



Organizações & Sociedade

ISSN: 1413-585X

revistaoes@ufba.br

Universidade Federal da Bahia  
Brasil

da Silva Junior, Annor; de Oliveira Martins da Silva, Priscilla; Rodrigues Leite da Silva, Alfredo  
SISTEMAS DE VALORES E IMPLICAÇÕES NA GOVERNANÇA CORPORATIVA EM UM GRUPO  
EMPRESARIAL FAMILIAR

Organizações & Sociedade, vol. 20, núm. 65, abril-junio, 2013, pp. 239-260

Universidade Federal da Bahia  
Salvador, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=400638360004>

- Como citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

# SISTEMAS DE VALORES E IMPLICAÇÕES NA GOVERNANÇA CORPORATIVA EM UM GRUPO EMPRESARIAL FAMILIAR<sup>1</sup>

Annor da Silva Junior\*  
Priscilla de Oliveira Martins da Silva\*\*  
Alfredo Rodrigues Leite da Silva\*\*\*

## Resumo

O bjetivou-se descrever e analisar as implicações do contexto familiar e do sistema de valores na governança corporativa em um grupo empresarial familiar. Para alcançar esse objetivo foram articuladas quatro dimensões analíticas: família, propriedade, gestão e sistemas de valores. De maneira convergente com essa opção, adotou-se um entendimento de governança corporativa que destaca os interesses que se relacionam com o sistema de valores e os padrões de comportamento organizacionais (WILLIAMSON, 1996; CADBURY, 1998; FAN, 2001). As contribuições teóricas articuladas foram aplicadas em um estudo de caso em um grupo empresarial familiar de grande porte. Os dados foram coletados por meio de quatorze entrevistas semiestruturadas, observação assistemática e pesquisa documental, e tratados com base na análise de conteúdo do tipo temática (BARDIN, 2009; MINAYO, 2012). Como contribuição, destaca-se a legitimidade teórica e empírica da seguinte proposição para a discussão: a adoção de um modelo de governança com aderência ao sistema de valores que norteiam a família controladora oferece uma mediação de interesses propícia à manutenção e ao desenvolvimento da organização familiar.

**Palavras-chave:** Organização familiar. Governança corporativa. Valores familiares. História familiar. Laços fraternais.

## Value Systems and Implications in Corporate Governance in a Family Business Group

## Abstract

This paper aims to describe and analyze the consequences of the family context and the family value system on the corporate governance in a family business group. In order to do this four analytical dimensions are dealt with: family, property, management and family value system. An understanding of corporate governance that highlights interests that relate with value system and the patterns of organizational behavior was used. (WILLIAMSON, 1996; CADBURY, 1998; FAN, 2001). The theoretical contributions were applied in a case study on a large scale family business group. The data collected in 14 semi-structured interviews, nonsystematic observation and document research underwent thematic content analysis (BARDIN, 2009; MINAYO, 2012). The main contribution is the theoretical and empirical legitimacy of the purpose of the following discussion: the adoption of a governance model linked with the value system that guides the controlling family provides a way to mediate interests favorable to the maintaining and the development of the family organization.

**Keywords:** Family business. Corporate governance. Family values. Family history. Fraternal ties.

<sup>1</sup> O projeto de pesquisa que originou a publicação deste artigo contou com apoio financeiro e institucional da Fundação de Amparo à Pesquisa do Espírito Santo (FAPES).

\* Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG. Professor Adjunto do Departamento de Ciências Contábeis do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo – UFES, Vitória/ES/Brasil. Email: annorsj@gmail.com

\*\* Doutora em Psicologia pela UFES. Professora Adjunto do Departamento de Administração do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da UFES, Vitória/ES/Brasil. Email: priscillamartinssilva@gmail.com

\*\*\* Doutor em Administração pela UFMG. Professor Adjunto do Departamento de Administração do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da UFES, Vitória/ES/Brasil. Email: alfredoufes@gmail.com

## Introdução

Desde os estudos de Berle e Means (1984), na década de 1930, que diferentes aspectos da temática da governança corporativa vêm sendo tratados com foco nas implicações para o contexto organizacional. Ao mesmo tempo, ao longo das últimas décadas, no campo dos estudos organizacionais, têm surgido estudos específicos sobre as organizações familiares, os quais possuem características como sucessão e transferência de poder e propriedade familiar, com implicações diretas sobre a governança corporativa.

