

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)
CENTRO SOCIECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

GUSTAVO ZILLI PANATO

**GOVERNANÇA CORPORATIVA E EMPRESA FAMILIAR: ESTUDO DE CASO EM
UMA EMPRESA DE VAREJO**

FLORIANÓPOLIS

2016

GUSTAVO ZILLI PANATO

**GOVERNANÇA CORPORATIVA E EMPRESA FAMILIAR: ESTUDO DE CASO EM
UMA EMPRESA DE VAREJO**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado à disciplina CAD 7305 como parte dos requisitos para obtenção do grau de Bacharel em Administração no Curso de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC.

Enfoque: Aplicado.

Área de concentração: Gestão Estratégica.

Orientadora: Prof.^a Marilda Todescat, Dr.^a

FLORIANÓPOLIS

2016

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Panato, Gustavo

Governança Corporativa e Empresa Familiar : Estudo de
Caso em Uma Empresa Familiar / Gustavo Panato ;
orientadora, Marilda Todescat - Florianópolis, SC, 2016.
72 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio
Econômico. Graduação em Administração.

Inclui referências

1. Administração. 2. Governança corporativa. 3. Empresa
Familiar. 4. Modelo de Desenvolvimento Tridimensional. I.
Todescat, Marilda. II. Universidade Federal de Santa
Catarina. Graduação em Administração. III. Título.

GUSTAVO ZILLI PANATO

**GOVERNANÇA CORPORATIVA E EMPRESA FAMILIAR: ESTUDO DE CASO EM
UMA EMPRESA DE VAREJO**

Este Trabalho de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria de Estágios e Monografias do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 28 de novembro de 2016.

Prof. Martin de La Martinière Petroll, Dr.

Coordenador de Trabalho de Curso

Professores Avaliadores:

Prof.^a Marilda Todescat, Dr.^a – Orientadora – (UFSC)

Prof. Subst., Me. Maurício Carreira Cosentino – Avaliador – (UFSC)

Prof. Subst., Dr.^a Vanessa Silveira Pereira Simon – Avaliadora – (UFSC)

DEDICATÓRIA

Dedico a minha família, que desde pequeno me ensinou o valor do trabalho, a importância de acordar cedo e ir feliz realizar o sonho de construir algo grande. Como parte das minhas entregas, que esta pesquisa seja um marco no desenvolvimento empresarial e familiar de forma a potencializar nosso crescimento em cada círculo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço inicialmente os professores da graduação em Ciências da Administração da UFSC, na pessoa do Prof. Dr. Luis Moretto Neto que na disciplina de Teoria Geral da Administração me indicou o livro base para o entendimento familiar – Gersick *et al.* (1997).

Agradeço a minha orientadora, Prof.^a Dr.^a Marilda Todescat pelo carinho e ensinamentos, desde a disciplina de Diagnóstico Organizacional, e especialmente no período de orientação por me abrir os olhos para novos caminhos e me apoiar em cada nova ideia.

Agradeço ao amigo Leandro Briancini, pela parceria e por possibilitar acesso ao Sr. Mário Valério Gazin. Ao Sr. Mário, agradeço imensamente pelo tempo e pelos conselhos, sem dúvida foram de grande valia para esta pesquisa e para a vida.

Agradeço ao Sr. Adair Moro, pela conversa e conselhos, sua participação nesta pesquisa fortaleceu minha certeza de que estava no rumo certo.

A todos, que de alguma forma contribuíram na minha graduação ou nesta pesquisa, lhes sou grato.

*“Um bom general avança sem desejar glória,
e se retira sem temer os castigos.
Seu desejo é, apenas, o de proteger o povo e cuidar do soberano.
Um general assim é um bem precioso para o Estado. ”*

(Sun Tzu)

RESUMO

Empresas familiares são um organismo bastante representativo e extremamente complexos, presentes em todas as sociedades e que a cada geração possuem o desafio de realizar uma sucessão que beneficie a família e a empresa. Com o objetivo de desenvolver um modelo de governança corporativa que propicie a empresa EF profissionalizar e garantir a sustentabilidade do patrimônio familiar, foi analisado o referencial teórico relativo a “empresas familiares” e “governança corporativa” utilizando estudos complementares e entrevistas semiestruturadas com duas empresas familiares como referência prática. A pesquisa se caracteriza como uma abordagem qualitativa, de natureza aplicada, com objetivo descritivo e com procedimentos de estudo de caso e pesquisa-ação. Por meio da análise teórica e conceitos práticos das empresas pesquisadas e características da família, foi sugerido um modelo de governança composto por conselho administrativo, conselho de família e área de controladoria, cujo objetivo é separar fóruns para cada dimensão: família, propriedade e negócio. Com a aplicação do modelo proposto, o patrimônio familiar estará protegido, haverá alinhamento de expectativas dos sócios e da família e a empresa elevará seu nível estratégico, fortalecendo a confiabilidade perante os *stakeholders*.

Palavras-chave: Empresa familiar. Governança corporativa. Modelo tridimensional de desenvolvimento.

ABSTRACT

Family businesses are a representative and extremely complex organization, present in all societies and that every generation have the challenge of fulfill a succession that benefits the family and the company. In order to develop a corporate governance model that provides the company EF professionalize and ensure the sustainability of the family patrimony, the theoretical framework it was analyzed about the "family business" and "corporate governance" using complementary studies and semi-structured interviews with two family businesses as a practical referential. The research is characterized as a qualitative approach of applied nature, with descriptive objective and case study procedures and action research. Through theoretical analysis and practical concepts of the companies interviewed and family characteristics, it was suggested a governance model consisting of board of directors, family council and controllership area, in order to separate forums for each dimension: family, ownership and business. With the application of the proposed model, the family heritage will be protected, there will be alignment of expectations of partners and family members and the company will raise the strategic level, strengthening the assurance before the stakeholders.

Palavras-chave: Family Business. Corporate Governance. Three-Dimensional Developmental Model.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Modelo tridimensional.....	28
Figura 2 - Modelo de desenvolvimento tridimensional por eixos.....	29
Figura 3 - Modelo sustentável de análise de empresas familiares.....	30
Figura 4 - Ciclo de ação-reflexão	39
Figura 5 – Unidades de negócio da empresa A	45
Figura 6 - Pilares da Governança Corporativa na Empresa A.....	46
Figura 7 - Organograma de governança corporativa da empresa B	50
Figura 8 - Árvore familiar e societária	55
Figura 9 - Representação da família no modelo das três dimensões	56
Figura 10 - Representação do modelo tridimensional de desenvolvimento na empresa EF	57
Figura 11– Sugestão de organograma	62

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Número de publicações com as palavras-chave “governança corporativa” e “empresa familiar”	18
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Empresas pesquisadas no livro “Feitas para Durar”	21
Quadro 2 - Conceito de empresas familiares para autores	24
Quadro 3 - Características de empresas familiares nos setores da economia.....	26
Quadro 4 - Sistemas de governança internacionais.	34
Quadro 5 - Relação entre objetivos específicos, sujeitos e formas de coleta e análise	41

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IFC	<i>International Finance Corporation</i>
IMD	Instituto de Desenvolvimento Administrativo
US GAAP	<i>U.S. Generally Accepted Accounting Principles</i>
IFRS	<i>International Financial Reporting Standards</i>
PIB	Produto Interno Bruto
CD	Centro de Distribuição
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
PDV	Posto de Venda

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 OBJETIVOS	17
1.2 JUSTIFICATIVA.....	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	20
2.1 EMPRESAS VISIONÁRIAS.....	20
2.2 EMPRESAS FAMILIARES	24
2.2.1 Modelos de análise de empresas familiares	27
2.3 GOVERNANÇA CORPORATIVA	31
2.3.1 Modelos de governança corporativa	32
2.4 GOVERNANÇA CORPORATIVA EM EMPRESAS FAMILIARES.....	34
3. METODOLOGIA.....	37
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	37
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	40
3.3 COLETA E ANÁLISE DE DADOS	40
3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	43
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS.....	44
4.1 ANÁLISE DOS MODELOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA APLICADOS EM EMPRESAS FAMILIARES	44
4.1.1 Descrição da empresa A.....	44
4.1.2 Descrição empresa B.....	49
4.2 CARACTERÍSTICAS DO MODELO DE GESTÃO E CULTURA DA EMPRESA EF 52	
4.3 REGRAS E ESTRUTURAS PARA A IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	59
4.3.1 Conselho de Administração	59
4.3.2 Conselho de Família.....	63
4.3.3 Controladoria.....	65
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	66
REFERÊNCIAS	68
APENDICE	73
APENDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA.....	73

1 INTRODUÇÃO

Empresas familiares são um fundamental mecanismo da economia de mercado, datando sua existência desde os primórdios da sociedade. Para Schwass (2011 apud STEINBERG; BLUMENTHAL, 2011) empresa familiar é o tipo de organização preponderante no mundo empresarial, tendo casos de empresas que são comandadas há mais de quarenta gerações por descendentes diretos da mesma família. Ainda para o autor, este tipo de empresa é potencialmente vulnerável, ao ponto que sobrepõe dois subsistemas distintos: família e negócios. Segundo Lethbridge (1997) empresas controladas e administradas por famílias são responsáveis por mais da metade das vagas de emprego global, tendo sua contribuição financeira correspondente de metade a até dois terços do Produto Interno Bruto (PIB) dos países, de maneira geral. Em termos percentuais, o Instituto de Desenvolvimento Administrativo (IMD), de Lausane, quantifica a representatividade desse tipo de empresa com relação ao número total em alguns países: Portugal 70%; Inglaterra 75%; Espanha 80%; Suíça 85-90%; Itália 99% e Suécia 90% (GAZETA MERCANTIL, 1994). Segundo Bernhoeft (2005) o percentual geral na América do Norte e na Europa gira em torno de 80% das empresas sendo controladas por famílias.

Quanto ao Brasil, o percentual chega a 90% das empresas que são administradas e controladas por famílias em um universo de seis a oito milhões de empresas (LEONE, 2005). Para Gentil (2003), a predominância nacional deste tipo de empresa está nos setores de agronegócio, comércio e serviços e que as mesmas estão entrando em fase de planejamento, sendo que o foco se concentra no caráter estratégico e pouco faz menção aos aspectos patrimoniais e de sucessão.

Em termos gerais, apenas um terço das empresas familiares sobrevive até a segunda geração, sendo que destas somente 15% consegue chegar à terceira geração (THE ECONOMIST, 2004; FAMILY BUSINESS SCHOOL, 2008). Com relação ao tempo de vida destas empresas, Gersick *et al* (1997) afirma que gira em torno de 24 anos, sendo que apenas 5% delas ultrapassa a terceira geração. Esta alta taxa de mortalidade apresenta motivos variados e relativos a cada caso específico, porém, de forma geral os principais assuntos que levam a queda das empresas, para Nelson e Pimentel (2015, p. 540):

Estão relacionados a desafios gerenciais (CHITTOOR; DAS, 2007), questões de governança (ÁLVARES; BERTUCCI; PIMENTEL, 2008), relações intergeracionais (HANDLER, 1991), de influências do fundador (SHIROKOVA; KNATO, 2008), da ascensão dos herdeiros e sucessão do fundador (LANSBERG, 1999; PIMENTEL, 2011), além das características sociodemográficas da família e da empresa (STAVROU, 1999), entre outros fatores.

Bernhoeft e Gallo (2003) atrelam muitos dos fracassos da perpetuidade das empresas familiares a incapacidade dos fundadores e herdeiros em compreender a necessidade de atualização e capacitação para gerir, de acordo com as mudanças impostas pelo mercado. Uma das formas de aprimorar a gestão, profissionalizar e reduzir conflitos entre os membros da família por meio da transparência é implementar práticas de governança corporativa. Estabelecer boas práticas de governança e atentar-se à sua efetividade garantem a longevidade da empresa, aumento do valor da sociedade e facilita o acesso ao capital (STEINBERG; BLUMENTHAL, 2011). Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2015, p. 20):

Governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum.

Ao trabalhar com transparência, prezando por boas práticas e atentando-se às regras, a gestão familiar tende a alcançar um alto nível de comprometimento, pensamento a longo prazo, ações mais rápidas e uma verdadeira paixão pela empresa emerge, algo difícil de acontecer com empresas não familiares (GERSICK et al., 1997). Todo esse sentimento elucidado pelo autor tem ligação direta com o envolvimento e a visão de legado e integração com a sociedade inerente aos membros de empresas familiares. Esta ligação muitas vezes se dá pelo papel social que a empresa representa na (s) cidade (s) em que está localizada (GERSICK et al., 1997).

Para Steinberg e Blumenthal (2011) as estruturas propiciadas pela governança corporativa e familiar suprem a necessidade de separar fóruns de debates, condizentes com o desenvolvimento e profissionalização da empresa, nos quais os integrantes das famílias proprietárias devem assumir diferentes papéis que muitas vezes se sobrepõe.

Em suma, os autores definem os objetivos traçados pela governança corporativa que podem ser adotados pelas empresas familiares são relacionados a facilitação e clareza do relacionamento entre os acionistas, separando a propriedade da gestão do negócio, como forma de propiciar fluidez e perenidade às operações.

A empresa foco deste estudo, identificada neste estudo como EF teve seu início datado no ano de 1963, quando após uma infância e adolescência auxiliando o pai na venda de

secos e molhados, o fundador da empresa ganhou como herança – na ocasião de seu casamento – um terreno no centro da cidade em que residiam no interior de Santa Catarina.

Tendo seu último vínculo financeiro com o pai encerrado, o espírito empreendedor e a necessidade de prover sustento para sua nova família fez com que o andar térreo da casa que o casal construiu se tornasse uma loja de roupas e tecidos. Da junção dos dons do casal, o tino para o comércio do fundador e as mãos habilidosas para a costura da fundadora, surgiu o embrião da empresa de varejo no ramo de móveis e eletrodomésticos.

O ponto da virada, entre o comércio de tecidos e roupas para a entrada no ramo de eletrodomésticos, ocorreu quando os filhos – segunda geração da empresa – estavam na adolescência. Por impulso do fundador e falta de um comércio de eletrodomésticos na cidade, em uma de suas compras rotineiras resolveu incluir um fogão e uma geladeira, diversificando assim seu ramo de atuação. Após esta compra e alguns anos depois, o negócio principal da empresa se tornou a comercialização de móveis e eletrodomésticos.

Com a decisão dos filhos em firmar matrimônio e conseqüentemente o desejo de independência, aproximou-se o momento de sucessão na empresa, onde os filhos e futuramente um genro entraram no negócio. A premissa básica para a integração das duas gerações, primeira e segunda, foi a expansão da empresa por meio da abertura de filiais em cidades próximas. Cada um dos novos sócios ficou responsável por abrir e gerenciar uma filial, ainda que com capital e nome da empresa original. Dessa forma, a cada nova filial aberta a responsabilidade e a adaptação às funções foram emergindo de forma natural, tendo cada sócio seu papel definido dentro da nova organização funcional da empresa. A primeira filial da empresa foi inaugurada no ano de 1991, na cidade de Turvo – Santa Catarina.

Assim, cada um foi encontrando o seu lugar na empresa naturalmente e conforme a empresa foi crescendo as funções gerenciais das lojas foram sendo delegadas para funcionários. Desta forma, surgiram três áreas, onde cada um dos sócios assumiu a responsabilidade: administrativo/financeiro, compras e comercial. O fundador informalmente teve sua função reduzida para tomador de decisão final e figura representativa perante os funcionários e sociedade local, sendo que a gestão operacional da empresa ficou a cargo da segunda geração.

No momento atual, a empresa está em processo de inserção da terceira geração no negócio, o que abre novas conversas e pontos críticos de desenvolvimento organizacional. É um momento conturbado, mas que deve ter central atenção da alta administração e da própria família para ser um momento benéfico para ambas as instituições e potencializar os resultados.

Corriqueiramente essa linha de acontecimentos faz parte da realidade das empresas familiares brasileiras, muito pela falta de planejamento formal. Em muitos dos casos o fim da empresa é o resultado – conforme identificado na taxa de mortalidade das empresas familiares a nível global e nacional por geração. Buscando fugir desta realidade e com objetivos de profissionalizar e garantir a perenidade do negócio familiar, empresas deste gênero vêm buscando mecanismos da governança corporativa e adaptando-os à sua realidade para aumentar as chances de sucesso em um mercado cada vez mais global e competitivo.

Para tanto, o referencial teórico sobre governança corporativa e empresas familiares busca responder o seguinte problema de pesquisa: **Quais os elementos de governança corporativa para empresas familiares que uma empresa do setor varejista devem ter?**

1.1 OBJETIVOS

Tendo como base o problema de pesquisa, o objetivo geral do trabalho consiste em desenvolver um modelo de governança corporativa para uma empresa EF do setor de varejo. Buscando atingir este objetivo, foram determinados os seguintes objetivos específicos:

- a) Analisar dois modelos de Governança Corporativa aplicados em empresas familiares;
- b) Compreender as características inerentes ao modelo de gestão e cultura da empresa em questão;
- c) Estabelecer as regras e estruturas para a implantação do modelo de governança corporativa na empresa em questão.

1.2 JUSTIFICATIVA

O estudo se mostra pertinente por vários motivos, sejam relacionados à empresa estudada ou com relação à temática abordada: empresas familiares e governança corporativa. No Brasil, segundo Amaral, Olenike e Amaral (2012) do Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário em 2012 existiam cerca de 12 milhões de empresas ativas, considerando Microempreendedor Individual. Destas empresas, 44% atuam no setor de serviços, 42% no comércio, 7% na indústria, 4% no agronegócio, 2% no setor financeiro e 1% no serviço público. Ainda, com relação ao número de empresas familiares, o percentual em 2012 chegou a 93% das empresas tendo sua composição societária formada por pessoas com grau de parentesco. Apesar de haver, recentemente, um movimento para estudar e estruturar modelos de governança

corporativa que realmente se encaixem e atendam os anseios das mais variadas empresas familiares, a literatura ainda é bastante restrita.

Pesquisas preliminares na base de dados SciELO, atrelando a busca para a palavra-chave “governança corporativa” encontra-se o total de 60 artigos – pesquisa realizada em junho de 2016. Contudo, ao refinar ainda mais a pesquisa, restringindo as palavras-chave em “governança corporativa” e “empresa familiar” a base de dados encontra somente um artigo, intitulado como **“Uma perspectiva weberiana para a governança de empresas familiares: notas a partir de um estudo com empresas longevas”** de Nelson e Pimentel (2015). Para demonstrar os resultados nos demais bancos de dados, foi organizada a

Tabela 1 a seguir.

