento dos colaboradores é informal e eles possuem liberdade para se expressar dentro da empresa.  “Meus funcionários se sentem da família.”	“Trata a todos como membro da família.”
<b>Prestação de Contas</b>	“Você pode cobrar de mim se me der o que eu quero se não der não poderá cobrar.”	“Busca-se o entendimento entre todos das ações realizadas no cotidiano da empresa.”  “quando há um problema o responsável da função é quem deverá resolver”	“Busca-se estar em dia com seus compromissos.”



Quadro 8, Conclusão

<b>Elemento da Governança</b>	<b>Características da Empresa <i>Theta</i></b>	<b>Características da Empresa <i>Sigma</i></b>	<b>Características da Empresa <i>Kappa</i></b>
<b>Responsabilidade</b>	“Busca-se aumentar a participação dos colaboradores em relações as suas funções dentro da empresa.”	“ Tem um contrato informal com as responsabilidades de todos onde um não entra na responsabilidade do outro”  “Eles (os funcionários) assumem isso como responsabilidades deles sem pressão nenhuma”	“Busca-se sempre a melhoria do serviço prestado.”

Fonte: Oliveira (2010)

O quadro demonstra que os aspectos elementares da governança são encontrados em todas as empresas. Mas esses elementos são caracterizados por ações distintas. Isso se deve às especificidades de cada empresa, as quais diferentes histórias e culturas organizacionais diferentes, refletindo em relações interpessoais diferenciadas.

Para evidenciar melhor esse processo de governança buscou-se também identificar alguns mecanismos internos relacionados à governança como demonstrado no quadro 9:

Quadro 9 Mecanismos internos da governança

Mecanismos de Governança		Empresa <i>Theta</i>	Empresa <i>Sigma</i>	Empresa <i>Kappa</i>
Crenças e Valores	Confiança		Confiança excessiva entre as partes envolvidas	Confiança excessiva como se todos fossem membros familiares
	Sistema de Crenças e Valores	Valores baseados nos valores da família proprietária	Valores baseados nos valores da família proprietária e alguns valores de mercado	Valores baseados nos valores da família proprietária
Conselho de Família e Administração	Reuniões Regulares entre os Membros	Reuniões semanais para discutir os assuntos da empresa	Os irmãos membros do grupo se reúnem para tomar decisões de todos os empreendimentos	Busca-se realizar reuniões para resolução de problemas, mas os membros familiares têm autonomia de tomada de decisão.
O Regime de Remuneração	Sistema de Remuneração	Atualmente somente o salário	Pró- labore	Pró-Labore
	Incentivos Monetários	Não há incentivos devido à dívida a ser paga	Os lucros são investidos nos empreendimentos	Não há incentivos monetários
O Sistema de Gestão	Sistema Contábil	É realizado por um contador no âmbito fora da esfera familiar, mas existe um responsável da família para essa função.	É realizado por um colaborado no âmbito fora da esfera familiar.	É realizado por um contador no âmbito fora da esfera familiar.

Quadro 9, Conclusão

Mecanismos de Governança		Empresa <i>Theta</i>	Empresa <i>Sigma</i>	Empresa <i>Kappa</i>
O Sistema de Gestão	Plano Estratégico	Não há um plano estratégico definido mas existe uma busca para iniciar esse processo.	Não há um plano formal, mas a ações para a sustentabilidade da empresa e para futuros empreendimentos.	Não há um plano formal estratégico.
	Regras de Produção	Ocorreu uma mudança no processo de produção devido ao Programa de Alimentação Segura do SEBRAE	Ocorreu uma mudança no processo de produção devido ao Programa de Alimentação Segura do SEBRAE	Ocorreu uma mudança no processo de produção devido ao Programa de Alimentação Segura do SEBRAE
	Plano de Continuidade	Não há plano de continuidade	Não a formalização num plano de continuidade.	Não a formalização num plano de continuidade.
A Estrutura de Propriedade	Estrutura da Propriedade	Familiar	Familiar	Familiar
	Propriedade pela Família	Existe um contrato de propriedade para a mãe e a irmã, onde depois da morte da mãe a empresa pertencerá somente a irmã.	Cinco irmãos sem contrato formal, os outros dois irmãos possuem ações da herança da mãe.	Pais e dois filhos trabalham na empresa
	Planificação de Sucessão	Desejo de continuidade, mas não há um planejamento para a sucessão	Sem projeto de sucessão devido à idade dos herdeiros.	Como os filhos já trabalham e a terceira geração ainda são menores não a processo de sucessão.