A despeito dessa relação, é comum certo distanciamento entre os estudos sobre governança e organizações familiares, com estes últimos aproveitando apenas contribuições pontuais dos primeiros. Por entender ser necessário e possível estabelecer uma articulação mais aprofundada entre essas duas temáticas, objetiva-se neste estudo realizar uma análise acerca das contribuições de ambas, com foco nas relações entre a estrutura de propriedade e de direção e a manutenção e o crescimento de organizações vinculadas às famílias.

Para isso, assume-se o entendimento de governança corporativa de autores como Williamson (1996) e Fan (2001). Para eles, o papel da governança corporativa é mediar os interesses da organização, de cada um de seus proprietários e membros e da sociedade como um todo. Nesse sentido, ao tratar da regulação do relacionamento entre propriedade e direção, a governança corporativa envolve múltiplos interesses que estão relacionados aos sistemas de valores e aos padrões de comportamento nele inseridos e, ao mesmo tempo, envolve interesses que extrapolam o contexto organizacional (WILLIAMSON, 1996; FAN, 2001).

Esse entendimento exige considerar, na discussão sobre a governança corporativa, as suas articulações específicas com diferentes contextos organizacionais, caracterizados por determinados sistemas de valores, bem como os interesses e demais interações sociais do grupo de pessoas que compõem as organizações. Portanto, a presente discussão se volta para a dimensão dos valores articulados com a cultura do grupo social. Schwartz (1999), nos estudos organizacionais, ao abordar o sistema de valores em grupos culturais, destaca a necessidade de expandir a perspectiva de análise levando em consideração as construções sociais inerentes ao referido grupo e não apenas a perspectiva do indivíduo como normalmente é encontrado na literatura. Assim, o autor se baseou nas contribuições de Kluckhohn (1951) e outros autores, para definir valores como as “concepções de conveniência que orientam a maneira como atores sociais (por exemplo, líderes organizacionais, formuladores de políticas, sujeitos) escolhem ações, avaliam as pessoas e os eventos e explicam suas ações e avaliações.” (SCHWARTZ, 1999, p. 24, tradução nossa). Ao adotar esse conceito, assume-se o entendimento de que as instituições sociais, como família, educação, economia, política e religião (SCHWARTZ, 1999) funcionam de acordo com os valores culturais do grupo social. O grupo social estaria, então, aberto a práticas alinhadas com esses valores, que seriam interpretadas como o jeito certo de fazer as coisas.

Partindo dessa perspectiva, a presente pesquisa tem como objeto de estudo as organizações familiares. Do ponto de vista conceitual, não há consenso sobre o que é uma organização familiar (SHARMA, 2004). Possivelmente motivados pelas divergências teóricas e conceituais, observa-se que o interesse pelo tema tem crescido nos últimos anos (DEBICKI *et al.*, 2009; YU *et al.*, 2012), especialmente em razão desse tipo de empresa apresentar características que têm aguçado o meio acadêmico a compreender suas dinâmicas nas dimensões intra e interorganizacionais. Conforme defendem Yu *et al.* (2012), Dyer Jr e Dyer (2009), Gersick *et al.* (2006) e Dyer Jr (2003), parece haver um entendimento geral de que o que faz das organizações familiares únicas é a interação da família com a gestão empresarial e com o regime de propriedade. Com efeito, essa interação tem sido reconhecida como um dos principais elementos constituintes e influenciadores da dinâmica das empresas familiares, distinguindo-as das empresas não familiares. Nessa vertente de interação, destacam-se duas conceituações: (1) a de Chandler (1990) que, de forma sucinta, define firma familiar como aquela cuja propriedade é controlada e gerenciada por uma família; e (2) a de

Gersick *et al.* (2006) que elaboraram o Modelo de Três Círculos (M3C), concebendo a organização familiar a partir de três subsistemas independentes e superpostos: gestão, propriedade e família.