Tabela 1 - Número de publicações com as palavras-chave “governança corporativa” e “empresa familiar”

Fontes de dados	Número de publicações
SciELO	1
Banco de Teses e Dissertações CAPES	11
Biblioteca Digital de Teses e Dissertações IBICT	42

Fonte: Elaborada pelo autor

Com base no número de publicações de estudos, considerando artigos, teses e dissertações nos principais bancos de dados do país, pode-se inferir que os estudos acerca da temática levantada ainda são incipientes e demandam maior atenção dos pesquisadores. Relacionado ao potencial de utilização, vide número de empresas, a temática se mostra bastante pertinente. Ainda com relação ao resultado obtido nos bancos de trabalhos científicos, a média do ano de publicação é datada do ano de 2010, o que revela que os estudos são bastante recentes. De forma a contribuir com os estudos do tema, esta pesquisa buscou referenciais práticos e teóricos para gerar um resultado aplicável. Foi observada a oportunidade de aplicação do tema na empresa caracterizada a seguir.

Atualmente, a empresa EF conta com 19 filiais espalhadas, principalmente, pelo sul catarinense e sendo uma destas filiais na cidade de Torres, no Rio Grande do Sul. Além disso, conta com um centro de distribuição localizado na cidade de Turvo/SC e um segundo negócio no ramo de motocicletas na cidade de Araranguá/SC. A empresa emprega cerca de 300 funcionários e tem um faturamento médio anual de R\$60 milhões.

Existem quatro fatos importantes acontecendo no período atual da empresa: a inserção da terceira geração na gestão empresarial, por conta de três membros da família; a entrada do segundo genro (segunda geração), após longa experiência de mercado em outro

ramo; a realização de uma consultoria na área de logística e distribuição; e, a troca de todo o sistema de gestão da empresa (ERP e PDV). São fatos novos para a dinâmica empresarial e que são determinantes para o futuro da empresa, tendo em vista o potencial de mudanças que cada fator pode agregar.

O principal fator mencionado é à entrada dos primeiros membros da terceira geração na gestão da empresa, fazendo com que esta pesquisa seja melhor aproveitada pela empresa – pelo fato de poder estabelecer organismos para a troca de experiência e separar aspectos familiares de resultados esperados no negócio da família. Apesar do processo sucessório para a segunda geração ter sido bastante satisfatório, o percentual de empresas que conseguem chegar à terceira geração é consideravelmente menor. Levando em conta, ainda, o período de crises políticas e econômica que o país enfrenta, o estudo demonstra uma oportunidade ímpar de fortalecer o compromisso da família com a perenidade e suavizar possíveis traumas empresariais e pessoais com um processo de inserção e posterior sucessão de gerações.

Por fim, outro fator importante que torna viável a pesquisa é o acesso aos dados e membros da família, motivado pelo grau de parentesco do autor e a participação deste no corpo funcional da empresa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente levantamento teórico estabelece-se por meio de assuntos que visam embasar as definições da pesquisa. Inicialmente, aborda as empresas visionárias para estabelecer padrões de ação e rumo para definições de estratégias de alcance pelo sistema de governança, de forma a atingir a excelência das empresas analisadas por Collins e Porras (1995). No segundo tópico, a conceituação acerca de empresas familiares, servindo como modelo de análise do modelo de gestão e aspectos culturais da família e empresa. No terceiro tópico, aborda governança corporativa com finalidade de apresentar os organismos e, e por fim, fazendo a junção das temáticas: empresa familiar e governança corporativa.

2.1 EMPRESAS VISIONÁRIAS

Collins e Porras (1995), a partir de um estudo com cinco anos de duração, pesquisaram empresas nos Estados Unidos e que denominaram como “empresas visionárias” e elencaram características comuns e que determinaram o sucesso das mesmas durante as várias gerações de comando. Para os autores, o termo empresa visionária:

[...] são instituições líderes – a nata – em seus setores, muito admiradas pelas outras empresas da área e com um longo registro de impactos significativos sobre o mundo à sua volta. O ponto principal é que uma empresa visionária é uma *organização* – uma instituição. Todos os líderes, não importa quão carismáticos ou visionários sejam, um dia morrem; e todos os produtos e serviços visionários – todas as grandes ‘ideias’ – um dia se tornam obsoletos. De fato, mercados inteiros podem se tornar obsoletos e desaparecer. Mas as *empresas* visionárias prosperam durante muitos e muitos anos, ao longo dos ciclos de vida de vários produtos e durante várias gerações de líderes ativos. (COLLINS; PORRAS, 1995, p.15 – grifo dos autores).

Para efetivamente descobrir quais fatores diferenciam estas organizações – que levam o título de “empresas visionárias” – das demais empresas, os autores utilizaram um conjunto de controle que foi intitulado de “empresas de comparação”. Este conjunto, geralmente das vice-líderes ou terceiros lugares dos respectivos setores das empresas denominadas visionárias, serviu como ponto de ancoragem para identificar quais foram as ações ou características que levaram ao sucesso – ou o fracasso – das empresas estudadas, fazendo um contraponto entre duas organizações atuando em um mesmo ambiente. Segundo os autores, “empresa de comparação” é:

As “empresas de comparação” do nosso estudo não são empresas ruins, tampouco *sem nenhuma* visão. Na verdade, são boas empresas que sobreviveram, na maioria dos casos, durante tanto tempo quanto as empresas visionárias, e, como você verá, que superaram as outras no mercado financeiro em geral. Mas elas não atendem a todos os requisitos do nosso estudo para serem consideradas empresas visionárias. Na maioria dos casos, pode-se comparar uma empresa visionária a um campeão e uma

empresa de comparação a um vice-campeão ou terceiro lugar. (COLLINS; PORRAS, 1995, p.16 – grifo dos autores).

Como resultado da seleção de empresas visionárias e de comparação, os autores chegaram a 18 pares de empresas, as quais embasaram os estudos. É relevante observar que estas não são as únicas empresas visionárias existentes na época, somente foram as que propiciaram acesso à informação e documentos comprobatórios para os critérios de avaliação elencados pelos autores. No Quadro 1 a seguir, são demonstradas as empresas visionárias e seus respectivos pares de comparação.

Quadro 1 - Empresas pesquisadas no livro “Feitas para Durar”

Empresa Visionária	Empresa de Comparação
3M	Norton
America Express	Wells Fargo
Boeing	McDonnell Douglas
Citicorp	Chase Manhattan
Ford	GM
General Electric	Westinghouse
Hewlett-Packard	Texas Instruments
IBM	Burroughs
Johnson & Johnson	Bristol-Myers Squibb
Marriott	Howard Johnson
Merck	Pfizer
Motorola	Zenith
Nordstrom	Melville
Philip Morris	RJR Nabisco
Procter & Gamble	Colgate
Sony	Kenwood
Wal-Mart	Ames
Walt Disney	Columbia

Fonte: Collins e Porras (1995, p. 17)

Como resultado deste estudo aprofundado e abrangente, Collins e Porras (1995) identificaram características comuns a todas as empresas que foram classificadas como visionárias. O primeiro pilar destas empresas é que seus criadores tem o foco voltado para prover o fortalecimento da empresa em si, em vez de um produto ou uma pessoa. O objetivo destes é claro e evidente: a organização. Conforme os autores:

Seu objetivo principal é erguer uma organização – fazer que o relógio funcione – em vez de acertar em cheio no mercado com a ideia de um produto visionário e tocar a curva de crescimento do ciclo de vida de um produto atraente. E, em vez de se concentrar em adquirir traços de personalidade de um líder visionário, eles assumem uma abordagem arquitetural e se concentram em definir os traços organizacionais de empresas visionárias. O resultado principal dos seus esforços não é a implantação tangível de uma grande ideia, a expressão de uma personalidade carismática, a gratificação do seu ego ou acúmulo de riquezas pessoais. Sua maior criação é a *própria empresa* e aquilo que ela representa. (COLLINS; PORRAS, 1995 p. 43 – grifo dos autores).

Com esta constatação, Collins e Porras (1995) dirimiram dois dos principais mitos do sucesso em gestão que se mantêm atuais: o vínculo a um grande líder carismático ou uma grande ideia. Por meio das análises promovidas na pesquisa, apesar de conter líderes carismáticos e ideias revolucionárias em empresas visionárias, a correlação entre a existência destas não garante o sucesso empresarial. Grandes líderes um dia morrem e produtos um dia ficam obsoletos, fazendo com que depender unicamente destas duas “dádivas” restrinja o potencial estrutural e coletivo das empresas.

A identificação dos autores Collins e Porras (1995) de que é mais importante dar as ferramentas do que impor as soluções é a base para os pilares seguintes. Outro fator relevante constatado na pesquisa dos autores, é que empresas visionárias utilizam da “Genialidade do E”, que é definida como “a capacidade de englobar os dois extremos de uma série de dimensões ao mesmo tempo” (COLLINS; PORRAS, 1995, p.71). Isso quer dizer que a empresa pode querer ir bem no curto e no longo prazo; ter baixa rotatividade e contratar muitos funcionários, por exemplo. Isso tudo demonstra o caráter sonhador e altamente pragmático deste tipo de empresa, não tendo limitações em suas metas, característica denominada de “idealismo pragmático”.

Chega-se, então, em outro ponto comum: as empresas visionárias têm uma ideologia central bem definida e aderente ao comportamento dos seus funcionários. Na verdade, os funcionários destas empresas se comportam da forma com que as empresas declaram em seus valores e objetivos devido aos mecanismos empresariais de divulgação e doutrinação da ideologia central. Para Collins e Porras (1995), a ideologia central é dividida em valores centrais e objetivo. Os valores centrais são:

As doutrinas essenciais e duradouras da empresa – um pequeno conjunto de princípios gerais de orientação – não devem ser confundidas com práticas culturais ou operacionais específicas; não devem ser comprometidas em detrimento de ganhos financeiros ou oportunismo de curto prazo. (COLLINS; PORRAS, 1995, p. 109).

Os autores ainda citam que as empresas visionárias costumam ter entre três e seis valores centrais, destacando o papel central e incorruptível destes. Contudo, estes devem verdadeiramente representar aquilo que a empresa acredita, que não mudaria conforme as tendências culturais e sociais, para que realmente cumpra seu papel de guia para a ideologia empresarial. Já o objetivo é traduzido como:

Os motivos fundamentais pelos quais a organização existe além de simplesmente ganhar dinheiro – uma estrela-guia permanente no horizonte – não devem ser confundidos com metas ou estratégias específicas de negócios. (COLLINS; PORRAS, 1995, p. 109).

Ao elaborar o objetivo é necessário ter em mente que, junto com os valores centrais, isso irá guiar a identidade da empresa, logo, deve ser autêntico, amplo, fundamental e duradouro, e ao mesmo tempo orientar e inspirar a organização durante muito tempo. Foi observado que frente a grandes decisões, as empresas visionárias sempre observaram se aquilo que estariam fazendo estava de acordo com a sua ideologia central e caso estivesse em desacordo, independente do prejuízo financeiro, eles tomavam outro caminho e realmente cumpriam com aquilo com que se comprometeram. Ao mesmo tempo, é essencial não confundir a ideologia central com cultura, estratégia, tática, operação, políticas ou qualquer outra prática e normativas internas que não seja aquilo em que a empresa acredita.

Contudo, de nada adianta uma ideologia central extremamente aderente a empresa se não houver ação. Foi constatado que empresas visionárias estão a todo o momento em busca de mudança, progresso e sempre pensando no próximo passo. É algo que deve emergir de todos os cantos na empresa, a busca implacável por mudança sem comprometer a ideologia central. Esta dualidade é representada pelos autores como o yin e o yang, ao mesmo tempo que o núcleo é preservado todo o resto está em constante desenvolvimento, sendo estimulado o progresso. Os métodos desenvolvidos para que isso ocorra foram divididos em cinco categorias: metas audaciosas; cultura de devoção; tentar várias coisas e aplicar o que der certo; gerentes treinados internamente; e, sentimento de que nunca é suficiente. Formal ou informalmente todas as empresas visionárias contêm práticas internas que se encaixam dentro das cinco categorias criadas pelos autores, definindo a aplicação destas como “estimular o progresso” (COLLINS; PORRAS, 1995).

Por fim, o último pilar descoberto pelos autores que sustenta as empresas visionárias é o alinhamento. De nada adianta dar as ferramentas, de nada adianta ter uma ideologia central forte, de nada adianta estimular o progresso, se isso tudo não estiver acontecendo ao mesmo tempo e de forma perfeita. Uma organização é um ser extremamente complexo e com várias estruturas, mas que se estiver arquitetado para tudo isso funcionar em conjunto e estimulando todas estas partes, a empresa se tornará uma empresa visionária – conforme os autores estudaram.

Na sequência dessa fundamentação apresentar-se-á as diferentes visões sobre empresas familiares, posto que o estudo de caso desta pesquisa será em uma empresa familiar.

2.2 EMPRESAS FAMILIARES

A terminologia empresas familiares ou organização familiar no meio acadêmico ainda é algo que não possui forma e abrangência comum, de forma com que exista uma série de possíveis definições variando em forma e nível de envolvimento familiar. Para Sharma (2004) não existe uma definição específica do que é empresa familiar, existindo uma série de níveis de interações e envolvimento que possa diferenciar uma empresa familiar de outra qualquer. Na literatura internacional são vários os conceitos utilizados, sendo apresentados no Quadro 2.

Quadro 2 - Conceito de empresas familiares para autores

Ano – Autor	Definição
1964 - Donnelly	Quando é seguramente identificado que pelo menos duas gerações de uma família e quando esta ligação tem tido uma influência mútua na política da companhia e nos interesses e objetivos da família.
1975 – Bernard	Uma empresa que na prática é controlada por uma única família.
1976 - Bernes e Hershon	O controle da propriedade reside nas mãos de um indivíduo ou dos membros de uma única família.
1982 – Alcorn	Uma propriedade que visa lucro que é tanto uma propriedade, uma parceria ou uma corporação. Se parte do estoque for propriedade pública, a família deve também operar o negócio.
1983 – Davis	São aquelas cuja política e direção, estão sujeitas a uma influência significativa de um ou mais membros de uma família ou mais de uma família. Esta influência é exercida através da propriedade e algumas vezes através da participação de membros da família no gerenciamento.
1985 - Davis e Taigiuri	Um negócio no qual, dois ou mais membros da família influenciam na direção do negócio.
1985 - Rosenblat, deMik, Anderson e Johnson	Qualquer negócio no qual a maioria da propriedade ou controle reside numa única família e no qual dois ou mais membros são ou às vezes são diretamente envolvidos no negócio.
1986 - Pratt e Davis	Um negócio no qual um ou mais membros da família influenciam na direção do negócio através do exercício de laços de parentesco, participação no gerenciamento ou direito de propriedade.
1986 – Stern	Possuído e gerenciado pelos membros de uma ou mais famílias.
1987- Babicky	É o tipo de pequeno negócio começando por uma ou poucas pessoas que tiveram uma ideia, trabalharam muito para desenvolver, e conseguiram, em geral com capital limitado, o crescimento, enquanto mantiveram a maioria do controle da propriedade.
1988 - Lansberg, Perrow, Rogolski	Um negócio no qual, os membros de uma família têm controle legal sobre uma propriedade.
1989 – Handler	Uma organização cuja maior parte das decisões operacionais e planos de sucessão na liderança são influenciados por membros da família, servindo para a gestão ou para o conselho.
1990 – Dreux	São empresas econômicas em que ocorre serem controladas por uma ou mais famílias (que têm) um grau de influência sobre as ações.
1990 - Leach e outros	Uma companhia no qual mais de 50% das ações que dão direito a voto são controladas por uma ou mais famílias e/ou um grupo de uma única família efetivamente controla a firma e/ou tem uma participação significativa no gerenciamento da firma.
1991 – Lyman	A propriedade deve residir completamente nos membros de uma família, pelo menos um proprietário deve ser empregado no negócio e um outro membro da família também deveria ser empregado no negócio ou ajudar mesmo que não empregado oficialmente no negócio.
1991 - Gallo e Syeen	Um negócio no qual uma única família tem a maioria das ações e tem total controle.

Ano – Autor	Definição
1991 - Donkels e Frolich	Se os membros de uma família possuem pelo menos 60% da equidade.
1992 - Holland e Oliver	Qualquer negócio no qual, as decisões referentes à sua propriedade ou gerenciamento são influenciadas pelo relacionamento entre uma família ou famílias.
1993 - Churchill e Hatten	O que geralmente é definido por negócio de família é.. Tanto a ocorrência ou antecipação de que um membro da família mais jovem assumiu ou assumirá o controle de uma determinada empresa sucedendo um membro mais velho.
1993 – Welsch	Um negócio no qual a propriedade é concentrada, e os proprietários ou parentes são envolvidos no processo de gerenciamento.
1994 – Carsrud	Empresa firmemente controlada, possuída ou controladora da política por um “grupo que tem ligação de parentesco ou emocional”.

Fonte: Adaptado de Chua; Chrisman; Sharma (1999, p. 21)

Sabendo das várias definições possíveis para uma empresa familiar, Leone (1991) destaca os seguintes aspectos: iniciada por um membro da família detentora; membros da família inseridos na gestão da empresa e valores da empresa atrelados a características do grupo familiar ou ao fundador, ou ainda quando a sucessão de comando é feita de forma hereditária. Já Donnelley (1964) e Ricca (1998) são categóricos ao definir empresa familiar como qualquer organização que tenha pelo menos duas gerações na gestão ou propriedade da empresa que sejam da mesma família. Gersick et al. (1997) chamam a atenção para o caráter inicial da empresa, muitas vezes sendo criada a partir da ideia e do comprometimento de um empreendedor e sua esposa ou vice-versa, ressaltando que a grande maioria destes empreendedores tem como objetivo adicionar o termo “e Filhos” ao nome original da empresa.

Donnelley (1964) traça uma análise, que ainda se mantém contemporânea, definindo para que uma empresa seja familiar ela precisa ser identificada com uma família por pelo menos duas gerações e manter uma recíproca interferência política e cultural entre as características da empresa e da família. Para elucidar este conceito, o autor demonstra algumas características:

- a) Grande valorização da confiança, extrapolando vínculos familiares;
- b) Laços afetivos fortes, influenciando comportamentos, relacionamentos e decisões empresariais;
- c) Valorização da antiguidade, do tradicionalismo em detrimento da eficácia ou competência;
- d) Exigência de dedicação integral a empresa, tanto dos familiares envolvidos no negócio quanto dos funcionários;
- e) Postura mais conservadora, desde a estrutura até o a administração de capital;
- f) Expectativa de alta fidelidade profissional;

g) Dificuldade de separar o emocional e racional, tendo o apelo emocional bastante ligado a decisões de pessoal;

h) Existência de jogos de poder, onde a força política pode vencer aspectos funcionais.

Gonçalves (2000), por sua vez, destaca o que outros autores já citaram, como sendo necessário identificar elementos de valores da família na referida empresa. Esse elemento, ao passo que é comum à todas as empresas familiares, também as diferencia devido ao fato de que cada família possui valores que são moldados conforme o tempo e espaço que estão inseridas, além das características individuais dos seus integrantes. De forma geral, o autor reuniu as características apresentadas por estes grupos conforme área de atuação e objetivos. No Quadro 3 é possível identificar as diferenças cruciais entre os setores da economia em empresas familiares no Brasil.