Fonte: Baseado em Brouard e Di Vito (2008)

Os mecanismos internos de governança são geralmente estabelecidos por acordos contratuais (implícita ou explícita) (BOUJENOUI; ZEGHAL, 2006). Nas empresas estudadas esses acordos são estabelecidos de forma implícita, porém, na empresa *Theta* essa postura está mudando e começando a estruturar melhor esses acordos como forma de garantir os direitos legais da proprietária.

Outra característica relevante nesses mecanismos é a ausência de um planejamento do processo sucessório, que é um dos pontos conflitantes nas empresas familiares. Essa falta de planejamento prejudica a continuidade da empresa. Observa-se, entretanto, que este aspecto ainda poderá vir a ser objeto de ações, reflexões no âmbito das empresas estudadas, considerando a situação familiar, dada a minoridade da geração sucessora atual.

Para Freitas (2006, p. 37), um fator relevante e preocupante na empresa familiar “é a falta de planejamento do processo sucessório: é necessário discutir a sucessão entre as pessoas que buscam o poder dentro de suas empresas, pois é um processo que precisa ser tratado com atenção para coordenar o futuro da empresa”. No entanto, na sociedade empresarial familiar, o controle é mais centralizado do que nas empresas não-familiares, permitindo, assim, maior rapidez na tomada de decisões, tornando-as mais vantajosas em termos estratégicos, fazendo com que as organizações familiares sejam mais competitivas.

Em relação ao mecanismo de crença e valores, constatou-se que aspectos da história da empresa *Theta* revelam fatos passados de quebra de confiança, contrariamente às demais empresas estudadas

A governança constitui essencialmente uma questão de postura dentro das empresas. Para Bornholdt (2005), trata justamente do espaço de racionalidade e a objetividade de normas e regras entre os sistemas “família, empresa e sociedade”. Além dos diferentes sentimentos que podem aparecer e

ser elaborados e integrados às conquistas individuais e coletivas e às renúncias pessoais, ou seja, é um processo essencialmente constituído por atos de conquistas e de renúncias.

A busca da governança consiste, também, em aperfeiçoar o desempenho da empresa para que se tenham condições de mantê-la permanentemente inserida em seu contexto social, econômico e financeiro. Essa busca envolve, igualmente, a preocupação com os princípios éticos e morais, não perdendo o foco nas boas práticas administrativas e na forma de conduta dos agentes envolvidos na empresa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os estudos sobre governança sempre foram voltados para as estruturas financeiras das organizações, buscando os elementos da governança através dos resultados financeiros apresentados pelas organizações. Na presente pesquisa, buscou-se apresentar uma reflexão da governança por outro foco. Além dos resultados financeiros, pois esses resultados são obtidos através da melhoria de processos cotidianos das organizações. Buscou-se identificar o processo de governança com base nas práticas e atitudes de cada indivíduo nas organizações, focando seus papéis nesses contextos.

O ponto de partida dessa reflexão foi à constatação, no âmbito da literatura revisada, que parte dessa produção científica evidenciava certa descaracterização das empresas familiares em processo de implementação de sistemas de governança. Isso está associado à proposição de mecanismos que atingem a natureza desse tipo de empresa, a propriedade por parte de uma família.

O objetivo deste trabalho foi evidenciar as especificidades da governança em três pequenas empresas familiares. Para tal, procurou-se investigar as características do sistema criado em cada empresa, em suas especificidades no que diz respeito a processos gerenciais, mudanças diversas, incluindo até mesmo aspectos de profissionalização.

A perspectiva foi à busca de aspectos elementares, observados sob a ótica das seguintes categorias: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade. Há particularidades de cada uma delas, mas esses aspectos elementares sintetizam características comuns a todas elas, como a busca pela melhoria de atendimento aos clientes, práticas de melhoria da qualidade dos produtos oferecidos, formalização de processos, separação financeira da família

com a empresa, a busca pelas melhorias no relacionamento funcionários-empresas

Também foi possível identificar aspectos associados aos mecanismos internos de governança nessas empresas, como os valores e crenças existentes, o sistema de gestão, um regime de remuneração, a estrutura da propriedade e outros. Nesse caso o estudo permitiu identificar a diferenciação da história das empresas, refletindo-se em aspectos marcantes. Mas ficou claro que as práticas de governança nelas implantadas estão associadas à minimização de conflitos envolvendo aspectos da continuidade dessas empresas, processos sucessórios e relações de poder.