Nos últimos anos, o M3C tem sido amplamente aceito no meio acadêmico e empresarial para descrever o domínio do negócio da família (YU, 2012); contudo, tem recebido inúmeras críticas de autores em publicações nacionais e internacionais (CHUA; CHRISMAN; STEIER, 2003; KETS DE VRIES; CARLOCK; FLORENT-TREACY, 2009; SILVA JUNIOR, 2006; GRZYBOVSKI; LIMA, 2004; GRZYBOVSKI; OLIVEIRA, 2006), as quais têm contribuído para o debate acadêmico e levado à revisão e ampliação do modelo. Embora passíveis de críticas, na visão de Domingues (2002), a utilização de modelos na análise organizacional é relevante e necessária, na medida em que podem ser utilizados como instrumentos de conhecimento. Sendo assim, os modelos nos ajudam a pensar, analisar, decompor, entender e prever a realidade na medida em que permitem manipulá-la.

Alinhado com a perspectiva de Domingues (2002) e reconhecendo a relevância das críticas feitas ao M3C, propõe-se uma revisão ao modelo de Gersick *et al.* (2006), com a inclusão do sistema de valores que permeia as relações individuais e organizacionais e coloca em evidência parte da dinâmica familiar. O sistema de valores familiares (SILVA; FISCHER; DAVEL, 1999) foi considerado como o elo mediador das relações na organização familiar, pois orienta o comportamento das pessoas na organização, uma vez que esses valores estão fundamentados na história, nas crenças e nos costumes, os quais, ao serem assumidos como verdadeiros para o grupo, ganham estabilidade por fornecerem significados, estrutura e predicabilidade aos membros do grupo (MACÊDO, 2001).

A partir das contribuições teóricas apresentadas, foi proposta a seguinte questão de pesquisa: *como o contexto familiar e o sistema de valores influenciam na governança corporativa e no desenvolvimento de um grupo empresarial familiar?* Para discutir esse delineamento teórico, optou-se pela realização de um estudo de caso qualitativo (YIN, 2010; TRIVIÑOS, 2008) em uma organização familiar de grande porte, localizada na Região Sudeste do Brasil. A escolha por estudar esse caso encontra justificativa no crescimento vertiginoso observado no histórico da empresa apresentado mais adiante. A dinâmica social que permeia a família empresária possui uma lógica própria fundamentada na família como uma unidade de produção com vocação para o trabalho árduo. Apoiada nessa lógica, a pequena empresa da década de 40 com apenas um único veículo, transformou-se em um dos maiores grupos empresariais brasileiros do ramo de transporte e de logística. Acredita-se que a análise deste caso possa contribuir para o campo de estudos sobre empresas familiares ao ampliar a discussão, incluindo a temática da governança corporativa.

O artigo está estruturado em sete tópicos além desta introdução. Inicialmente, discute-se contribuições teóricas sobre organizações familiares, sistema de valores e governança corporativa na empresa familiar. Em seguida, é apresentada a metodologia por meio da qual as proposições teóricas são aplicadas em um estudo de caso em um grupo empresarial familiar de grande porte. Por fim, discute-se a análise dos dados e as considerações finais. Nesse último, destaca-se a legitimidade teórica e empírica baseada no estudo de caso realizado, e discute-se a seguinte proposição: a adoção de um modelo de governança com aderência aos valores que norteiam a família controladora oferece uma mediação de interesses propícia à manutenção e ao desenvolvimento da organização familiar.