Quadro 3 - Características de empresas familiares nos setores da economia

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 do momento; Ocupação gradativa dos espaços por grandes corporações.
Indústria tradicional	Informalismo Imediatismo Valores estatais Patrimonialismo Paternalismo	Aproveitar a “onda” de industrialização do país; Usufruto da empresa; Obter o “financiamento” do Estado protetor.
Indústria moderna	Valorização da tecnologia Novas relações de trabalho Cooptação de tecnocracia Patrimonialismo	Usufruto das 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)

É notório que cada setor segue resquícios de épocas e possuem um *mindset* diferentes, sendo influenciados por seus consumidores ou concorrentes e ainda cada qual mantendo características semelhantes que de forma geral representam as empresas do setor.

Esse estudo, ao considerar uma empresa familiar do varejo e compreender características dos setores de comércio e serviços, e ainda tendo em vista as definições

apresentadas quanto ao significado de empresa familiar para diversos autores, seguiu a seguinte definição de Grzybovski et al. (2006) para uma empresa familiar:

Um conjunto de relações sociais entre familiares que se dão no espaço empresarial, com fins econômicos, compreendidas pelos elementos simbólicos, étnicos e culturais advindos do modelo gerencial implementado pelo fundador, modificado (total ou parcialmente) pelos seus sucessores, num processo continuado de acumulação de conhecimentos, de revisão de conceitos, de reflexão das experiências que deram certo ou errado, bem como pela manutenção daquilo que o núcleo familiar considera válido transmitir às gerações seguintes de membros da família proprietária em movimentos transgeracionais. (GRZYBOVSKI et al., 2006, p.2).

Tendo definido o conceito de empresas familiares, apresentar-se-á os modelos de análise das mesmas, que norteará a compreensão das necessidades específicas da empresa deste estudo.

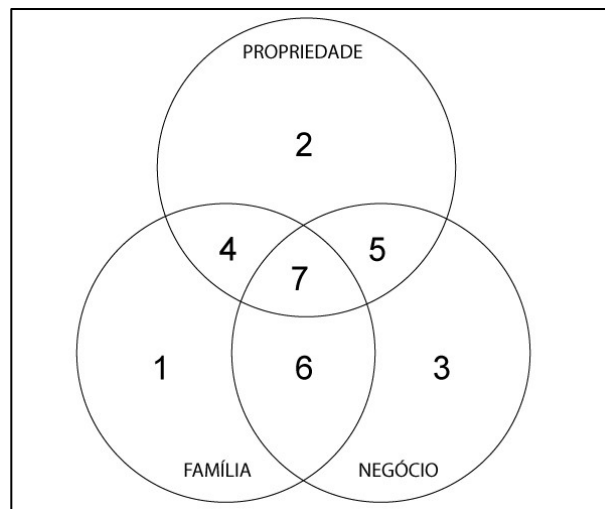
2.2.1 Modelos de análise de empresas familiares

Apesar das divergências encontradas quanto a classificação de empresas familiares, é consensual no meio acadêmico que existem três dimensões que englobam uma organização familiar: família, gestão e propriedade. A inter-relação dessas partes foi identificada e descrita por Gersick et al. (1997), os quais desenvolveram um modelo de desenvolvimento com base nas referidas dimensões. Contudo, existe outra abordagem que considera as atividades sociais que são envolvidas entre família e negócio, que é apresentada por Stafford et al. (1999).

No modelo tridimensional de Gersick et al. (1997), demonstrado na **Erro! Fonte e referência não encontrada.**, que apresenta três círculos de interferência (família, gestão e propriedade), a interpretação dos autores busca identificar diferentes pontos de vista de familiares – conforme interação maior ou menor com cada dimensão – suas relações e a dinâmica inerente a evolução da família empresária. Ainda, segundo Gersick et al. (1997) o sistema das empresas familiares envolve diferentes níveis de maturidade, de acordo com o ciclo de vida, de cada dimensão da propriedade, família e empresa e que cada uma pode estar em um nível de desenvolvimento diferente. Essa constatação, de que cada dimensão pode viver um momento diferente, para Grzybovski et al. (2006) revela que o modelo tridimensional considera que não existe relação direta entre elas.

De acordo com este modelo de Gersick et al. (1997), qualquer membro da família pode ser identificado, podendo ter interação com um ou até os três círculos. A posição irá depender dos vínculos com a família, negócio e propriedade e é útil para compreender conflitos interpessoais, dilemas de papéis, prioridades e limites nas empresas familiares, e assim, definir estratégias de intervenção. Busca-se identificar todos os *stakeholders*, a partir de cada numeração, onde: (1) membros da família que não se envolvem com o negócio; (2) indivíduos externos à família – leia-se sócios ou investidores – e que não atuam na gestão da empresa; (3) funcionários responsáveis pela gestão da empresa e que não possuem participação societária ou vínculo familiar; (4) membros da família, que não participam da gestão empresarial, mas que são proprietários; (5) proprietários que participam da gestão, mas que não são membros da família; (6) membros da família que participam da gestão, mas que não são proprietários da empresa; e, por fim, (7) indivíduos que são membros da família, participam da gestão empresarial e fazem parte da composição societária.

Figura 1 - Modelo tridimensional



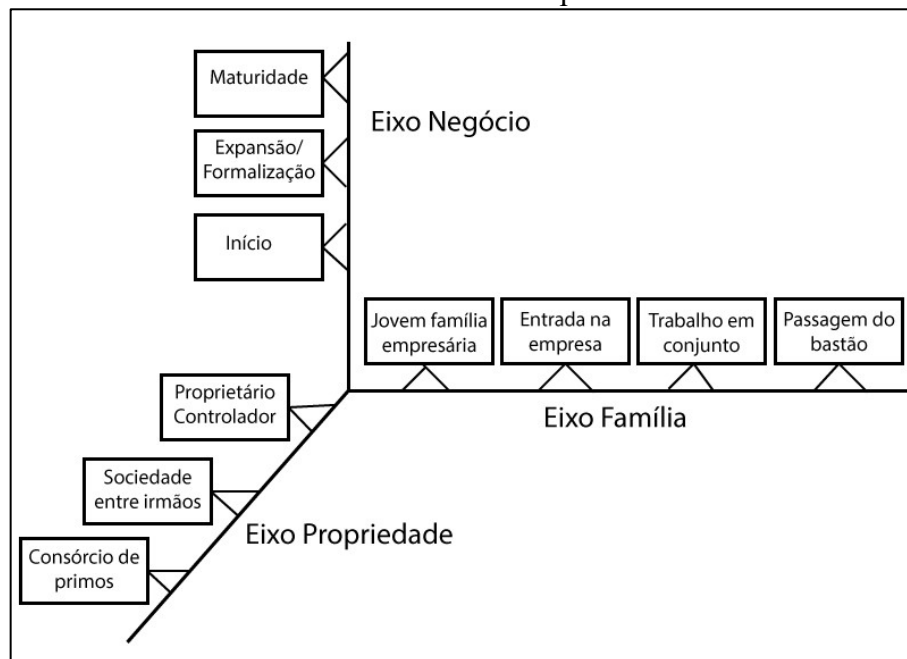
Fonte: Tradução de Gersick et al. (1997, p.6)

Todas essas faces demonstram que podem existir inúmeros fatores interferindo nas relações, e reafirma ainda o que Donnelley (1964) buscou trazer ao demonstrar como característica das empresas familiares os jogos de poder. Haag (2012) exemplifica a interação política como no caso de um familiar que não participa da gestão e nem é sócio da empresa, mas exerce influência a partir do elo familiar. O autor ainda aponta para a complexidade que se torna ainda maior conforme os papéis vão se multiplicando (interação em mais de um círculo), que pode resultar em dificuldades na gestão e diferenças de entusiasmo com o negócio. Aqueles

familiares que assumem círculos ligados à gestão da empresa assumem papel fundamental, tanto no gerenciamento empresarial quanto das relações familiares e de sucessão. Haag (2012) elucida que estes familiares muitas vezes intermediam interesses, expectativas e motivações dos demais.

Com base nos autores e círculos, Gersick et al. (1997) desenvolveram o modelo de desenvolvimento tridimensional, demonstrado na Figura 2, e que sofre uma crítica de Andrade (2004) quando relacionado ao contexto brasileiro de que é necessário inserir um período inicial no eixo gestão/empresa que diz respeito a história de vida do fundador e que irá prover a sobrevivência do negócio em seus primeiros anos. Empiricamente, Andrade (2004) analisou que os ideais do fundador estão presentes em todos os ciclos de vida da empresa, desde o início com a fundação e escolhas.

Figura 2 - Modelo de desenvolvimento tridimensional por eixos



Fonte: Tradução de Gersick et al. (1997, p. 17)

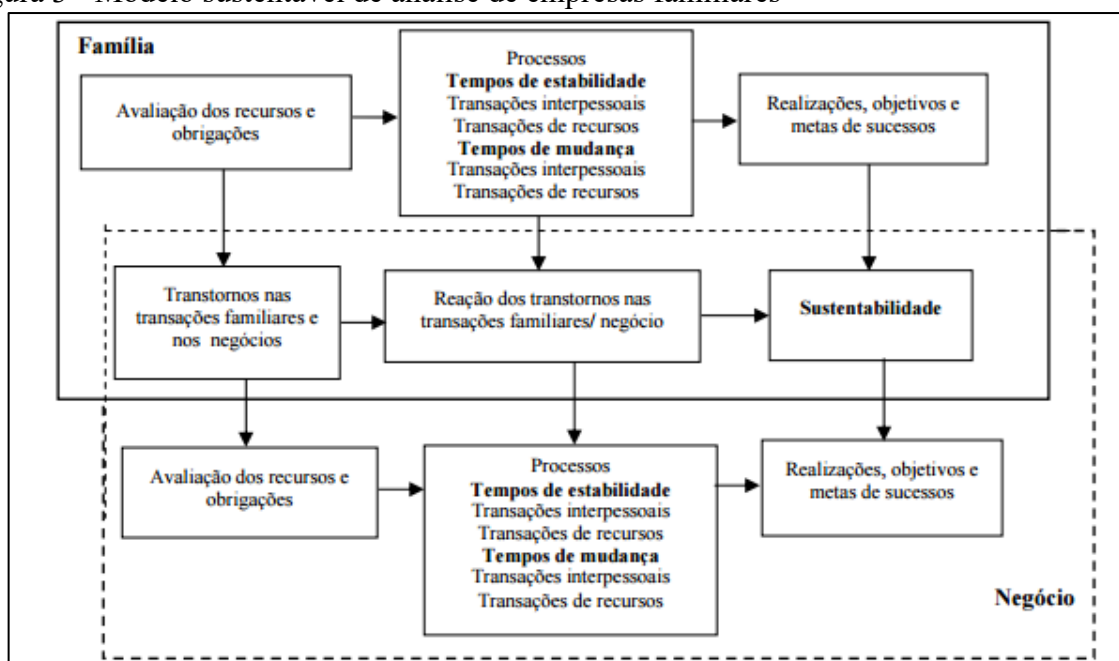
Ainda, Grzybovski e Lima (2004) citando os estudos de Chua, Chrisman e Steier (2003) propõem inserir uma nova visão na abordagem do desenvolvimento das empresas familiares, que segundo os autores o modelo tradicional – Gersick et al. (1997) – teria uma certa deficiência por não considerar os objetivos da empresa, somente os objetivos da família. Outro levantamento dos autores Grzybovski e Lima (2004) diz respeito às mudanças no conceito de família e suas perspectivas contemporâneas (GOODE, 1969; ARIÈS, 1981), levando o modelo funcional de Gersick et al. (1997) perder sua eficácia.

A sugestão de mudança tange às relações emocionais e de vínculos existentes nas conexões entre os membros de uma família, requerendo uma análise social e emocional nestes grupos (BRUSCHINI, 1989) considerando as diferenças inerentes a cada geração que compõe o seio familiar, e com propriedades diferentes entre si e entre as demais organizações (CARTER; McGOLDRICK, 1995).

O modelo apresentado por Stafford et al. (1999), denominado modelo sustentável de análise de organizações familiares utiliza como base o modelo de sucesso de empresas familiares e o modelo funcional de família, analisando as relações interpessoais e de recursos, fazendo com que seja possível inserir aspectos da dinâmica geracional. No que tange a sustentável, os autores buscaram equilibrar os objetivos da empresa e da família em uma mesma dimensão – sendo o ponto de diferenciação do modelo apresentado anteriormente. Ao tornar o sistema família com a mesma complexidade com que o sistema negócio, o modelo sustentável supre uma lacuna teórica segundo seus autores.

Analisando a Figura 3, é possível identificar que as relações entre avaliação de recursos e obrigações afeta os processos e por fim as realizações, objetivos e metas de sucessos. Esta interferência, por meio do confronto família-empresa gera uma tensão que ao ser equilibrada provém uma sustentabilidade dos objetivos. De forma prática, ambos os lados utilizam da avaliação de recursos e obrigações, por meio de processos e transações interpessoais, para estabelecer propósitos familiares e propósitos organizacionais simultaneamente (GRZYBOVSKI et al., 2006).

Figura 3 - Modelo sustentável de análise de empresas familiares



Assim, Stafford et al. (1999) aprofundam que a sobreposição entre família e negócio pode variar de acordo com a família e seus aspectos individuais, em maior ou menor grau, sendo resultado de separação dos sistemas e integração de objetivos e recursos. Ainda, comentam que:

O propósito do negócio é proporcionar critérios de avaliação de sucesso, se esse é indicado como *objetivos ponderados*, tal como adaptabilidade, desenvolvimento e sobrevivência, ou *subjetivos ponderados*, tal como o senso do dono de realização ou vontade desde que o modo de vida seja compatível com os valores pessoais. (STAFFORD et al., 1999).

Por fim, os autores Davel, Silva e Fischer (2000) analisaram os dois modelos – de Stafford et al. (1999) e Gersick et al. (1997) – e traçaram como diferença fundamental que no modelo de sustentabilidade da família e do negócio os autores identificaram os recursos, limitações, processos e transações inerentes a empresa e ao negócio, estes últimos estando ausentes nos estudos de Gersick et al. (1997).

Contudo, na perspectiva prática o modelo de Gersick et al. (1997) se configura muito mais aplicável, de forma com que foi o escolhido para embasar as análises familiares das empresas neste estudo.

O próximo tópico desta fundamentação refere-se a Governança Corporativa, objeto desta pesquisa em uma empresa familiar.

2.3 GOVERNANÇA CORPORATIVA

O tema Governança Corporativa, assim como sustentabilidade, é tratado como “bola da vez” em conversas sobre gestão, mesmo que pouco seja difundido seu real conceito e aplicações práticas. Sua abrangência engloba diversos temas, como a própria sustentabilidade, e é tratado como o caminho para o sucesso empresarial de longo prazo no século XXI (ALVARES; GIACOMETTI; GUSSO, 2008).

Para Tricker (2000), o século XIX foi dedicado aos empreendedores, o século XX da gestão e o século atual promete ser o da governança corporativa. A Governança Corporativa é um conjunto de regras que visam minimizar problemas de agência – quando os executivos, no papel de agentes dos acionistas, tomam ações que entram em conflito com os interesses dos proprietários da empresa. Uma das maneiras de facilitar a transmissão deste conceito de governança e suas premissas é desenvolver ferramentas que auxiliem no desenvolvimento e avaliação das práticas (ALVARES; GIACOMETTI; GUSSO, 2008).

Visando estabelecer parâmetros para a Governança Corporativa, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) baseia-se em quatro pilares: transparência (*disclosure*); equidade (*fairness*); prestação de contas (*accountabilities*); e responsabilidade corporativa (*compliance*).

O pilar transparência tem como essência informar, de forma proativa, aos *stakeholders* da empresa o desempenho econômico-financeiro e demais valores que norteiam as ações gerenciais, como mercado, estratégia e a criação de valor. Ao partir da empresa uma comunicação ágil, franca e direta tende-se a fortalecer o sentimento de confiança mútua.

O pilar da equidade visa garantir aos grupos minoritários um tratamento justo e igualitário. Contudo, este tratamento não deve se restringir aos acionistas/proprietários, englobando também funcionários, clientes, credores, financiadores, fornecedores e órgãos reguladores – pode considerar-se ainda a responsabilidade social, no que tange a comunidade em que a empresa atua.

O pilar prestação de contas se faz necessário ao passo que os agentes da governança corporativa administram recursos de terceiros, o que por si só demanda a prestação de contas. Assim, os executivos respondem integralmente por todos os atos que praticaram no exercício de seus mandatos. Normas nacionais e internacionais ditam informações mínimas: participações societárias; relatórios financeiros trimestrais e anuais, incluindo fluxo de caixa; contabilidade em United States Generally Accepted Accounting Principles (US GAAP) ou International Financial Reporting Standards (IFRS); contratos e transações com partes relacionadas; transações com ações por administradores.

O pilar responsabilidade corporativa fortalece o pensamento em longo prazo, no qual os conselheiros e executivos devem zelar pela perenidade da empresa por meio da adoção de práticas sociais e ambientais na estratégia e operação da empresa. Observando tal princípio, a governança evidencia que a empresa não é um organismo fechado, de forma com que somente estando integrada com o meio ambiente, à sociedade, colaboradores e demais *stakeholders* será possível fortalecer o *branding* e alcançar os resultados desejados.

2.3.1 Modelos de governança corporativa

Segundo os autores Hawley e Willians (1996) existem quatro modelos de governança corporativa que embasam teoricamente o assunto, os quais diferenciam o que é empresa, por que ela existe, seus objetivos, a quem servir e como fazê-lo:

1. Modelo financeiro: neste modelo a questão essencial consiste em criar regras para alinhar os interesses dos administradores e dos proprietários ou dos majoritários e dos minoritários. Para Schleifer e Vishny (1997, p.773) é “a forma pela qual os fornecedores de recursos financeiros para a empresa se asseguram de que terão retorno sobre seus investimentos”. Deriva-se assim das teorias de agência e de custos de transação, originárias de Berle e Means (1932), Coase (1937), Jensen e Meckling (1976) e Williamson (1989 e 1996).

2. Modelo dos *stakeholders* ou dos públicos relevantes: este modelo adiciona demais públicos de interesse aos proprietários. Clarkson (1995, p. 5) os define como “pessoas ou grupos que têm ou reivindicam propriedade, direito ou interesse em uma corporação e em suas atividades passadas, presentes e futuras”. Assim, chega-se ao global de stakeholders: acionistas, empregados, fornecedores, clientes, governos e elementos da comunidade. Para o autor ainda é necessário haver participação de todos os públicos nos conselhos e órgãos deliberativos, contudo havendo distinção entre público primário (essencial para o funcionamento da empresa) e secundário (influenciam a empresa).

3. Modelo da procuradoria: para o autor Pound (1995) a concepção de empresa moderna, que atribuiu níveis de gerência e proprietário, em uma nítida separação entre propriedade e controle, gera um vácuo de poder entre gerentes e acionistas o que favorece a existência de problemas de agência. Assim, o autor defende uma empresa governada, a qual não separa o papel de presidente executivo e presidente do conselho, defendendo que o papel dos acionistas/conselho seria proativo, voltado para discutir as decisões, estratégias e políticas e ainda não existiria conflito de agência. O conselho tem grande responsabilidade na escolha da pessoa que lideraria os rumos dos dois organismos – empresa e conselho.