Os resultados dessa pesquisa permitem reafirmar a discussão da governança como um processo que reside além dos aspectos de resultados financeiros. Aspectos do cotidiano administrativo nas pequenas empresas familiares estudadas permitem concluir pelo caráter elementar de certos processos, passíveis de implantação em organizações empresariais de pequeno porte, sem descaracterizá-las.

Essa pesquisa, focando pequenas empresas familiares, permite reafirmar que realizar um processo de governança numa organização não é apenas abrir seu capital ou apenas realizar as exigências do mercado. Realizar um processo de governança é agir de forma ética e moral, é buscar seu papel perante a sociedade, demonstrando transparência em seus atos, obtendo seus resultados com as devidas responsabilidades sócio-ambientais e prestar conta de seus atos, além de tratar a todos em sua volta com equidade.

O fato da predominância na literatura da concepção de governança associada aos aspectos econômicos e financeiros. Tornou-se claro, entretanto, que há campo para reflexão e apreensão sobre a governança em outras perspectivas. Assim, espera-se que outros pesquisadores realizem pesquisas nessa direção, ampliando as visões sobre esse campo de estudos organizacionais.

## REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. **Pesquisa de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004. 754 p.
- ALBI, E. **Fiscalidad y empresa familiar**. Madrid: Instituto de la Empresa Familiar, 1994. 232 p.
- AOKI, M. **Information, corporate governance, and institutional diversity: competitiveness in Japan, the USA, and the transitional economies**. Oxford: Oxford University, 2000. 186 p.
- ARREGLE, J. L.; DURAND, R.; VERY, P. Origines du capital social et avantages concurrentiels des firmes familiales. **M@n@gement**, London, v. 7, n. 1, p. 13-36, Mar. 2004.
- BERLE, A. A.; MEANS, G. C. **The modern corporation and private property**. New York: MacMillan, 1932. 380 p.
- BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1991. 173 p.
- \_\_\_\_\_. **Evolução e revolução na empresa familiar**. Disponível em: <<http://www.bernhoeft.com>>. Acesso em: 7 maio 2004.
- BERNHOEFT, R.; GALLO, M. **Governança na empresa familiar**. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 173 p.
- BLAIR, M. M. **Ownership and control: rethinking corporate governance for the twenty-first century**. Washington: Brookings, 1995. 371 p.
- BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. **Investigação qualitativa em educação**. Porto: Porto Editora, 1994. 335 p.
- BORNHOLDT, W. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2005. 184 p.
- BOUJENOUI, A.; ZEGHAL, D. Effet de la structure des droits de vote sur la qualité des mécanismes internes de gouvernance: cas des entreprises canadiennes. **Revue Canadienne des Sciences de L'Administration**, Ottawa, v. 23, n. 3, p. 183-201, sept. 2006.



BROUARD, F.; DI VITO, J. Etude des mécanismes de gouvernance des PME. In: INTERNATIONAL FRENCH-SPEAKING CONFERENCE IN ENTREPRENEURSHIP AND SMALL BUSINESS, 9., 2008, Louvain-la-Neuve. **Proceedings...** Louvain-la-Neuve: ESB, 2008. p. 1-19.

BUENO, E. **Capitães do Brasil: a saga dos primeiros colonizadores.** Rio de Janeiro: Objetiva, 1999. 284 p.

CARNEY, M. Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms. **Entrepreneurship Theory and Practice**, San Francisco, v. 29, n. 3, p. 249-265, June 2005.

CASTRO, L. C.; MORAIS, M. R.; CRUBELLATE, J. M. Atitudes e comportamentos da cúpula e os processos de profissionalização, formalização estrutural e sucessão em empresas familiares: um estudo exploratório. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Rio de Janeiro: ENANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

CERRADA, K.; JANSSEN, F. De l'applicabilité, des spécificités et de l'utilité d'un code de gouvernance d'entreprise pour les PME et les TPE: le cas de la Belgique. **Revue Internationale PME**, Paris, v. 19, n. 3/4, p. 163-193, nov. 2006.

CHARREAUX, G. L'actionnaire comme apporteur de ressources cognitives. **Revue Française de Gestion**, Paris, v. 28, n. 141, p. 77-107, nov./déc. 2002a.