4. Modelo político: o último modelo preconiza que o contexto institucional e as políticas públicas influenciam a alocação de poder entre os proprietários, administradores e demais públicos de interesse da empresa. Da mesma forma, conforme as disposições legais e regulatórias mudam, as influências também podem sofrer alteração, convergindo para a visão contratual de firma – principalmente com relação ao institucionalismo de North (1981, 1990). De forma geral, Pound (1992) identificou que mudanças políticas ou de percepção geral pública influenciam as decisões empresariais e de governança corporativa.

Por fim, Cohen e Boyd (2000), no Quadro 4, fazem um compilado das características dos três principais modelos que originam os demais modelos. A adaptação dos modelos por parte das regiões ou países tem como foco características culturais ou regulatórias específicas de cada um.

Quadro 4 - Sistemas de governança internacionais.

Baseado em mercado		Baseado em bancos (Instituições Financeiras)	
Elementos	Estados Unidos	Bancos Alemanha	Banco principal Japão
Controle interno/conselho de administração	Preferencialmente com membros externos, com forte influência sobre o CEO	Dois níveis de conselho: diretores e supervisão	Preferencialmente internos
Propriedade	Amplamente difusa	Concentrado na família, bancos Separação do <i>cash flow</i> e controle	Mais difusa, entre corporações e bancos
Voto	Alguma concentração nos fundos de investimentos	Bancos votam como custodiantes e como proprietários	Voto por número de ações
Mercado de capitais	Líquido e eficiente	Líquido	Menor influência
Controle corporativo	Vigoroso	Pouca atividade	Pouca atividade

Fonte: Adaptado de Cohen e Boyd, 2000, p. 9.

O modelo latino-americano, o qual está inserido o modelo brasileiro de governança corporativa possui semelhanças com os modelos alemão e japonês. Para Scott (1997) e Carlsson (2001) o modelo latino-americano possui alta concentração propriedade nas mãos de poucos acionistas; alta concentração de poder na mão de um líder ou instituição mantenedora; e alta participação do Estado nas empresas, seja como sócio ou como regulador.

Bertero (2000) faz referência à governança corporativa brasileira como sendo originária de uma sociedade patriarcal, repleta de oligarquias e com distâncias entre classes econômicas. Desta forma, entende-se a empresa como patrimônio da família, sendo a governança executada de maneira informal “na casa dos donos”.

2.4 GOVERNANÇA CORPORATIVA EM EMPRESAS FAMILIARES

Ao tratarmos governança corporativa em um sistema de empresa familiar temos que ter em mente todas as características inerentes ao grupo empresarial em si, que se mostra muito diferente de qualquer empresa comum. Para Steinberg e Blumenthal (2011) dentre outras questões, a gestão ou controle da empresa por uma ou mais famílias, tendo seu vínculo estabelecido societário, torna este tipo de empresa um objeto peculiar por si só. Ainda segundo os autores é necessário interpretar o viés específico de cada participante, bem como os riscos envolvidos para este.

O Manual de Governança para Empresas Familiares, da International Finance Corporation (IFC), aponta que as empresas familiares possuem resultados melhores que suas concorrentes de composição societária mista. Já outro estudo, da Thompson Finance, indica que as empresas familiares europeias foram melhor colocadas que suas concorrentes em todos

os seis índices financeiros mais importantes da Europa. Isso demonstra que apesar de todos os fatores adversos, as vantagens inerentes ao modelo empresarial são provadas por dados estatísticos (STEINBERG; BLUMENTHAL, 2011).

O papel da governança corporativa em empresas familiares é definir e dividir os papéis de cada pessoa dentro do contexto em que estão inseridos e nas relações que existem entre os três círculos do modelo tridimensional: família, negócio e propriedade. Assim, existem organismos de governança em cada uma dessas dimensões: Conselho da Família em família; Gestão Executiva em negócio; Assembleia de Acionistas em propriedade; e, Conselho de Administração ou Conselho Consultivo na intersecção das três dimensões (STEINBERG; BLUMENTHAL, 2011).

O Conselho de Família, para Najjar (2011), é uma estrutura que permite que os membros da família expressem suas aspirações e participem da definição de políticas e diretrizes familiares. Deriva dessa função proteger os interesses da empresa em longo prazo frente às situações problemáticas que envolvam familiares que trabalhem ou influenciem a empresa.

O Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBCG enumera as funções do conselho de família como: preservação dos valores familiares; definição e manutenção de critérios para proteção patrimonial, crescimento, diversificação e administração de bens mobiliários e imobiliários; planejamento da sucessão, transmissão dos bens e da herança; posicionamento da sociedade como fator agregador e de continuidade familiar; tutela aos membros familiares quanto à sucessão, vocação, planejamento de carreira e educação continuada; definição de critérios para indicar membros para o conselho de administração. É fundamental para a delimitação entre família, propriedade e gestão.

A Gestão Executiva é a composição de um corpo executivo, com a liderança de um Presidente/CEO e seus Diretores – conforme as áreas funcionais da empresa ou aglutinação de áreas sob uma única liderança.

A Reunião de Sócios ou Assembleia de Acionistas, de acordo com o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBCG, é o órgão de participação direta pelo qual os sócios tomam as principais decisões da organização. Também é o momento chave para prestação de contas e exercício de transparência pela administração.

Por fim, o Conselho de Administração é o órgão colegiado que direciona o processo decisório e o direcionamento estratégico da organização. Tem como princípio guardar os valores, objeto social e sistema de governança da organização de forma a maximizar o retorno do capital investido pelos acionistas e garantir a perenidade da organização. Eleito pelos sócios,

este órgão monitora a diretoria e faz o elo com os sócios, sempre com forma a alcançar os melhores resultados para a empresa.

A composição da governança corporativa perpassa estes organismos e pode adquirir características da empresa ou instituição em questão, sendo notória a diferença de abordagem do tema nos setores públicos e privado.

Na sequência serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados na presente pesquisa.

3. METODOLOGIA

Nesta seção serão apresentados dados relativos a caracterização da pesquisa, sua abordagem, natureza, objetivos e procedimentos. Após a definição inicial, serão estabelecidos os critérios de aplicação, por meio da amostra; as formas de coleta e análise dos dados obtidos; e, por fim, as limitações impostas à esta pesquisa.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Conforme identificado na literatura, o processo de governança empresarial é extremamente complexo e varia de organização para organização, tendo ainda suas peculiaridades quando se trata de uma empresa familiar, o que demanda um estudo amplo e específico, para que assim, seja possível entender o fenômeno e sugerir ações.

Isto posto, a pesquisa se caracteriza como uma abordagem qualitativa, de natureza aplicada, com objetivo descritivo e com procedimentos de estudo de caso e pesquisa-ação. A pesquisa qualitativa se baseia na interpretação das relações e da dinâmica social, buscando compreender aspectos não quantitativos. Segundo Minayo (2001) a pesquisa qualitativa tem foco em significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que representa um espaço mais profundo das relações, processos e fenômenos que não são cabíveis em variáveis numéricas muitas vezes. Ainda para Minayo (2001) o método qualitativo se desenvolveu na Sociologia, Filosofia e Psicologia para explicar o modo de viver das pessoas. Pelo foco utilizado, a abordagem qualitativa tem seus resultados diretamente ligados às qualificações e percepções do pesquisador, sendo este o principal responsável pela qualidade do resultado final.

Segundo Gerhardt e Silveira (2009), as características da pesquisa qualitativa são:

Objetivação do fenômeno; hierarquização das ações de *descrever*, *compreender*, *explicar*, precisão das relações entre o globo e o local em determinado fenômeno; observância das diferenças entre o mundo social e o mundo natural; respeito ao caráter interativo entre os objetivos buscados pelos investigadores, suas orientações teóricas e seus dados empíricos; busca de resultados os mais fidedignos possíveis; oposição ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências. (GERHARDT; SILVEIRA, 2009 p. 32 – grifo dos autores).

Os autores Gerhardt e Silveira (2009) ainda destacam alguns limites riscos inerentes à pesquisa qualitativa, os quais o pesquisador deve estar sempre atento.

Excessiva confiança no investigador como instrumento de coleta de dados; risco de que a reflexão exaustiva acerca das notas de campo possa representar uma tentativa de dar conta da totalidade do objeto estudado, além de controlar a influência do observador sobre o objeto de estudo; falta de detalhes sobre os processos através dos quais as conclusões foram alcançadas; falta de observância de aspectos diferentes sob enfoques diferentes; certeza do próprio pesquisador com relação a seus dados;

sensação de dominar profundamente seu objeto de estudo; envolvimento do pesquisador na situação pesquisada, ou com os sujeitos pesquisados. (GERHARDT; SILVEIRA, 2009 p. 32).

Já o caráter de pesquisa aplicada, objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, relacionando-se com problemas específicos. Diz respeito a verdades e interesses locais (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

O objetivo da pesquisa descritiva é descrever fatos e fenômenos de determinada realidade, o que demanda do pesquisador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar (TRIVINÕS, 1987). Ainda, Gil (2008) amplia o aspecto, podendo ser a descrição de características de uma população, fenômeno ou de uma experiência.

Nesta pesquisa o objetivo é descrever a estrutura atual de gestão de uma empresa de varejo no ramo de móveis e eletrodomésticos e caracterizá-la com relação aos modelos de empresa familiar analisados na fundamentação teórica deste estudo.

Estudo de caso, para Gil (1991) é caracterizado pelo estudo exaustivo e em profundidade de poucos objetos, de forma com que seja possível ter conhecimento amplo e específico do objeto de estudo, algo que é difícil de ser obtido com outros delineamentos. De forma geral, o estudo de caso é a história de um fenômeno, construída a partir de muitas fontes de provas, podendo incluir dados de observação direta e entrevistas sistemáticas, além de pesquisas em arquivos públicos e privados (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002). Destaca-se também que esta modalidade é sustentada por um referencial teórico, que orienta as proposições e questões do estudo (MARTINS, 2008). Esse estudo de caso foi realizado em uma empresa familiar varejista do ramo de móveis e eletrodomésticos que existe há 53 anos no sul catarinense e norte gaúcho.

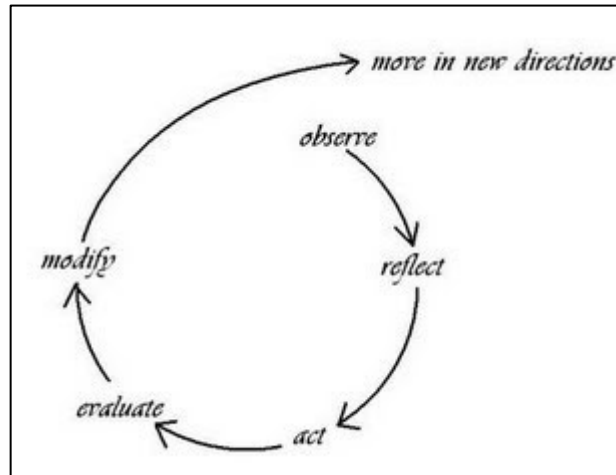
Por fim, pesquisa-ação para Mcniff e Whitehead (2006) é uma forma de reflexão para as próprias pessoas que estão envolvidas no trabalho, de forma com que elas são levadas a analisar criticamente o processo que realizam, a ligação deste com seus valores e o resultado final que o seu trabalho entrega. Para os autores, esse tipo de pesquisa geralmente é usado na área da educação, mas pode também ser utilizado em outras áreas, como é o caso da gestão empresarial. Ainda destacam que não deve ser utilizado para fazer comparações, demonstrar correlações estatísticas ou demonstrar uma relação de causa e efeito.

Quanto ao pesquisador, os autores Mcniff e Whitehead (2006) o caracterizam não como um organismo estranho à dinâmica do grupo, mas deve ser alguém que integre o grupo de estudo, que conheça o processo internamente e possa avaliar o seu trabalho e o trabalho dos demais pelo prisma interno.

Mcniff e Whitehead (2006) sugerem que a pesquisa-ação segue um fluxo de atividades e realizações, que desencadeiam nos resultados.

A Figura 4 exemplifica as etapas da pesquisa-ação para os autores.

Figura 4 - Ciclo de ação-reflexão



Fonte: McNiff e Whitehead (2006, p. 9)

Segundo McNiff e Whitehead (2006) o ciclo representado na Figura 4 é iniciado pela observação, seguido pela reflexão e ação, após isso é avaliado, modificado se necessário e por fim, segue-se em uma nova direção. Este ciclo para ser completo predispõe que a avaliação seja de que a mudança sugerida é mais benéfica do que o processo antigo. Esta caracteriza-se por pesquisa-ação posto que o autor deste trabalho é um dos membros da terceira geração da empresa e que está propondo um novo modelo de governança para a empresa.

Onde na primeira etapa segundo os autores houve a observação do modelo atual de gestão por parte do autor da pesquisa, esta observação está expressa no primeiro objetivo desta pesquisa.

A segunda etapa caracterizada pela reflexão feita a partir da análise da literatura, bem como, das entrevistas realizadas sobre o modelo de governança de duas empresas, conforme será explicada mais adiante na coleta de dados.

A terceira etapa – agir – corresponde a proposição de elaboração de um modelo de governança, conforme objetivo específico final.

As duas etapas finais deste modelo não foram contempladas durante esta pesquisa.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população identificada no universo da pesquisa é relativa a cinco grupos distintos, que por meio desta separação, irão compor as etapas subsequentes na titulação de sujeitos: empresas familiares com governança corporativa; fundador; sócios; terceira geração e família. Cada grupo foi definido na intenção de criar papéis e graus de interação com a pesquisa.

Empresas familiares com governança corporativas é o grupo utilizado como base para o entendimento do funcionamento da governança na prática, que serviu como base para o desenvolvimento do modelo de governança para a empresa EF. Fundador é o grupo máximo na empresa EF, sendo relativo ao empreendedor e à empreendedora que iniciaram a ideia do negócio e até hoje estão presentes na realidade organizacional. Sócios é o grupo de gestão atual, composto por três indivíduos, sendo o nível mais estratégico no ponto de vista do estudo, estruturação e aplicação do modelo proposto pela pesquisa. Terceira geração é o grupo de sucessores incipientes, que está entrando na gestão empresarial no momento desta pesquisa e que é determinante para a aplicação do estudo, sendo composto neste momento por três pessoas – a composição total é de sete pessoas. Família é o grupo relativo a todos os indivíduos ligados por grau de parentesco ou ligação matrimonial com os sócios da empresa, sendo estes funcionários ou influenciadores na dinâmica empresarial, que tiveram participação somente de forma expositiva na apresentação do plano de ação.

O critério de seleção utilizado foi por tipicidade e acessibilidade, tendo como justificativa a existência de governança corporativa no caso das empresas familiares pesquisadas como base para o modelo de governança para a empresa EF e por influência e poder de decisão nos grupos internos relativos à empresa EF.

Para a escolha efetiva das empresas o critério utilizado foi o tamanho da empresa e a existência de governança corporativa, sendo restrito a empresas familiares. A Empresa A foi selecionada por acessibilidade ao fundador e a Empresa B por proximidade geográfica ao pesquisador.

3.3 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A coleta e análise de dados se deram por meio de análise bibliográfica, análise de conteúdo, entrevistas semiestruturadas, entrevistas e reunião de apresentação do plano de ação. Cada qual em momentos e relacionadas com objetivos específicos, que foram listadas no Quadro 5.

Quadro 5 - Relação entre objetivos específicos, sujeitos e formas de coleta e análise

Objetivos específicos	Sujeitos	Instrumento de Coleta e Análise
Analisar os modelos de Governança Corporativa aplicados em empresas familiares	Pesquisador Dois gestores de empresas familiares com governança corporativa	Análise bibliográfica Análise documental Análise de conteúdo Entrevistas semiestruturadas
Compreender as características inerentes ao modelo de gestão e cultura da empresa em questão	Pesquisador Fundador Sócios	Análise documental Análise de conteúdo Entrevistas
Estabelecer as regras e estruturas para a implantação do modelo de governança corporativa na empresa em questão	Fundador Sócios Terceira geração Família	Apresentação do plano de ação

Fonte: Elaborado pelo autor

Entrevistas semiestruturadas são compostas por questionamentos básicos apoiados em teorias e hipóteses relacionadas ao tema proposto (TRIVIÑOS, 1987). Estes questionamentos básicos dariam início a novas hipóteses surgidas das respostas dos entrevistados, sendo conduzidos pelo foco principal apontado pelo entrevistador. Para Manzini (1990/1991) este tipo de entrevista, por propiciar informações de forma mais livre, faz com que as respostas não sejam condicionadas a um padrão, fazendo com que seja mais rica e propicie novos rumos para a pesquisa.

O roteiro de entrevista utilizado para as entrevistas com as empresas familiares com governança corporativa, conteve 10 perguntas - apresentadas no Apêndice A, avaliando: tempo de existência, composição societária, motivação para criação, composição do sistema de governança, participação da família na empresa, funcionamento e mudanças ocorridas na governança, pontos falhos, forma de implantação, evoluções pretendidas e papel da governança no desenvolvimento da família e do negócio.

Foram realizadas duas entrevistas semiestruturadas, sendo a primeira com o fundador da Empresa A, na cidade de Douradina/PR no dia 13 de outubro de 2016, com duração aproximada de uma hora seguindo o roteiro semiestruturado e com apoio de documentos privados da empresa cedidos pelo entrevistado. De forma complementar, foi realizada uma observação de todo o complexo industrial e os diversos setores da empresa, a título de conhecimento e certa forma como validação de alguns pontos levantados na entrevista – esta etapa não consta no método de pesquisa por ser motivada pelo entrevistado. Informações complementares ao estudo da empresa foram obtidas por meio do *website*, Balanço Social de 2015 e documentos fornecidos pelo entrevistado.

A segunda entrevista foi realizada com o Diretor de Finanças e Resultados da empresa B, na cidade de Criciúma/SC no dia 21 de outubro de 2016, com duração aproximada de uma hora e com a entrevista gravada por meio de um dispositivo de áudio. Complementar à entrevista, foi realizada observação em dois setores da empresa: criação e comercial, como forma de percepção das diferenças necessárias para o ambiente de uma empresa no setor da moda – esta etapa não consta no método de pesquisa por não ter relação direta com o objeto de estudo e ser motivada pelo entrevistado. Informações complementares para o estudo da empresa foram obtidas pelo *website* da empresa.

A análise bibliográfica consiste em extrair o estado da arte sobre o tema escolhido, de forma com que seja coberta a maior parte da teoria já desenvolvida. Gil (2008) detalha a pesquisa bibliográfica como aquela baseada em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. É benéfica, pois é de acesso fácil e corresponde a pesquisas abrangentes e de diversas situações. O autor ainda destaca que é necessário atentar-se à qualidade dos dados quando a informação é secundária, ou seja, é utilizada via citação de outro autor – é possível que haja falhas de interpretação.

Para a pesquisa também foi utilizada a análise documental, somada à pesquisa bibliográfica, para completar o acervo de informações acerca das empresas pesquisadas. Para Gil (2008) a diferença entre as duas é a origem das fontes, ao passo que a pesquisa bibliográfica trata de dados que já foram identificados por outros autores e de certa forma tratados, a análise documental muitas vezes utiliza-se de documentos pessoais ou de domínio privado. Contudo, o autor ainda adverte que há certa confusão entre o que é documental e o que é bibliográfico, pois muitas vezes a fonte pode servir para ambos os casos. Nesta pesquisa foram analisados os seguintes documentos: contrato social da empresa EF, balanço social da empresa A e estatuto da *holding* da empresa A. Pesquisas bibliográficas sobre as empresas foram realizadas por meio de seus respectivos *websites* e material público disponível na rede.

A análise dos dados deu-se por meio da análise de conteúdo, para Bardin (1977, p. 42) é:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/percepção (variáveis inferidas) destas mensagens. (BARDIN, 1977, p. 42).

Vergara (2012) apresenta a ordem de utilização da análise de conteúdo: definição de tema e problema de pesquisa; revisão de literatura e escolha de orientação teórica; define-se suposições (pode ser no andamento ou final da pesquisa também); definição dos meios de coleta

de dados; coleta de dados; definição do tipo de grade para a análise (aberta, fechada ou mista); leitura do material coletado; definição das unidades de análise; definição das categorias de análise; análise do conteúdo; resgate do problema; confronto dos resultados com orientação teórica; formulação da conclusão; e, elaboração do relatório de pesquisa.

Bardin (1977) resume as etapas em pré-análise, exploração do material e tratamento dos dados e interpretação. Para o autor, na fase de análise são definidas categorias, que são “rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão dos caracteres comuns destes elementos” (BARDIN, 1977, p. 117). Quanto às grades, estas podem ser aberta, fechada ou mista (LAVILLE; DIONNE, 1999). Na grade aberta as categorias são definidas no decorrer da pesquisa, sendo algo flexível e é recomendada para pesquisas exploratórias. A grade fechada é definida pelo pesquisador antes de iniciar os trabalhos, de forma com que é usada para verificar elementos específicos. Por fim, a grade mista é a junção de categorias estabelecidas conforme indicações da literatura escolhida, adicionando elementos obtidos através da análise dos dados coletados (VERGARA, 2012, p. 10).

Para esta pesquisa as categorias de análise foram extraídas a partir do modelo de Gersick et al. (1997) e da análise documental das empresas A e B.

Reunião de apresentação foi a etapa de validação do modelo de governança e do plano de ação para manter a cúpula de administração da empresa ciente dos resultados da pesquisa, de forma com que no final, foi possível traçar um plano de implantação do modelo de governança corporativa familiar.

3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A pesquisa apresenta limitações referentes ao próprio modelo adotado, de estudo de caso, onde os resultados não podem ser replicados na íntegra por organizações semelhantes; limitações quanto ao método de coleta; e, limitações quanto à interpretação do pesquisador quanto às entrevistas e materiais disponibilizados.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Com referência aos resultados obtidos por esta pesquisa, este capítulo visa resgatar os objetivos iniciais e demonstrar à luz dos referenciais teóricos quais serão os organismos necessários para o desenvolvimento de um modelo de governança corporativa para a empresa EF.

4.1 ANÁLISE DOS MODELOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA APLICADOS EM EMPRESAS FAMILIARES

Para elucidar a aplicação de modelos de governança em empresas familiares, foram realizadas duas entrevistas semiestruturadas com empresas referência em gestão e que possibilitaram acesso à pesquisa, de forma a fortalecer os conceitos de governança corporativa presentes na teoria aliando a aspectos observados na aplicação prática das empresas. A pesquisa de estado da arte realizada no referencial teórico complementa os resultados obtidos com as entrevistas.

4.1.1 Descrição da empresa A

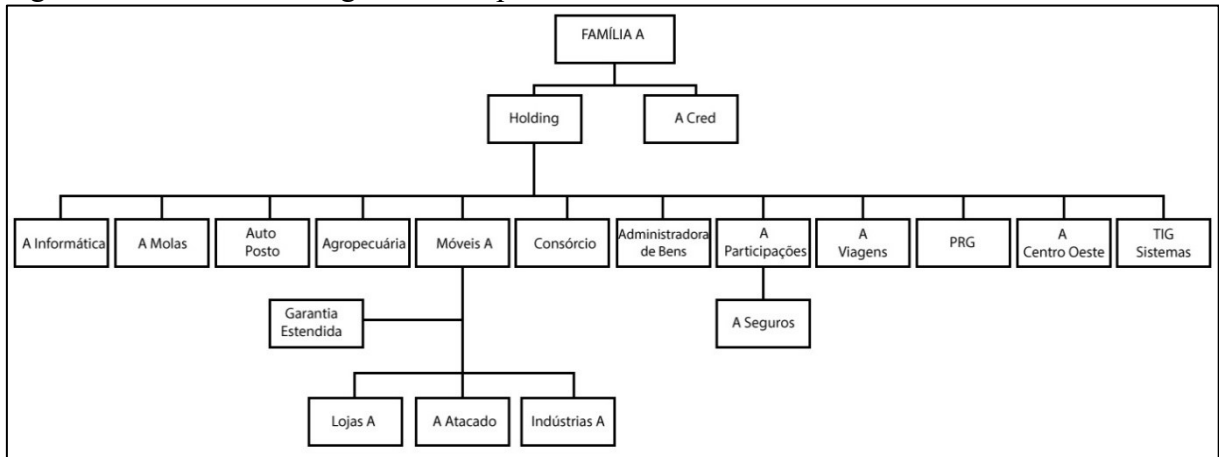
A empresa teve seu início no ano de 1966 na cidade de Douradina - Paraná com a identificação da oportunidade de compra do estabelecimento em que seu fundador trabalhava, devido à crise que assolava o Brasil nos anos 60 e 70. Contrariando a realidade econômica, a empresa foi tomando fôlego e, assim, abrigando seus familiares no negócio da empresa, por conta de seu conceito inovador: ter tudo em um mesmo lugar, de alimentos a granel até móveis (varejo).

Em 1974 e 1976 as primeiras filiais foram sendo abertas, com auxílio dos irmãos do fundador. Do sonho de possuir cinco filiais e cinco caminhões – o número de irmãos da família – a empresa foi evoluindo: em 1998 foi inaugurada a indústria de colchões e estofados, que hoje conta com seis fábricas em todo o Brasil; em 2000 foi aberto o atacado, que hoje é o maior do Brasil; em 2003 foi aberto o consórcio; em 2011 foi aberta a indústria de molas, que é a maior da América Latina. A empresa conta ainda com outras unidades de negócio: Auto Posto, Sistemas de Software, Agência de Viagens, Garantia Estendida, Agronegócio e uma Financeira.

Hoje os negócios do grupo envolvem cerca de 10 ramos de atuação, desde informática até agropecuária, mantendo o varejo como centro do negócio por meio das mais de

238 lojas. A empresa teve um faturamento de mais de R\$ 3,32 bilhões em 2015 e contou com 7.257 funcionários diretos e indiretos. A Figura 5 a seguir apresenta as unidades de negócio e forma do capital da empresa A.

Figura 5 – Unidades de negócio da empresa A



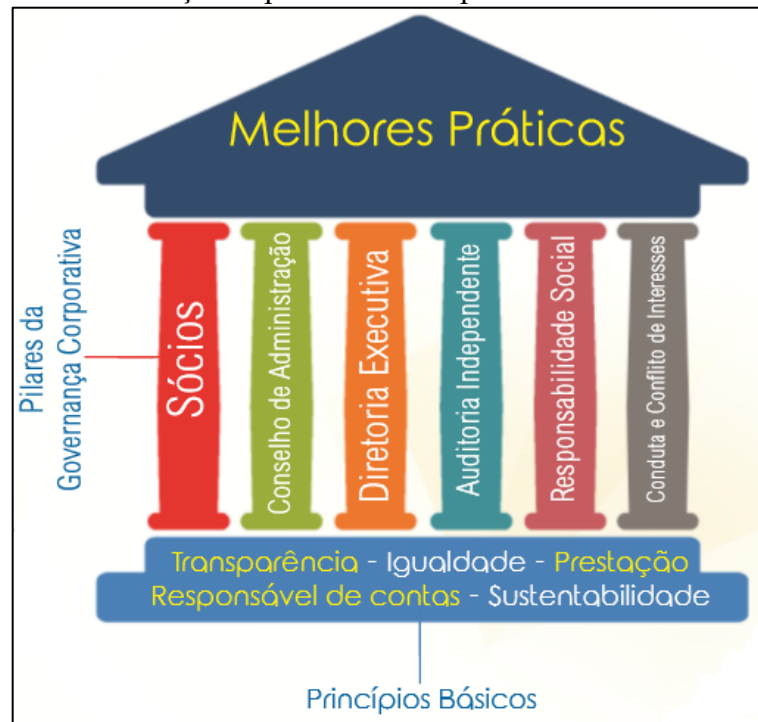
Fonte: Documento interno - Empresa A

A empresa foi eleita pela 13ª vez uma das melhores empresas para se trabalhar – pelo ranking da Great Place to Work e de outros institutos – ficando em 4º lugar no Brasil e na América Latina, tendo destaque como o primeiro lugar em uma empresa de varejo.

De acordo com a entrevista realizada e acesso ao Balanço Social do ano de 2015, é possível verificar a existência de um sistema de governança corporativa robusto e com finalidade de perpetuar o controle da família sobre a gestão, favorecendo ainda a profissionalização e a visão de longo prazo nas decisões estratégicas, tendo em vista o desenvolvimento da empresa após a instituição do sistema de governança.

Segundo o Balanço Social de 2015, a empresa mesmo sendo uma companhia limitada e não tendo necessidade de realizar todos os passos e diretrizes do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, os segue como forma de fortalecer o sistema de governança. Os pilares da governança corporativa na empresa A são identificados na Figura 6.

Figura 6 - Pilares da Governança Corporativa na Empresa A



Fonte: Empresa A, 2015

Os pilares demonstram a estrutura de gestão da empresa, tendo em seu primeiro nível os sócios, que é o primeiro grupo de interesse. Sócios são denominados como os cinco irmãos que fundaram e controlam o capital social da empresa e suas respectivas esposas. O organismo que congrega formalmente os sócios no sistema de governança é a Assembleia Geral, que é o órgão máximo na tomada de decisão. A Assembleia é formada por um representante de cada tronco familiar - cada sócio-fundador criou uma *holding* que gere o capital do seu núcleo familiar e contém em seu estatuto as regras para sucessão e divisão de lucros e prejuízos da sociedade – que é eleito para defender os interesses do sócio fundador e que possuem um voto cada. Também existe o Conselho de Família, que é pertinente para tratar assuntos relacionados aos objetivos da família para com seu capital, relacionamento e desenvolvimento das futuras gerações. É nítido a separação das decisões racionais (negócio) e emocionais (família) em cada um dos órgãos.

O segundo pilar é o Conselho Administrativo. Neste ponto a empresa possui uma particularidade, que é a existência de uma *holding*, de forma com que o Conselho Administrativo seja um dos organismos de gestão da referida empresa, originada para controlar e dirigir outras sociedades, que contenham vida jurídica distinta, porém, subordinadas a esta. A composição do Conselho de Administração é formada por sete membros: dois representantes dos sócios; três executivos externos à empresa – escolhidos pela Assembleia Geral; e, dois

funcionários de alguma das empresas controladas pela *holding* – obedecendo a regra de 20 anos de exercício de funções de chefia.

A Diretoria Executiva suporta o terceiro pilar, sendo composta pela Presidência e pela Diretoria. O cargo de Presidente pode ser exercido por qualquer membro da família ou profissional habilitado, sendo para tanto necessário 2/3 (dois terços) dos sócios favoráveis à decisão – perante Assembleia Geral. Já a Diretoria é composta por 4 (quatro) diretores, com os seguintes cargos e responsabilidades específicas de cada função: Diretor Financeiro; Diretor Administrativo; Diretor Comercial; Diretor de Desenvolvimento Agropecuário. A Diretoria Executiva é considerada o segundo órgão de gestão da *holding*, subordinada ao Conselho Administrativo. É observada a restrição de que o máximo de 1/3 (um terço) de membros do Conselho Administrativo possam ser eleitos diretores.

Como a empresa possui muitos negócios nos mais variados setores, o Presidente é eleito para presidir todos os negócios do grupo e a Diretoria Executiva também assume o papel de controlar cada área respectiva às diretorias em todas as unidades de negócio do grupo. Cada unidade de negócio possui um Gerente Geral, que se reporta à Diretoria Executiva.

Durante a entrevista, um fato curioso sobre a sucessão na Empresa A foi observado. À época em que o sistema de governança corporativa foi criado, os sócios-quotistas (fundadores) da empresa compunham a Diretoria Executiva, de forma com que cada um ocupava um dos cargos citados e a Presidência. Com objetivo de profissionalizar a gestão, foi decidido que cada sócio deveria selecionar um sucessor e prepará-lo para assumir a diretoria respectiva quando o mesmo se retirasse. Assim, em comum acordo cada sócio elegeu seu sucessor e dedicou parte de seus anos de trabalho para preparar a próxima Diretoria e Presidência do grupo, sendo que já foi feita a transição com alguns dos sócios.

A Auditoria Independente configura outro órgão indicado pelo Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, de forma a garantir que os resultados e apurações feitas pelos organismos internos da empresa sejam confiáveis perante as lentes do mercado, de investidores ou do público interno.

Intitulada de Responsabilidade Social, o terceiro pilar é um princípio seguido pela empresa que visa estabelecer que os negócios gerenciados pela *holding* possuem sustentabilidade em longo prazo e age de acordo com regras que garantem um convívio respeitoso com o meio ambiente e com a comunidade que interage com a empresa

Por fim, o pilar Conduta e Conflito de Interesses visa fortalecer os códigos de ética internos e de publicidade das posturas desejadas e seguidas pela empresa. Este pilar se traduz nas condutas do dia a dia, norteadas por três questões básicas: quero, devo e posso. É fortemente

incentivada a participação e personificação do trabalho de cada funcionário, tendo como norte que cada um deve encontrar significado naquilo que está fazendo para o bem da empresa. Este pilar também regula atitudes da empresa para com a sociedade, fornecedores, meio ambiente e clientes, de forma com que a empresa estabeleça relações justas e saudáveis.

Todos estes pilares são guiados pelos princípios do Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa: Transparência; Igualdade; Prestação Responsável de Contas; Sustentabilidade.

Quanto ao tempo de existência do sistema de governança corporativa na empresa, segundo entrevista, foi iniciado por volta de 1993 através de pesquisas e *benchmarking* com a empresa americana Cargill, com a italiana Parmalat e com a brasileira Gerdau – todas essas empresas de controle familiar e que na época eram a vanguarda do tema governança corporativa. Em 1994 o sistema foi sendo estabelecido e os organismos criados, e deste ano até 2000 foi elaborado o estatuto e regras oficiais para a *holding* principal. Foi observado a lacuna de tempo da criação dos organismos até a efetivação final, sendo motivada pela discordância dos sócios acerca do acordo e sua rigorosidade. Para o entrevistado, este tempo de maturação foi necessário para elevar a consciência dos sócios com relação à interferência da família nos negócios da empresa.

A criação do sistema, segundo entrevista, foi espelhada nas empresas citadas anteriormente, no livro *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business* (Gersick *et al.*) e em referências internacionais sobre governança corporativa, vista a falta de material especializado no Brasil na data de sua criação – o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, por exemplo, foi criado em 1995.

Com relação à participação da família na empresa, segundo entrevista, somente os cinco fundadores possuem função oficial na empresa, por meio dos conselhos e diretorias da empresa. A segunda geração e terceira geração possuem participação somente na *holding* familiar do seu tronco, conforme vontade de seus pais e consenso caso sejam eleitos como representantes do tronco familiar. Existe, contudo, regras para que membros da família sejam contratados ou assumam cargos estratégicos na empresa ou na *holding*, de forma com que seja garantido que a pessoa é capaz e seria contratada pela empresa mesmo que não fizesse parte da família controladora.

O sistema de governança é composto por Assembleia Geral, Conselho de Família, Conselho Administrativo, Diretoria, Auditoria Independente e apoiado por critérios de condutas e responsabilidade. Dado o tamanho da empresa, sua evolução no sistema de governança e restrições familiares se aplicam a uma maturidade necessária, demandada pelo mercado.

Com base nas informações coletadas, podem-se relacionar os diferentes momentos que cada empresa viveu e a necessidade ou não de certos organismos. A necessidade de criação dos mecanismos de governança surgiu com o crescimento no número de filiais e a criação de novas unidades de negócios. A formalização, por meio do estatuto da *holding* – que se configura como um Acordo de Sócios – veio por meio da necessidade de regras claras para gestão do capital dos sócios e futuras transições geracionais.

Hoje, a empresa apesar de já ter um sistema de governança robusto e com as práticas mais aceitas internacionalmente, ainda não executou um processo de sucessão familiar em seu capital social. Os cinco sócios fundadores ainda estão vivos e comandam suas ações, ainda que todos tenham suas *holdings* estabelecidas e com critérios claros para a inserção e condição dos sócios-herdeiros no domínio futuro das ações. Haja posto, o sistema é complexo e completo, pronto para suportar tal mudança sem maiores prejuízos.

Quanto ao modelo tridimensional de Gersick *et al.* (1997), a empresa A é uma Sociedade entre Irmãos (Propriedade), está no nível de Maturidade (Empresa) e no momento da Passagem de Bastão (Família) – mesmo que não no controle da empresa operacionalmente, mas com o controle das ações.

4.1.2 Descrição empresa B

A empresa B teve seu início no ano de 1986 na cidade de Nova Veneza – Santa Catarina, no ramo de moda infantil, inicialmente pelo pioneirismo do casal fundador da empresa onde o fundador fazia a gestão da empresa e a fundadora ditava os rumos das coleções e produção da empresa. O negócio foi crescendo e a empresa foi se estruturando, de forma com que os filhos do casal foram entrando no negócio. A família é composta pelo casal fundador e três filhos, sendo que dois tiveram inserção no negócio ainda enquanto a empresa trabalhava no setor infantil, e seus netos.