\_\_\_\_\_. **Le gouvernement des entreprises, corporate governance, théorie et faits.** Paris: Economica, 1997. 540 p.

\_\_\_\_\_. Modes de contrôle des dirigeants et performance des firmes. **Revue D'Economie Industrielle**, Paris, v. 23, p. 135-172, 1995. Numéro exceptionnel.

\_\_\_\_\_. **Théories de la gouvernance:** de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux. Fargo: Université de Bourgogne, 2004. 58 p.

\_\_\_\_\_. Variation sur le thème: à la recherche de nouvelles fondations pour la finance d'entreprise. **Finance Contrôle Stratégie**, Paris, v. 5, n. 3, p. 5-68, sept. 2002b.

CHARREAUX, G.; DESBRIERES, P. H. Gouvernance des entreprises: valeur partenariale contre valeur actionnariale. **Finance Contrôle Stratégie**, Paris, v. 1, n. 2, p. 57-88, févr. 1998.

CHUA, J. H.; CHRISMAN, J. J.; SHARMA, P. Defining the family business by behavior. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, San Francisco, v. 23, n. 4, p. 19-38, Aug. 1999.

CHURCH, R. The family firm in industrial capitalism: international perspectives on hypotheses and history. **Business History**, London, v. 35, n. 4, p. 17-43, 1993.

COELHO, A. J. **Aspectos críticos numa empresa familiar**. Lisboa: RVJ, 2000. Disponível em: <<http://www.rvj.pt>>. Acesso em: 20 jan. 2004.

CORONA, J. (Ed.). **Manual de la empresa familiar**. Barcelona: Deusto, 2005. 513 p.

DAILY, C. M.; DALTON, D. R.; CANNELLA, A. A. Corporate governance: decades of dialogue and data. **Academy of Management Review**, Mississippi, v. 28, n. 3, p. 371-382, July 2003.

DAVIS, J. H.; GIBB JUNIOR, D. de W. **Consulting to family businesses: contracting, assessment, and implementation: organizational development**. Ottawa: Pfeiffer, 2002. 270 p.

DÉRY, R. et al. **La variété des entreprises familiales: construction theorique et typologique**. Montréal: Cahier de Recherche, 1993. 25 p.

DONNELLEY, R. G. The family business. **Harvard Business Review**, Boston, v. 42, n. 4, p. 93-105, 1964.

FLETCHER, D. Family: as a discoursive resource for understand the small family busibness. In: \_\_\_\_\_. **Understanding the small family business**. London: Routledge, 2002. p. 1-16.

FREITAS, R. O. de. **Os caminhos da sucessão familiar**. Jaraguá do Sul: UNERJ, 2006. Não paginado.

GAJ, L. **Tornando a administração estratégica possível**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990. 239 p.

GALLO, M. A.; VILLASECA, A. Finance in family business. **Family Business Review**, Boston, v. 9, n. 4, p. 387-401, Dec. 1996.

GARCIA, V. P. **Desenvolvimento das empresas familiares**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. 190 p.

GERSICK, K. E. et al. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Negócio, 1997. 308 p.

GONÇALVES, A. O conceito de governança. In: ENCONTRO DO CONSELHO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS GRADUAÇÃO EM DIREITO, 1., 2005, Manaus. **Anais...** Manaus: CONPEDI, 2005. p. 6.

GONÇALVES, S. C. **Patrimônio, família e empresa**. São Paulo: Negócio, 2000. Não paginado.

GRACIOSO, F. A saga das empresas familiares brasileiras. **Revista da ESPM**, São Paulo, v. 5, n. 4, p. 32-37, nov./dez. 1998.

GROSSMAN, S. J.; HART, O. D. **Corporate financial structure and managerial incentives in mcall: the economics of information and uncertainty**. Chicago: University of Chicago, 1986. 140 p.

GRZYBOVSKI, D. **Administrador na empresa familiar: uma abordagem comportamental**. Passo Fundo: UPF, 2002a. 184 p.

\_\_\_\_\_. **Empresa familiar: tendências e racionalidades em conflito**. 3. ed. Passo Fundo: UPF, 2002b. 256 p.

HABBERSHON, T.; WILLIAMS, M. A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. **Family Business Review**, San Francisco, v. 12, n. 1, p. 1-25, Mar. 1999.