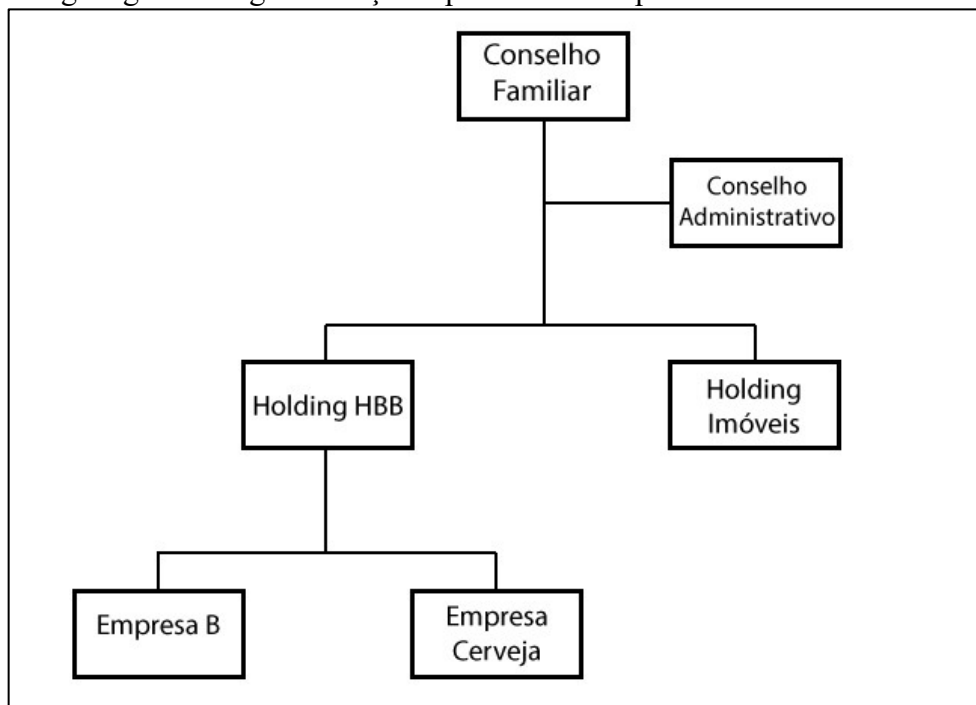
O ponto de mudança e crescimento da empresa aconteceu em 2006, quando apesar da empresa já atingir um público mais elevado, enfrentava certa dificuldade frente à abertura do mercado para marcas estrangeiras e o fortalecimento de marcas nacionais nos grandes centros, o que tornou o mercado bastante competitivo e restrito. Naquele momento, entre inserção de uma nova geração no negócio da empresa e certa crise no nicho de mercado, a empresa decidiu apostar em outro nicho, o de moda feminina *premium*.

Devido ao tino comercial da fundadora e de certa forma a carência do mercado em produtos de alta qualidade, a decisão de mudar os rumos da empresa se mostrou extremamente

acertada: a primeira coleção vendeu R\$ 4 milhões, frente ao faturamento de R\$ 3 milhões da linha infantil; fechou o primeiro ano com um faturamento de R\$ 20 milhões, no ano seguinte R\$ 50 milhões e em 2009 cerca de R\$ 75 milhões. Todo esse crescimento demandou da empresa uma elevação do nível de gestão, onde antes se fazia somente o orçamento da empresa e das áreas, foi necessário estabelecer um planejamento estratégico, procurar conselhos de pessoas externas – iniciando um modelo de governança com algo semelhante ao Conselho Administrativo.

Com o crescimento acelerado entre 2006 e 2009, houve a necessidade de implementar ferramentas de gestão e atendendo ao desejo de perpetuar a empresa, estabeleceu-se: o Conselho de Administração – agora mais estruturado – mantendo pessoas externas, periodicidade de encontros e funções definidas; um Conselho de Família para separar questões de relacionamento de gestão da empresa; comitês para temas específicos, voltados para as necessidades momentâneas da empresa; implementou-se uma área de controladoria, com papel de apoiar a gestão de forma estratégica e fiscalizar os resultados obtidos pela contabilidade e demais áreas. Desta forma, a empresa está organizada conforme o seguinte organograma, apresentado na Figura 7.

Figura 7 - Organograma de governança corporativa da empresa B



Fonte: Elaborado pelo autor

Seguindo o momento de mudanças e estruturação, houve um movimento de profissionalização e sucessão. O fundador e a fundadora transferiram suas ações para os filhos, que fundaram assim uma *holding* que administra o capital social da empresa e que é composta pelos três filhos do casal – garantindo ainda os direitos dos fundadores de rendimentos e reservando-se ao direito de reassumir as ações em caso de comportamentos indevidos. Neste momento, foi constituída também outra *holding* para administrar o capital imobilizado da família, sendo composta por todos os imóveis e investimentos da família fora do negócio da empresa – sendo nítida a divisão entre negócio e propriedade, conforme modelo tridimensional de Gersick *et al.* (1997).

Para o aprimoramento dos organismos de governança corporativa, segundo a entrevista, foi observado o Guia de Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC. Hoje, o Conselho Administrativo é constituído por quatro pessoas, sendo o fundador e outros três executivos externos. A composição é focada no desenvolvimento da empresa, sendo selecionadas pessoas pela experiência e setores de carência da empresa, sendo que o atual presidente do conselho é uma pessoa externa. O Conselho de Família continua a vigorar e apresenta resultados práticos, estabelecendo critérios para inserção de familiares na empresa e formas para separar assuntos de gestão e assuntos de família. Os comitês continuam a existir, abordando questões atuais da empresa, conforme citado na entrevista, tendo um comitê de estratégia que figura como fixo e outros são criados e extintos conforme necessidade.

Outro ponto interessante vislumbra-se pelo movimento da empresa em buscar uma auditoria externa, como uma mudança com intuito de aprimorar o sistema de governança atual. Para um futuro também é desenhado à criação de *holdings* de núcleo familiares – assim como existe na Empresa A desta pesquisa – demonstrando interesse de implantar cada vez mais práticas que deem robustez à governança.

Com base no momento da empresa B, assegura-se que o sistema de governança veio como uma ferramenta, suportando o crescimento da empresa e demonstrando aspectos de desejo e necessidade de mecanismos para suavizar uma transição geracional. Ao transferir as ações, o fundador se munuiu de mecanismos para garanti que mesmo que não sendo mais acionista, a família continuaria com um negócio de sucesso e teria apoio de ferramentas e mecanismos para manter seu crescimento. Pode-se observar em ambos os casos a governança sendo utilizada como fator de crescimento organizacional e familiar, garantindo perenidade.

O sistema de governança é composto por Conselho de Família, Conselho Administrativo e Comitês. É notada a diferença nas estruturas, explicadas pelo tamanho das

empresas: a empresa A tem um faturamento aproximado de R\$ 3,5 bilhões enquanto a empresa B se aproxima de R\$ 300 milhões.

A empresa B é uma Sociedade entre Irmãos (Propriedade), está entre os níveis de Expansão/Formalização e Maturidade (Empresa) e no momento de Trabalho em Conjunto (Família).

4.2 CARACTERÍSTICAS DO MODELO DE GESTÃO E CULTURA DA EMPRESA EF

Esta discussão responde ao segundo objetivo, de “compreender as características inerentes ao modelo de gestão e cultura da empresa em questão”. É compreendido por uma seção descritiva mesclando análises teóricas dos conceitos de empresa familiar e do modelo de desenvolvimento tridimensional de Gersick *et al.* (1997).

A empresa iniciou seus trabalhos no dia 01 de abril de 1963 como um negócio de roupas e tecidos. Com a construção de um segundo prédio anexo ao recebido de herança do pai do fundador, por volta de 1985 foi iniciado o ramo de negócios atual da empresa: venda de móveis e eletrodomésticos. Em 1991 a empresa começou seu processo de expansão e inserção da segunda geração, por meio da abertura de filiais. Atualmente a empresa EF é composta por 290 funcionários entre efetivos e terceirizados e outros 10 funcionários em uma segunda unidade de negócios do grupo – revenda de motocicletas. Estes funcionários estão distribuídos em 19 filiais espalhadas por 17 cidades do sul catarinense e norte do Rio Grande do Sul, cada filial com a estrutura básica de: gerente, operador de caixa, crediaria e vendedor. Em algumas filiais existem os cargos de conferente/estoquista e montador de móveis, de acordo com o tamanho ou necessidade da filial.

Como estrutura de suporte, a empresa mantém um Centro de Distribuição (CD) na cidade de Turvo/SC com a função de receber os produtos, armazenar, abastecer as filiais da rede, entregar os produtos adquiridos pelos clientes e executar assistência em casos de produtos com defeito. Esta unidade conta com cerca de 50 funcionários e opera com 12 caminhões e três camionetes para entrega dos produtos e instalação de ar-condicionado split. Sob responsabilidade do CD até o início do ano de 2016 também cabia a montagem dos móveis para o cliente final, processo que foi alterado para funcionários terceirizados, com auxílio de uma consultoria externa, visando otimizar o tempo de entrega – que à época passava dos 7 dias. Agora, a empresa conta com cerca de 10 profissionais terceirizados comissionados por meio de percentual do valor dos móveis que montam, localizados em 4 regiões de atuação que cobrem as filiais da rede. Existem ainda cerca de 10 profissionais de montagem fixos na empresa para

suporte e entregas especiais. A mudança no processo de entrega e montagem diminuiu o tempo médio de entrega para dois dias e outros dois dias para montagem, resultando em uma diminuição de 7 para 4 dias médios.

Ao mesmo tempo que a contratação da consultoria logística, a empresa contou com a entrada de um familiar – cônjuge de um membro da segunda geração que não faz parte da gestão – com o intuito de criação de uma área de Controladoria. Inicialmente, o trabalho foi direcionado para a área de Logística e Distribuição, visando estabelecer metas, mensurar custos e aprimorar os processos. Esta função em específico assemelha-se com a Auditoria Interna, que provê dados e auxilia a governança corporativa, de forma com que representa um grande potencial para aplicação do referido estudo.

Outra mudança recente na empresa foi à implantação de um novo sistema de ERP (*Enterprise Resource Planning*) e PDV (Ponto de Venda), visando maior controle e acesso a informações, indo ao encontro com os processos de profissionalização e desenvolvimento da empresa. Esta mudança, de um *software* usado pelos funcionários por mais de 20 anos para um totalmente diferente e mais complexo, evidenciou algumas deficiências do corpo funcional quanto à instrução e capacitação. Contudo, demonstrou também a capacidade de recuperação e evidenciou a ascensão de novas lideranças, de forma com que é possível identificar em menos de quatro meses o aumento da eficiência operacional frente à uma mudança brusca na principal ferramenta de trabalho e integração de processos da empresa.

Seguindo as áreas de apoio, a empresa mantém uma contabilidade gerencial e financeira, objetivando especialização no negócio e confiabilidade nos dados levantados. Esta área contábil é responsável por toda a gestão fiscal, pagamentos, administração de pessoal e análise gerencial para apoio à tomada de decisão financeira dos gestores da empresa. O setor de recursos humanos é responsável pela gestão dos funcionários, realizando contratações e demissões para todas as filiais e áreas de apoio, e com auxílio da área contábil executa as folhas de pagamento. Existe também um setor de crédito e cobrança, responsável pelas liberações e cobranças devido ao crediário próprio que a empresa mantém. Além dos funcionários da matriz, este setor também é composto por crediáristas que trabalham em todas as filiais. A área de infraestrutura é responsável pelas estruturas e manutenção relacionada à frota e imóveis próprios ou alugados da empresa, de forma a promover condições adequadas de trabalho aos funcionários. Os sistemas de comunicação, informação e operação digital da empresa são administrados pela área de tecnologia da informação, que é responsável por manter os sistemas em pleno funcionamento e prestar auxílio aos funcionários nas operações cotidianas. Por fim, a última área formal da empresa é o setor de compras, responsável pelo relacionamento com os

fornecedores por meio da aquisição dos produtos que a empresa vende. A área é dividida em três setores: eletrodomésticos, móveis e linha alta de decoração. Outras áreas como marketing, comercial e jurídico são executadas pelos sócios com auxílio externo quando necessário.

A empresa EF tendo seu negócio principal no ramo de móveis e eletrodomésticos, tem como principais concorrentes estaduais e regionais: Lojas Koerich, Lojas Berlanda, Lojas Benoit, Corrêa Back, Bkp, LCL, De Luca Móveis e Fretta Home Center.

O processo decisório é centrado totalmente nas mãos dos sócios (segunda geração) e utilizando o fundador como um conselho consultivo, o que demonstra que a sucessão realmente aconteceu. Destaca-se composição do corpo gerencial interna em sua maioria, por funcionários com bastante tempo de casa e que em sua maioria tiveram contato com as três gerações – a primeira e a segunda na gestão da empresa e a terceira por laços de afeto, vendo as crianças crescerem. Na prática, os três sócios recebem apoio de seis funcionários das áreas funcionais, com pelo menos sete anos e chegando a vinte três anos de empresa para executar a gestão – sem considerar os gerentes de filiais.

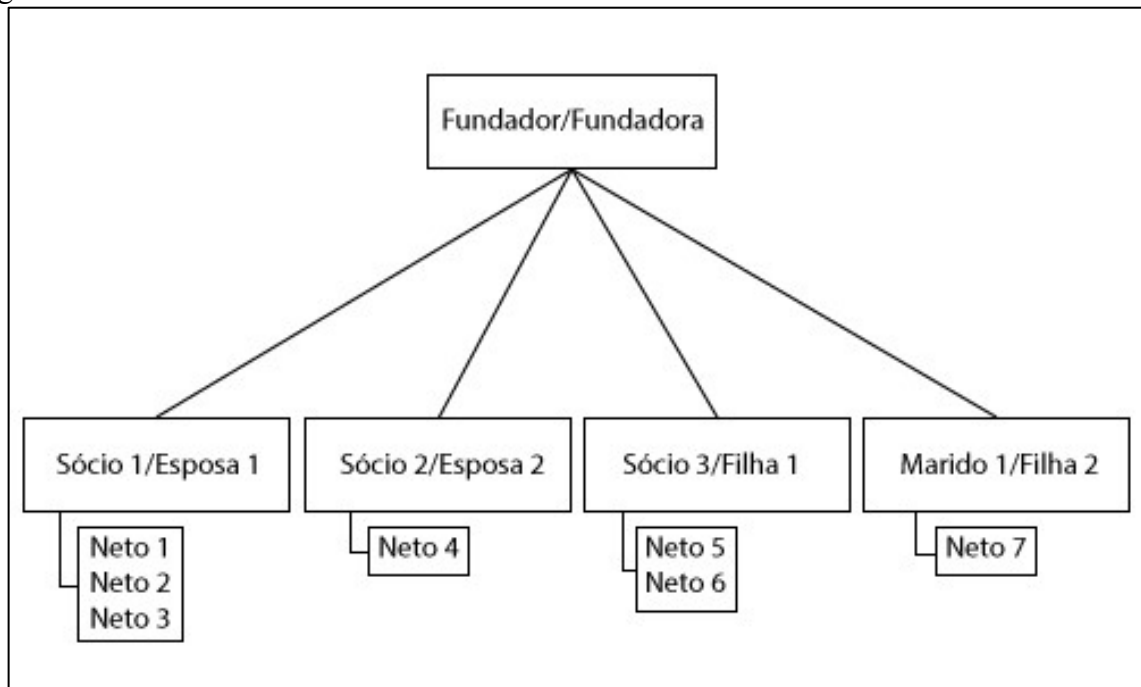
Algumas características evidenciadas por Donnelley (1964) podem ser identificadas na gestão: grande valorização da confiança, extrapolando vínculos familiares; laços afetivos fortes, influenciando comportamentos, relacionamentos e decisões empresariais; exigência de dedicação integral a empresa, tanto dos familiares envolvidos no negócio quanto dos funcionários; postura mais conservadora, desde a estrutura até a administração de capital; expectativa de alta fidelidade profissional; existência de jogos de poder, onde a força política pode vencer aspectos funcionais. Outras características relatadas por Gonçalves (2000) para empresas do setor do comércio também podem ser identificadas: informalismo, pragmatismo, imediatismo e aproveitamento de oportunidades do momento.

Por fim, resgata-se o conceito de empresa familiar de Grzybovski et al. (2006, p. 2), que retrata muito bem as características da empresa:

Um conjunto de relações sociais entre familiares que se dão no espaço empresarial, com fins econômicos, compreendidas pelos elementos simbólicos, étnicos e culturais advindos do modelo gerencial implementado pelo fundador, modificado (total ou parcialmente) pelos seus sucessores, num processo continuado de acumulação de conhecimentos, de revisão de conceitos, de reflexão das experiências que deram certo ou errado, bem como pela manutenção daquilo que o núcleo familiar considera válido transmitir às gerações seguintes de membros da família proprietária em movimentos transgeracionais.

Quanto à família, para iniciar a compreensão das relações, papel de cada um e interações, elaborou-se algo semelhante com um misto de árvore genealógica da família, composição societária e de relacionamentos. A Figura 8 a seguir, encontra-se a representação.

Figura 8 - Árvore familiar e societária



Fonte: Elaborado pelo autor

Assim, a composição geracional obedece a seguinte ordem:

1ª geração: Fundador e fundadora

2ª geração: Sócio 1, Esposa 1, Sócio 2, Esposa 2, Sócio 3, Filha 1, Marido 1 e Filha

2.

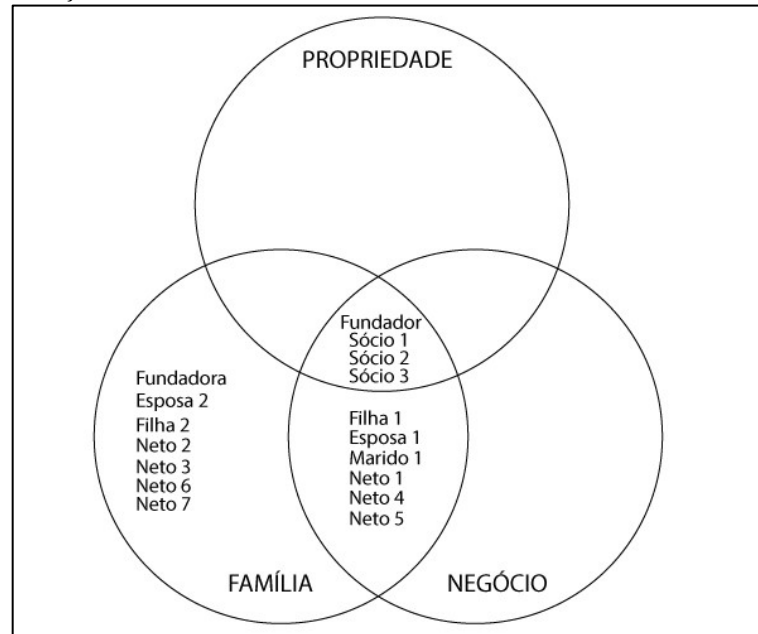
- Na composição societária encontra-se o fundador, dois filhos (sócio 1 e 2) e o sócio 3. A Filha 1 é sócia da empresa através de seu marido – Sócio 3. A Filha 2 ainda não é sócia da empresa formalmente, o que acontecerá por meio da herança do fundador.

3ª geração: Neto 1, Neto 2, Neto 3, Neto 4, Neto 5, Neto 6 e Neto 7.

Compreendendo a dinâmica familiar, pode-se identificar o papel de cada um no modelo três círculos de empresas familiares de Gersick *et al.* (1997): membros da família que não se envolvem com o negócio; indivíduos externos à família – leia-se sócios ou investidores – e que não atuam na gestão da empresa; funcionários responsáveis pela gestão da empresa e que não possuem participação societária ou vínculo familiar; membros da família, que não participam da gestão empresarial, mas que são proprietários; proprietários que participam da gestão, mas que não são membros da família; membros da família que participam da gestão, mas que não são proprietários da empresa; e, por fim, indivíduos que são membros da família, participam da gestão empresarial e fazem parte da composição societária.

A Figura 9 apresenta a caracterização da família quanto ao modelo referido, sendo que somente três blocos são identificados: família; família e negócio; e, família, negócio e propriedade.

Figura 9 - Representação da família no modelo das três dimensões

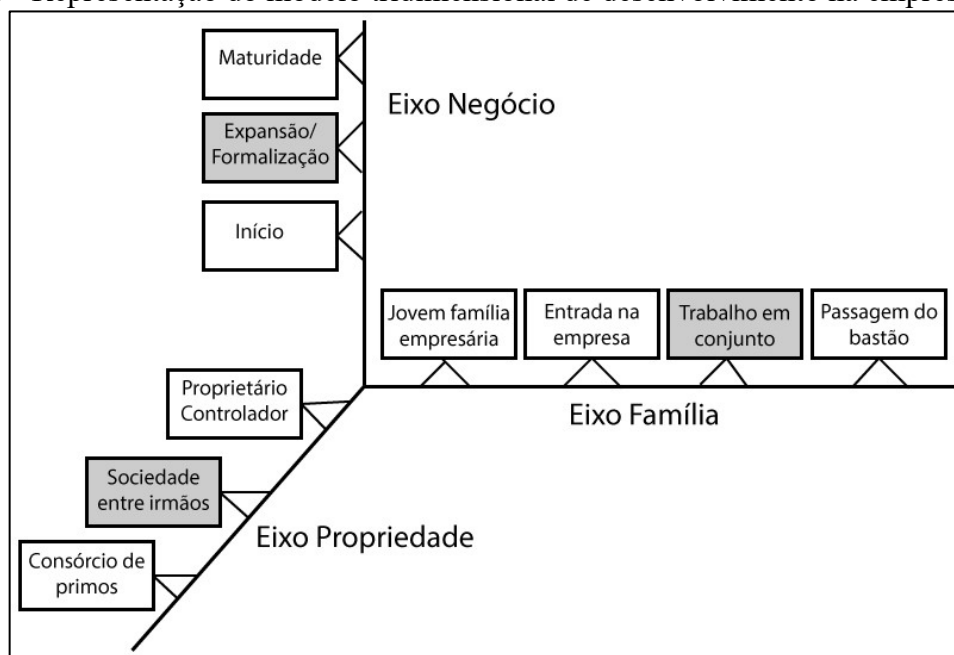


Fonte: Adaptado de Gersick et al. (1997, p. 6)

Cada membro da família irá assumir um papel relacionado à empresa conforme seu círculo de interação. Um membro que é somente da família, irá ter um posicionamento diferente de um membro que é da família e faz parte da gestão ou então de um que faz parte de todos os círculos. Estes posicionamentos são explicados pelos autores como o prisma de visão que cada indivíduo possui realçado pela realidade que o mesmo vive e sua expectativa de mudança nos círculos. Interpretando a representação, é possível identificar que a empresa é essencialmente uma empresa familiar – não possuindo nenhuma pessoa externa na composição societária; o *mindset* apresenta-se como paternalista, ao passo que todos os sócios atuais são homens e até o referido momento não existem sócios que não trabalham na gestão do negócio, sendo uma exigência dedicação total à empresa; apresenta-se, ainda, um grande contingente de familiares com possibilidade de inserção tanto no capital quanto na gestão do negócio, o que faz com que os resultados dessa pesquisa sejam fundamentais para o desenvolvimento da empresa – delimitando limites e exigências para a inserção e convívio dos mesmos com a propriedade e negócio.

Quanto à maturidade de desenvolvimento da empresa familiar em cada eixo, usou-se como base o modelo tridimensional de desenvolvimento de Gersick et al. (1997), sendo que cada fase de cada eixo representa um momento distinto na vida das empresas familiares. Especificamente pelo modelo familiar e societário presente na empresa EF, todas as fases listadas e que os autores Gersick et al. (1997) consideram as mais gerais são possíveis de se observar. Na Figura 10 encontra-se a classificação da maturidade de empresa familiar em cada eixo do modelo tridimensional de desenvolvimento.

Figura 10 - Representação do modelo tridimensional de desenvolvimento na empresa EF



Fonte: Elaborado pelo autor adaptado de Gersick et al. (1997)

Inicialmente, no eixo propriedade, a empresa atualmente é uma sociedade entre irmãos majoritariamente. Existe ainda a presença do fundador na composição societária e um dos sócios representa uma das irmãs, contudo com a composição societária variada e não somente uma pessoa, o fundador já demonstrou seu interesse de que a empresa continue com mais sócios e não tenha somente uma pessoa centralizadora, conforme afirmam Gersick et al. (1997, p. 39):

Quando a família tem a tradição de identificar um líder do negócio em cada geração, a maioria dos membros da geração mais nova sabem desde cedo que as suas carreiras estarão fora do negócio. Se o atual proprietário está mais preocupado com autonomia e clareza nos círculos do negócio, e acredita que uma gestão mais fácil do negócio requer somente um líder, então ele procurará um novo Proprietário Controlador. Se, por outro lado, o atual líder valorizar a equidade, a harmonia familiar e a distribuição justa de ativos como o mais importante para o futuro da família, então aumenta a chance de ele preferir uma Sociedade de Irmãos.

Assim, ao mesmo tempo em que se constitui uma “Sociedade entre irmãos” a família demonstra o aspecto que irá assumir para a gestão e forma de controle da empresa. Com uma divisão igualitária, busca-se a harmonia familiar e justa distribuição de ativos, a empresa tende a seguir a linha de maturidade apresentada por Gersick et al. (1997) e constituir um “Consórcio entre primos” na próxima geração. Ainda analisando o estágio atual – “Sociedade entre irmãos” – é notório a forma como se comporta a sociedade, sendo representada pelos autores como “primeiro entre iguais”. Para os autores esta característica demonstra a existência de um líder entre os sócios igualitários, sendo que isso pode ser prejudicial ou benéfico para a empresa. No caso da empresa EF, a escolha deste líder na empresa teve endosso dos demais sócios, por características de inclusão dos demais nos processos decisórios, visão arrojada e pelo momento em que a empresa passava na época da sucessão.

No eixo família, que segundo os autores se difere dos demais quanto a ordem cronológica que acontecem os eventos devido as particularidades da vida, em que as etapas podem ir e vir, com maior facilidade. Uma geração pode ter vários ou nenhum filho, o contato entre as gerações pode durar bastante ou pouco, tudo depende muito da especificidade de cada família. Contudo, diferente da abordagem natural de uma família, em famílias empresárias o contato com pais e tios ou primos, em geral, é muito maior na maturidade dos indivíduos, enquanto esses são sócios ou participam da gestão da mesma empresa. A empresa encontra-se na etapa de “Trabalho em conjunto”, quando duas ou mais gerações estão totalmente envolvidas no negócio da família, tendo como característica a geração mais velha – neste caso se considera a segunda geração – possuindo entre cinquenta e sessenta e cinco anos e a geração mais nova entre vinte e quarenta e cinco anos. Tem como principais desafios: promover a comunicação e cooperação geracional; encorajar discussões sobre a produtividade da gestão; e, gerenciar as três gerações trabalhando em conjunto. Contudo, também existem características de “Passagem de bastão”, representada pela transição entre primeira e segunda geração, tendo como característica a geração mais velha possuir mais de sessenta anos e tendo como principais desafios a saída do negócio e passagem da liderança familiar. Segundo os autores, a existência de mais de um momento é algo natural quando existem mais de uma geração de forma ativa seja no negócio ou na família.

Por fim, o eixo negócio é relacionado ao desenvolvimento do modelo de gestão da empresa. A empresa EF se encontra na maturidade de “Expansão/Formalização” quando as características identificadas pelos autores são o aumento da estrutura funcional e múltiplos produtos ou linhas de negócios. Este momento tem como principais desafios: evolução na função de proprietário-gerente e profissionalização do negócio; planejamento estratégico;

criação de sistemas organizacionais e políticas; e, gestão de fluxo de caixa. Todas essas características e desafios podem ser identificados no negócio da empresa EF, sendo que a empresa possui um mix de produtos e serviços complexo – mix de produtos de cerca de 20 mil produtos, serviços de instalação de condicionadores de ar e garantia estendida e uma segunda unidade de negócio no ramo de motocicletas – e enfrenta os desafios levantados.

4.3 REGRAS E ESTRUTURAS PARA A IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

Nesta etapa atende-se ao terceiro objetivo, de “estabelecer as regras e estruturas para a implantação do modelo de governança corporativa na empresa em questão”. Tem como resultado três estruturas: Conselho de Administração, Conselho de Família e Área de Controladoria.

O sistema de governança proposto é um *blended* que contempla os referenciais teóricos, características dos modelos da empresa A e da empresa B e sugestões adaptadas ao momento atual que a empresa EF vivencia, suas características familiares, de negócio e de propriedade. A implantação seguirá etapas de estruturação de organismos e formalização de passagens de dimensões conforme o modelo tridimensional de desenvolvimento.

Ao se pensar no modelo, o foco foi fortalecer a empresa. Em um primeiro momento, ao se considerar uma empresa familiar a resposta mais óbvia seria “fortalecer a empresa e a família”. Trazendo o foco para a empresa, fortalece-se os princípios da governança corporativa, da profissionalização do negócio e vai ao encontro do primeiro princípio das empresas visionárias de Collins e Porras (1995) que é o foco na organização em vez de uma pessoa ou produto. Como consequência final deste processo se fortalece a família, contudo a inversão da ordem iria prejudicar a empresa ao passo que estruturas necessárias poderiam não ser priorizadas em detrimento do benefício familiar.

4.3.1 Conselho de Administração

O Conselho de Administração terá dois momentos, sendo um inicial e outro após a implantação dos mecanismos acessórios. Inicialmente, será composto pelos sócios da empresa – sendo mais caracterizado por um Conselho de Sócios. Neste momento terá como função ser o ambiente de elaboração de um estatuto base, para efetivação de uma *holding* familiar, e de estruturação dos demais mecanismos da governança corporativa.

Holding é um termo da língua inglesa que tem como significado “segurar, controlar ou manter” e neste caso é a definição de uma sociedade limitada ou anônima, que têm sua origem ligada a Lei 6.404 de 1976, a chamada lei das Sociedades Anônimas, no seu art. 2º, § 3º que dita “ a companhia pode ter por objeto participar de outras sociedades; ainda que não prevista no estatuto, a participação é facultada como meio de realizar o objeto social, ou para beneficiar-se de incentivos fiscais”. Para Carvalhosa (2009, p. 14) a definição e o funcionamento de uma *holding* :

As holdings são sociedades não operacionais que tem seu patrimônio composto de ações de outras companhias. São constituídas ou para o exercício do poder de controle ou para a participação relevante em outras companhias, visando nesse caso, constituir a coligação. Em geral, essas sociedades de participação acionária não praticam operações comerciais, mas apenas a administração de seu patrimônio. Quando exerce o controle, a holding tem uma relação de dominação com as suas controladas, que serão suas subsidiárias.

Considerando uma *holding* familiar, no geral é uma composição societária limitada, movida pelo caráter *intuito persona* , o qual dispõe que sendo composta de pessoas seu bom funcionamento depende da confiança entre estes; e ao mesmo tempo é a base para o *affectio societatis* , que dispõe sobre a necessidade de objetivos comuns dos sócios para formar e manter a sociedade.

Ao manter um caráter de sociedade limitada, permite-se aos sócios determinar por meio de contrato social – neste caso de uma *holding* , a constituição de um estatuto – que dispõe sobre a responsabilidade limitada de cada sócio, a forma como será dirigida a sociedade, como se dará a sucessão, o que acontece em caso de morte de um sócio, dentre outras situações que possam ocorrer relacionadas ao capital e a participação da família na empresa.

Oliveira (1995) discorre sobre a composição da *holding* familiar:

A formação de uma empresa *holding* familiar promove a reunião de todos os bens pessoais no patrimônio desta sociedade, oferecendo a seu titular a possibilidade de entregar a seus herdeiros as cotas ou ações, na forma que entenda mais adequada e proveitosa para cada um, conservando para si o usufruto vitalício dessas participações, o que lhe proporciona condições de continuar administrando integralmente seu patrimônio mobiliário e imobiliário. (OLIVEIRA, 1995, p. 25).

O estatuto, conforme identificado na literatura de Steinberg e Blumenthal (2011) é semelhante com o Acordo de Sócios, que para os autores é um contrato orientado pela legislação vigente e que na verdade traduz os interesses dos sócios ou acionistas da empresa para com o futuro da organização e a forma como ela será conduzida. A existência do estatuto irá guiar os rumos da empresa em assuntos delicados como: falecimento do fundador ou sócios; entrada de terceiros na composição societária; cessão de cotas; entrada de familiares na gestão da empresa;

transferência de cotas; retirada ou saída de um sócio da sociedade; entre outras. O estatuto vai ao encontro do princípio de fortalecimento da empresa, evidenciado por Collins e Porras (1995), sendo este bem executado irá fortalecer a organização independentemente de uma pessoa ou produto.

Esta primeira etapa, além da participação dos sócios da empresa é indicado manter dois comitês ou organismos externos: assessoria jurídica e assessoria tributária. No primeiro, relacionado à questão legal, é necessário elaborar um documento (estatuto) que atenda aos requisitos da legislação vigente, que proteja os interesses de todas as partes envolvidas (sócios) e que proteja o capital social dos mesmos sem interferir no funcionamento da empresa. O segundo organismo, voltado para a parte financeira, é necessário atentar-se à forma de transferência dos bens, imóveis e capital social dos sócios para a *holding* observando-se os requisitos e meios legais de se estabelecer tais transações, de forma a não onerar o processo e representar vantagens tributárias para os sócios cumprindo com as disposições da Constituição Federal e do Código Civil.

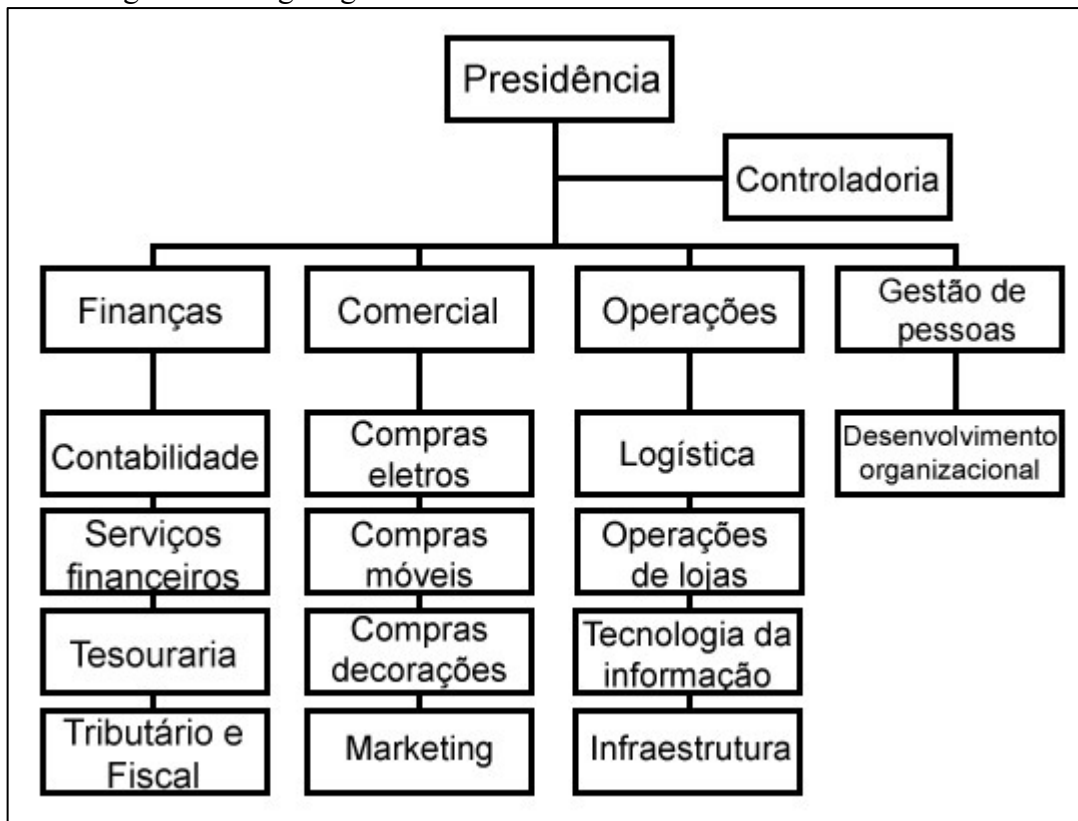
Como modelo a ser seguido, sugere-se os seguintes pontos necessários para o estatuto da *holding*, conforme identificado nas empresas pesquisadas e referência dos autores Steinberg e Blumenthal (2011): Regras entrada e saída de sócios, distribuição de dividendos, aporte de capital e financiamentos, cálculo de valor da empresa, fusões e aquisições, acordos de convivência, forma de transferência de ações, aspectos de falência e concordata; Composição de Conselho de Administração; Escolha de Presidência e Diretoria Executiva; Remuneração dos cargos de Conselheiro, Presidente e Diretores; Disposições sobre as sociedades controladas e coligadas; Responsabilidades dos sócios, sociedades e Administradores; Quotas da *holding*; Direitos e deveres dos sócios; Acesso e provimento de cargo para familiares diretos e indiretos; Disposição sobre direitos e responsabilidades dos herdeiros dos sócios; e, interação dos organismos da governança corporativa. Através destas referências e adicionando pontos levantados pelos sócios durante o processo de construção do estatuto, será constituída a *holding* familiar da empresa EF.

A importância da existência destes organismos externos neste momento encontra os seguintes benefícios: cumprir com as disposições legais; planejar e executar a melhor estratégia, sempre visando a proteção do patrimônio dos sócios; profissionalizar os processos da empresa; e, quem sabe o principal benefício para efetivação de um Conselho de Administração, habituar os sócios com a presença de pessoas externas à organização nas reuniões e decisões estratégicas.

Também, como função inicial, o órgão deverá estruturar a empresa de forma a identificar diretorias e que irão dirigir as áreas da empresa. Como nas empresas estudadas, indica-se estabelecer um Presidente e Diretores para os setores estratégicos da empresa, com foco em aglutinar funções semelhantes em uma mesma diretoria e possibilitar certa independência para ações dentro da mesma. Esta ação vai ao encontro dos princípios de Collins e Porras (1995) de estimular o progresso, dar ferramentas em vez de impor soluções e promover maior alinhamento.

Com base na análise da atual divisão de áreas e diretorias, mesmo que informalmente, sugere-se que o organograma das diretorias e áreas da empresa sejam inspirados conforme o modelo abaixo (Figura 11), que tem como base organogramas de outras empresas do ramo.