HART, O.; MOORE, J. Property rights and the nature of the firm. **Journal of Political Economy**, Chicago, v. 98, n. 6, p. 1119-1158, Dec. 1990.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Governança corporativa**. São Paulo, 1995. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/Secao.aspx?CodSecao=17>>. Acesso em: 10 jan. 2010.

JANSS, F.; WITTERWULGHE, R. L'influence de l'interpénétration du dirigeant et de son entreprise sur l'endettement bancaire des PM: état de la question dans AIREPME, compétitivité et identité des PME, défis et enjeux dans un monde en mutation. In: CONGRÈS INTERNATIONAL FRANCOPHONE SUR LA PME, 4., 1998, Nancy. **Proceedings...** Nancy: PME, 1998. 1 CD-ROM.

LAZONICK, W.; O'SULLIVAN, M. **Corporate governance and the innovative economy: policy implications.** Oslo: STEP, 1997. 15 p. (STEP Report, 3).

LEACH, P. **La empresa familiar.** Barcelona: Granica, 1999. 311 p.

LEONE, N. A sucessão não é tabu para os dirigentes da PME. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 15., 1991, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: ANPAD, 1991. 1 CD-ROM.

LEONE, N. M. de C. P. G. A empresa familiar brasileira e a opinião de seus dirigentes sobre o processo sucessório. In: JORNADAS HISPANO-LUSAS DE GESTIÓN CIENTÍFICA, 8., 2003, Lugo. **Resumos...** Lugo: USC, 2003. Disponível em: <[http://www.ti.usc.es/lugo-xiii-hispano-lusas/04\\_programa.htm](http://www.ti.usc.es/lugo-xiii-hispano-lusas/04_programa.htm)>. Acesso em: 26 abr. 2004.

LETHBRIDGE, E. Tendências da empresa familiar no mundo. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 1, p. 14-17, jun. 1997.

LITZ, R. A. Two sides of a one-sided phenomenon: conceptualizing the family business and business family as a möbius strip. **Family Business Review**, Boston, v. 21, n. 3, p. 217-236, Sept. 2008.

LODI, J. B. **A empresa familiar.** São Paulo: Thomson Pioneira, 1998. 171 p.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial.** São Paulo: Makron Books, 1997. 504 p.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas.** São Paulo: EPU, 1986. 99 p.

MACEDO, J. F. de. **Transição de liderança na empresa familiar à luz do ciclo de vida das organizações.** 2007. 152 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

MARTINS, I. G. da S.; MENEZES, P. L. de; BERNHOEFT, R. **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócio, 1999. 212 p.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise**. São Paulo: Atlas, 1993. v. 2, 230 p.

MCCONAUGHY, D. L. et al. Founding family controlled firms. **Review of Financial Economics**, Chicago, v. 7, n. 1, p. 1-19, Jan. 1998.

MELIN, L.; NORDQVIST, M. Corporate governance in family firms: the role of influential actors and the strategic arena. In: COMMUNICATION A LA CONFERENCE DE ICSB, 1., 2000, Brisbane. **Proceedings...** Brisbane: Juin, 2000. 1 CD-ROM.

MÉNARD, L. **Dictionnaire de la comptabilité et de la gestion financière**. Montréal: Institut Canadien des Comptables Agréés, 1994. 994 p.

MESGRAVIS, L. **O Brasil nos primeiros séculos**. São Paulo: Contexto, 1994. 68 p.

MISHRA, C.; RANDOY, T.; JENSEN, J. I. The effect of founding family influence on firm value and corporate governance: a study of Norwegian firms. **Journal of International Financial Management and Accounting**, Oxford, v. 12, n. 3, p. 235-259, May 2001.

OLIVEIRA, D. de P. R. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 1999. 288 p.

O'SULLIVAN, M. The innovative enterprise and corporate governance. **Cambridge Journal of Economics**, Cambridge, v. 24, n. 4, p. 393-416, July 2000.

PASSOS, É. et al. **Família, família, negócios à parte**. São Paulo: Gente, 2006. 160 p.

PEYRELEVADE, J. **Fonds de pension et gouvernement des entreprises commerciales**. Cambridge: Automne, 1998. 691 p. (Commentaires, 83).

PIGE, B. La gouvernance d'entreprise dans les PME: l'adaptation du profil du dirigeant aux besoins de l'entreprise. **Revue Internationale PME**, Paris, v. 15, n. 2, p. 119-142, févr. 2002.