Figura 11– Sugestão de organograma



Fonte: Elaborado pelo autor

A segunda etapa do Conselho de Administração é efetivamente se tornar um Conselho de Administração. Sua missão é guardar os princípios, valores, objeto social da empresa e manter o sistema de governança em aprimoramento constante. Isso acontece por meio da definição das estratégias, aprovação do planejamento da Diretoria Executiva e pela tomada de decisão. No atual momento da empresa, os sócios serão ao mesmo tempo membros

do conselho e diretores, de forma com que se faz necessário implantar duas mudanças: trazer o fundador para a gestão da empresa, por meio de um cargo como Presidente do Conselho de Administração e inserir pessoas externas no Conselho. O fato de inserir pessoas externas, em geral, é uma decisão delicada para os sócios. Sugere-se nesse momento que cada um faça uma lista de pessoas que foram decisivas para o crescimento da empresa, que tenham uma conduta moral e que supram pontos de necessidade para cada período que a empresa passa ou irá passar em médio prazo.

O mandato de conselheiro sugerido é de quatro anos, podendo ser prorrogado conforme reeleição. O período se justifica pela necessidade de pensamento em longo prazo, de forma com que cada conselheiro possa desenvolver e auxiliar a empresa em suas áreas de conhecimento de forma contínua e com tempo para mensurar os resultados destes.

Durante a interação entre primeira, segunda e terceira geração da família na gestão e no capital social da empresa ao mesmo tempo, não se julga necessário existir uma Assembleia Geral ou Conselho de Sócios, sendo o Conselho de Administração o órgão competente para diferenciar a geração que cobra resultado e a geração que executa – atualmente, por exemplo, a primeira geração faria parte do Conselho de Administração e a segunda geração configura-se como a Diretoria Executiva.

Contudo, entre a migração de segunda e terceira geração no poder do capital social da empresa, será necessário evoluir para distinção de papéis do Conselho de Administração e da Assembleia Geral, dado o tamanho da família e quantidade de sócios herdeiros.

4.3.2 Conselho de Família

Para a constituição do conselho de família utilizou-se como base os estudos de Steinberg e Blumenthal (2011), Najjar (2011) e do Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa (IBGC, 2015).

A existência do conselho de família se justifica pela necessidade de um fórum que separe as questões relativas ao interesse da família, organismo pelo qual os membros da família empresária possam expressar suas opiniões, interesses, conflitos, expectativas, valores, ética, conduta e educação para o papel de sócios que os membros da família mantêm entre si, sem envolver o ambiente do negócio. Segundo o Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa (2015), “os objetivos do conselho de família não se confundem com os do conselho de administração, que são voltados unicamente para a organização”.

O conselho de família da empresa EF será constituído por meio da elaboração de um estatuto que irá reger os princípios e valores dos relacionamentos entre a família e o negócio, de forma a estabelecer assim a base para a criação da Ideologia Central da empresa EF, conforme literatura de Collins e Porras (1995). Neste aspecto, une-se os valores da família e da empresa, como forma de manter o legado do fundador vivo nas duas instituições. A composição da ideologia central se estrutura por meio de valores centrais e objetivo, sendo o primeiro a representação das crenças pessoais da família e o segundo o motivo pelo qual a empresa existe além de gerar lucro – qual papel ela cumpre para a sociedade e perante a família.

Como organismos do conselho familiar, serão estruturados comitês que representem o ideal de desenvolvimento familiar, primando pelos níveis de desenvolvimento tridimensional do eixo família apresentados por Gersick et al. (1997) e comitês de conselhos familiares de Steinberg e Blumenthal (2011). Os comitês base sugeridos são: preparação das gerações, educação continuada e integração e manutenção familiar.

O comitê de preparação das gerações deverá estruturar um modelo de *coaching* transgeracional. Este modelo visa estabelecer relações de comunicação e aconselhamento entre as gerações, com princípios de aconselhamento profissional e preparação das gerações mais novas para entrada na dinâmica de uma família empresária. O princípio base é fazer com que tios participem da formação pessoal e profissional de seus sobrinhos, de forma com que exista confiança entre as gerações de que o capital da família empresária será bem administrado, seja com os herdeiros na gestão ou como acionistas da empresa – fomentando e facilitando o processo sucessório.

Outro comitê, de educação continuada terá como princípios: difundir a separação de papéis dos membros da família conforme suas posições nos círculos de família, negócio ou propriedade; prestar contas dos resultados e objetivos da empresa para a família; promover o desenvolvimento técnico dos membros da família, seja como acionistas, conselho familiar ou gestores. Ações como treinamentos “*in company*” ou cursos para desenvolvimento de pessoas específicas, apresentações de resultados de diretores e presidente para o conselho familiar e debates internos de círculo, podem ser realizadas por este comitê.

Por fim, o último comitê indicado como integração e manutenção familiar tem como princípio resgatar valores, histórias, crenças, objetos e manter vivo o senso de pertencimento e valorização dos membros da família. Para tanto, o comitê poderá organizar ações de troca de experiências, rituais, comemorações ou outras atividades com objetivo de melhorar o relacionamento entre os indivíduos.

4.3.3 Controladoria

A área de controladoria é uma sugestão com foco em desenvolver maior controle sob os resultados da empresa por uma ótica mais estratégica. Espelhado no modelo utilizado pela empresa B, este setor – constante na sugestão de diretorias – será responsável pelo tratamento das informações contábeis e operacionais a fim de oferecer à diretoria e ao conselho administrativo material para a tomada de decisão. Deriva-se da criação da controladoria um movimento para instalação efetiva de uma auditoria interna – princípio inspirado no CMPGC – e para o desenvolvimento de metas audaciosas – princípio inspirado em Collins e Porras (1995).

Como função deste órgão destaca-se o monitoramento estratégico da operação e juntamente com o conselho administrativo e diretorias, propiciar bases históricas para desenvolvimento de metas que integrem os processos criativos da empresa a fim de manter os resultados acima do nível de mercado. Com a efetivação desta área, futuramente poderá ser utilizada a auditoria externa, cujo passo será importante para a consolidação do modelo de governança corporativa perante instituições externas à empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas familiares são o grupo majoritário no mundo empresarial e assumem papel central na economia brasileira. Ao mesmo tempo que representam tanto, possuem características que as fazem padecer conforme a passagem das gerações familiares no capital social das empresas. Um movimento contrário à realidade deste tipo de empresa é a implementação de práticas de governança corporativa, que visa estabelecer limites e responsabilidades entre a propriedade, família e o negócio – representando a divisão do modelo dos três círculos de Gersick et al (1997).

Buscou-se por meio do referencial teórico, estabelecer critérios para o entendimento das dinâmicas e particularidades relativas às empresas familiares e sua forma de funcionamento; por meio das contribuições de Gersick et al. (1997) foi possível compreender a separação de papéis entre os eixos de empresas familiares – propriedade, família e negócio – bem como o modelo de desenvolvimento tridimensional, de forma a identificar em qual nível de maturidade a empresa EF se encontra; por meio dos conceitos de governança corporativa e familiar observou-se as formas e estruturas de funcionamento da governança corporativa em empresas familiares e não familiares, estabelecendo parâmetros de o que é aceito pelo mercado ou não; e, por fim, com o referencial de Collins e Porras (1995) foi possível estabelecer ligações, identificar estruturas e características de empresas de sucesso, que são capazes de se manterem no topo de seus mercados por décadas – o que é buscado com a implantação da governança corporativa familiar na empresa EF.

Através da investigação das práticas adotadas por outras empresas familiares de referência em seus ramos de atuação, a pesquisa se beneficiou de entendimento e conhecimento de organismos – como as *holdings* – que não são citadas no referencial teórico pesquisado. Foi possível também identificar marcos, etapas e forma com que os sistemas de governança corporativa foram implantados nas empresas pesquisadas, enriquecendo o material utilizado para elaboração do modelo proposto.

Como resultado de todos os esforços da pesquisa, foi proposto um modelo de governança corporativa familiar para a empresa EF do ramo do varejo no setor de móveis e eletrodomésticos. O modelo é composto de conselho de administração, conselho familiar e área de controladoria. Tais estruturas se justificam pelo momento da empresa, etapas já concluídas e etapas que estão por vir no desenvolvimento tridimensional da empresa familiar.

É destacado que o modelo proposto se configura como o início de um sistema de governança corporativa familiar robusto, que ainda necessitará de outros organismos e de

desenvolvimento, tanto na forma de atuação quanto dos membros da família empresária. Porém, mais importante do que uma formatação impecável é o início, dar o primeiro passo em direção à proteção do negócio e da família, de forma com que cada instituição se beneficie da maturidade e profissionalização da outra.

Como resultado final é possível identificar que a empresa e família num momento decisivo: o negócio está funcionando bem e em crescimento, primando pela profissionalização de seus setores e operação; a família encontra-se em um momento-chave, a terceira geração está iniciando sua participação no negócio da família, a segunda geração está em seu período de maturidade na condução dos negócios ao passo que ainda mantém a primeira geração como referencial e aconselhamento. É o momento de a família acompanhar o desenvolvimento da empresa e se estruturar de forma a proteger o próprio capital e fortalecer as gerações seguintes para manter o legado de seu patriarca.

REFERÊNCIAS

ÁLVARES, E.; GIACOMETTI, C.; GUSSO, E. **Governança Corporativa: um modelo brasileiro**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. 259 p.

AMARAL, G. L. do; OLENIKE, J. E.; AMARAL, L. M. F. do. **Empresômetro: censo das empresas e entidades públicas e privadas brasileiras**. Disponível em: <<http://www.ibpt.com.br/img/uploads/novelty/estudo/372/CENSODASEMPRESASEENTIDADESOUTUBRO2012V9FINAL.pdf>>. Acesso em: 06 nov. 2016

ANDRADE, D. M. **As relações entre propriedade, família e empresa, na dinâmica da sucessão em uma empresa familiar**. Lavras, 2005. Dissertação de mestrado (Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Lavras, 2004.

ARIÈS, P. **História social da criança e da família**. 2.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1981.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BERLE, A. Jr.; MEANS, G. **The modern corporation and private property**. New York: MacMillan publishing company, 1932.

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

BERTERO, C. O. Questões de governança empresarial. In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. (Eds.). *Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas*. São Paulo: Iglu, 2000. p. 429-444.

BORTOLI NETO, A. de; MOREIRA JR, A. L. **Dificuldades para a realização da sucessão: um estudo em empresas familiares de pequeno porte**. Caderno de pesquisas em administração. São Paulo, v.08, nº 4, out-dez.2001

BRASIL. Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976. **Dispõe sobre as sociedades por ações**. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 17 dez. 1976. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6404compilada.htm> Acesso em: 06 nov. 2016.

BRUSCHINI, C. **Uma abordagem sociológica da família**. Revista Brasileira de Estudos da População, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 1-23, jan. /jun. 1989.

CARLSSON, R. H. **Ownership and Value Creation: Strategic Corporate Governance in the New Economy**. Chichester: John Wiley & Sons, 2001.

CARTER, B.; MCGOLDRICK, M. **As mudanças no ciclo de vida familiar: uma estrutura para a terapia familiar**. In: CARTER, B.; MCGOLDRICK, M. (Orgs.). 2. ed., Porto Alegre: Artes Médicas, 1995. Capítulo 1, p. 7-29.

CARVALHOSA, M. **Comentários à lei de Sociedades Anônimas**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2009. v. 4. Tomo II.

CHUA, J. H.; CHRISMAN, J. J.; STEIER, L. **Extending the theoretical horizons of family business research.** *Entrepreneurship Theory & Practice*, v. 27, n. 4, p. 331-338, June 2003.

CHUA, J. H.; CHRISMAN, J. J.; SHARMA, P. **Defining the Family Business by Behavior.** 1999. Disponível em: <[http://www.cemi.com.au/sites/all/publications/Chua Chrisman and Sharma 1999.pdf](http://www.cemi.com.au/sites/all/publications/Chua%20Chrisman%20and%20Sharma%201999.pdf)>. Acesso em: 06 nov. 2016.

CLARKSON, M. B. E. **A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate performance.** *Academy of Management Review*. Mississippi State, v. 20, p. 92-117, January, 1995.

COASE, R. **The nature of the firm.** *Economica*, v. 4, p. 386-405, 1937.

COHEN, S. S.; BOYD, G. **Corporate Governance and Globalization.** England: Edward Elgar, 2000.

COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. **Feitas para durar: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias.** Rio de Janeiro: Rocco, 1995. 399 p. Tradução de Silvia Schiros.

CUNHA, M. P. (Eds.). **Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas.** São Paulo: Iglu, 2000. p. 429-444.

DAVEL, E; SILVA, J. C., FISCHER, T. **Desenvolvimento tridimensional das organizações familiares: avanços e desafios teóricos a partir de um Estudo de caso.** *Organizações & Sociedade*, v. 7.n. 18, p. 99-116, maio/ago., 2000.

DONNELLEY, R. G. **The family business.** *Harvard Business Review*, v. 42, n. 4, p. 94-105, July./Aug., 1964.

FAMILY BUSINESS SCHOOL. **Curso de Governança Familiar e Sucessão.** 2008. Material didático, 20 p.

GAZETA MERCANTIL. **Negócios em família.** São Paulo, 08 abr. 1994. (Artigo traduzido do inglês e publicado originalmente na revista *The Economist*).

GAZIN. **Relatório de Sustentabilidade 2015.** Disponível em: <http://gazin.com.br/balanco_social/balanco2015.pdf>. Acesso em: 06 nov. 2016.

GENTIL, E. **Retrato de família.** HSM Management, São Paulo, v. 6, n. 41, p. 84-91, nov./dez. 2003.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (Org.). **Métodos de pesquisa.** Porto Alegre: Editora da Ufrgs, 2009.

GERSICK, K. E. et al. **Generation to Generation: life cycles of family business.** Boston: Harvard Business School Press, 1997. 302 p.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, S. C. **Patrimônio, família e empresa: um estudo sobre a transformação no mundo da economia empresarial.** São Paulo: Negócio, 2000.

GOODE, W. J. **Revolução mundial e padrões de família.** São Paulo: Edusp, 1969.

GRZYBOVSKI, D. et al. **Análise do Processo de Crescimento e Desenvolvimento de Empresas Familiares Pelo Modelo de Sustentabilidade: um Estudo Brasil-Argentina.** In: ENCONTRO DA ANPAD, 30. 2006. Salvador/BA. **Anais...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2006. 1-16.

GRZYBOVSKI, D.; LIMA, J. B. **O conceito de família e o dilema metodológico nos estudos sobre empresas familiares.** In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2, Atibaia, 2004. Resumo dos Trabalhos..., Atibaia, 2004.

HAAG, K. **Rethinking family business succession: from a problem to solve to an ongoing practice.** JIBS Dissertation Series, n. 82, 2012.

HAWLEY, J. P., WILLIAMS, A. P. **Corporate governance in the United States: the rise of fiduciary capitalism.** Saint's Mary College, School of Economic e Business Administration, 1996. Working Paper.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa.** 5.ed./Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. – São Paulo, SP: IBGC, 2015.

JENSEN, M. C., MECKLING, William H. **Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure.** Journal of Financial Economics, v. 3, p. 305-360, october, 1976.

LA MODA. Disponível em: <http://www.lamoda.com.br/>. Acesso em: 06 nov. 2016.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas.** Tradução Heloísa Monteiro e Francisco Settineri. Porto Alegre: Artes Médicas; Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

LEONE, N.M.C.P.G. **A sucessão não é um tabu para os dirigentes da P.M.E.** In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E PESQUISA - EnANPAD, 15., 1991, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1991. p. 243-257.

LEONE, N. M. C. P. G. **Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado.** São Paulo: Atlas, 2005.

LETHBRIDGE, E. **Tendências da empresa familiar no mundo.** Revista BNDES, n. 7, jun. 1997. Disponível em: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/revista/rev707.pdf. Acesso em: 06 nov. 2016.

- MANZINI, E. J. **A entrevista na pesquisa social**. Didática, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1990/1991.
- MARTINS, G. A. **Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil**. Revista de Contabilidade e Organizações, v. 2, n. 2, p. 9-18, jan./abr., 2008.
- MCNIFF, J.; WHITEHEAD, J. **All you need about Action Research**. British Library: London, 2006.
- MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 2001.
- NAJJAR, E. **Empresa familiar: construindo equipes vencedoras na família empresária**. São Paulo: Integrare, 2011.
- NELSON, R. E.; PIMENTEL, T. D. Uma perspectiva weberiana para a governança de empresas familiares: notas a partir de um estudo com empresas longevas. **Organ. Soc.**, [s.l.], v. 22, n. 75, p.539-560, dez. 2015. FapUNIFESP (SciELO). Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/1984-9230754>> Acesso em: 06 nov. 2016.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Holding, administração corporativa e unidade estratégica de negócio: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 1995.
- POUND, J. **Beyond takeovers: politics comes to corporate governance control**. Boston: Harvard Business Review, nº. 43, p. 83-93, march-april, 1992.
- POUND, J. **The promise of the governed corporation**. Boston: Harvard Business Review, nº. 61, p. 89-98, march-april, 1995.
- RICCA, D. **Da empresa familiar à empresa profissional**. São Paulo: Cultural, 1998.
- SCHLEIFER, A.; VISHNY, R. **A Survey on corporate governance**. The Journal of Finance, v. 52, nº. 2, p. 737-783, june, 1997.
- SCOTT, J. **Corporate Business and Capitalist Classes**. Oxford: Oxford University Press, 1997.
- SHARMA, P. **An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future**. Family Business Review, 2004, 17, 1-36.
- STAFFORD, K. et al. **A research model of sustainable family businesses**. Family Business Review, v. 12, n. 3, Sept., 1999.
- STEINBERG, H.; BLUMENTHAL, J. **A Família Empresária: organizando as relações de afeto, poder e dinheiro por meio da governança corporativa**. São Paulo: Gente, 2011.
- THE ECONOMIST. **Passing on the crown**. 2004. Disponível em: <<http://www.economist.com/node/3352686>> Acesso em 06 nov. 2016.

TRICKER, R.I. **Valedictory editorial**: So-long, and thaks for all the finish. *Corporate Governance*, v. 8, n. 4, p. 403-405, 2000.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. **Case research in operations management**. *International Journal Of Operations & Production Management*, v. 22, n. 2, p. 195-219, 2002.

WILLIAMSON, Oliver. E. **Las instituciones económicas del capitalismo**. México: Fondo del cultura económica/economia contemporánea, 1989.

WILLIAMSON, Oliver. **The mecanisms of governance**. Oxford: Oxford University Press, 1996.

APENDICE

APENDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

1. Há quanto tempo o sistema de governança corporativa existe?
2. Como é a composição societária da empresa?
3. Quais os princípios que nortearam a criação do mesmo?
4. Como foi a implantação do sistema de governança corporativa?
5. Quais são os organismos, atribuições e forma de funcionamento da governança?
6. Como é a participação da família na gestão da empresa?
7. Houve mudanças na governança durante os anos?
8. Quais foram os benefícios em implantar o sistema?
9. Existem pontos falhos atualmente?
10. Qual é a visão de futuro do senhor para a governança corporativa e a existência da mesma em empresas familiares?