POSSO, M. L. **El protocolo em lãs empresas de propiedad familiar.**

Disponível em:

<[http://www.icesi.edu.co/es/publicaciones/publicaciones/contenidos/74/mlozano\\_proto-empfamiliar.pdf](http://www.icesi.edu.co/es/publicaciones/publicaciones/contenidos/74/mlozano_proto-empfamiliar.pdf)>. Acesso em: 5 ago. 2009.

PRAHALAD, C. K. Corporate governance or corporate value added?: rethinking the primacy of shareholder value. **Journal of Applied Corporate Finance**, New York, v. 6, n. 4, p. 40-50, Aug. 1994.

RICART, J. E. Comments on rajan and zingales: the governance of the new enterprise. In: VIVES, X. (Ed.). **Corporate governance: theoretical and empirical perspectives**. Cambridge: Cambridge University, 2000. p. 229-232.

SATHLER, L. **Governança democrática é mais que um conceito teórico**. 3. ed. São Paulo: Idéia Socioambiental, 2005. 77 p.

SCHEFFER, A. B. B. **Sucessão em empresas familiares: dificuldades e ações preventivas**. 1993. 141 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1993.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Programa alimento seguro**. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/segmento>>. Acesso em: 16 dez. 2009.

SILVA, J. C. de S.; FISCHER, T.; DAVEL, E. Organizações familiares e tipologias de análise: o caso da organização Odebrecht. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. 1 CD-ROM.

SUEHIRO, A. Modern family business and corporate capability in Thailand. **Japanese Yearbook on Business History**, Tokyo, v. 14, n. 1, p. 31-57, 1997.

TAGIURI, R.; DAVIS, J. Bivalent attributes of the family firms. **Family Business Review**, Boston, v. 9, n. 2, p. 199-208, Apr. 1996.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987. 175 p.

ULRICH, S. **Decifrando o mistério da empresa familiar**: uma perspectiva etnológica. Disponível em: <<http://cefe.gtz.de/portugues/products/brainsto/4-97-1.htm>>. Acesso em: 1 out. 2004.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 1998. 84p.

VIDIGAL, A. C. **Viva a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996. 136 p.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 212 p.

WESTHEAD, P.; COWLING, M. Family firm research: the need for a methodological rethink. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, San Francisco, v. 23, n. 1, p. 31-56, Jan. 1998.

WIRTZ, P. Compétences, conflits et création de valeur: vers une approche intégrée de la gouvernance. **Revue Finance Contrôle Stratégie**, Paris, v. 9, n. 2, p. 187-201, mars 2006.

## ANEXO

## 5.1.1 ROTEIRO DE ENTREVISTA

**EMPRESA:****Bloco I – Dados de identificação do respondente**

- 1) Nome completo:  
 2) Idade: \_\_\_\_\_ 3) Estado civil: \_\_\_\_\_ 4) N. filhos: \_\_\_\_\_  
 5) Formação escolar: \_\_\_\_\_ 6) Curso de formação \_\_\_\_\_  
 7) Você possui outras fontes de renda além da que você recebe da empresa familiar?  
 Sim  Não

**Bloco II – Dados da empresa familiar**

- 8) Descreva a história da empresa  
 9) Quais são as melhores e as piores características da sua empresa?  
 10) Quantos são os membros da família? Tem um sistema de divisão com aqueles que não trabalham na empresa

**Bloco III – Cotidiano da empresa familiar**

- 11) Qual é o tipo de relação que a empresa estabelece com os clientes, fornecedores e concorrentes? É uma relação de envolvimento, distanciamento, parceria...?  
 12) Você conhece seus fornecedores? E como você faz para escolhê-los?  
 13) Qual é seu tipo de cliente? Como vocês se relacionam com seus clientes? E o que você faz para atraí-los?  
 14) De que forma a empresa se relaciona no mercado?  
 15) Como se divide as responsabilidades da empresa? A discussão sobre as coisas da empresa? E os assuntos difíceis?  
 16) Há uma diferenciação entre as finanças da empresa e as da família?

**Bloco IV – Questões sobre o futuro da empresa**

- 17) Você acredita que a empresa terá uma continuidade como empresa familiar  
 18) Quais são os elementos que você considera determinante para explicar essa visão de continuidade?  
 19) Houve ou há um preparo para a sucessão no negócio? Como e quando é feita essa preparação?