## Organizações Familiares e Sistemas de Valores

A discussão acerca das organizações familiares vem sendo realizada desde a década de 1950 com os trabalhos de Christensen (1953), que abordou os problemas da sucessão em pequenas empresas em fase de crescimento. Ao longo dos anos, as pesquisas sobre essa temática se desenvolveram em diferentes enfoques, resultando num dramático aumento de estudos e rápida acumulação de conhecimentos sobre o

tema (SHARMA, 2004). Nessa evolução, surgiu a proposição do modelo conceitual de empresas familiares, identificado como M3C. Este modelo descreve o sistema da empresa familiar como três subsistemas independentes e superpostos: gestão, propriedade e família. Qualquer pessoa em uma empresa familiar pode ser localizada em um dos sete setores formados pela superposição de círculos dos subsistemas. Analisando o M3C, pode-se compreender a empresa familiar e verificar a complexidade na relação entre os subsistemas, quando se observam: (1) familiares sem participação nos outros subsistemas; (2) sócios proprietários não gestores e não familiares; (3) gestores não proprietários e não familiares; (4) familiares proprietários sem participação na gestão; (5) proprietários gestores não familiares; (6) gestores familiares não proprietários; e, (7) familiares gestores e proprietários.

Embora o M3C tenha sido amplamente aceito no meio acadêmico e empresarial (YU, 2012), o modelo tem sido criticado em publicações nacionais e internacionais. Dentre essas críticas se observa os trabalhos de Chua, Chrisman e Steier (2003) que destacam a deficiência do modelo por não especificar variáveis dependentes. Sem isso, os diferentes círculos se apresentam de maneira estanque, em uma visão que deve ser superada para o avanço do desenvolvimento teórico do campo. Alinhados a essa perspectiva, Grzybovski e Lima (2004) defendem a necessidade de incluir no modelo como variável dependente os objetivos da empresa que abrangem os objetivos da família.

Embora o M3C leve em consideração a manifestação de conflitos interpessoais, dilemas de papéis, prioridades e limites da empresa familiar (GERSICK *et al.*, 2006), o modelo é criticado por não levar em consideração, pelo menos diretamente, os aspectos relacionados aos valores que permeiam as relações em cada um dos subsistemas. Tomados em suas autonomias e interdependências, cada subsistema apresenta-se como fonte de conflitos estabelecidos em relações individuais e organizacionais superpostas no contexto das empresas familiares (KETS DE VRIES; CARLOCK; FLORENT-TREACY, 2009; SILVA JUNIOR, 2006).

Tendo como fundamento as críticas ao M3C, diversos autores testaram modelos alternativos para compreensão do contexto que envolve a empresa familiar. Com isso, surgiram vertentes que se diferenciaram da perspectiva de sucessão linear e evolutiva proposta no modelo de Gersick *et al.* (2006), apresentando a sucessão como um processo dinâmico e contínuo de transferência de poder e de capital entre as gerações (LEONE, 1991). É o caso da proposta de Lima; Borges e Carvalho (2007), fundamentada no modelo de Bayad e Barbot (2002), na qual a sucessão é investigada a partir de uma relação dialética que se constrói ao longo do tempo. Segundo os autores, nessa relação dialética, revelam-se processos que se articulam em três dimensões (a empresa, o dirigente e o sucessor), para que as transmissões de poder e de capital ocorram, respectivamente, nos níveis gerencial e patrimonial.

Outro estudo que ofereceu avanços para o campo em relação ao M3C foi realizado por Grzybovski e Oliveira (2006). As autoras articularam uma análise comparativa entre o M3C e o modelo de sustentabilidade de Stafford *et al.* (1999), e concluíram que o segundo é mais adequado para a análise da sucessão em empresas familiares, por reconhecerem que a sustentabilidade resulta da combinação do sucesso familiar e dos negócios e de respostas apropriadas aos conflitos familiares. Para Grzybovski e Oliveira (2006, p. 15), a contribuição do modelo de sustentabilidade se destaca ao enfatizar, no processo de sucessão, a dinâmica familiar, assim como, a habilidade para “cooperar em resposta aos transtornos familiares de modo que não impeçam o crescimento e o desenvolvimento da empresa familiar”. As autoras ressaltam, como contribuição para o campo de estudo, a necessidade de se considerar a relevância da dinâmica da família, no contexto sócio-histórico, para o desenvolvimento da empresa familiar.

As críticas feitas ao M3C são relevantes, porém, verifica-se que é necessário avançar por uma vertente, indicada por Grzybovski e Lima (2004), até então pouco explorada: a inclusão da variável dependente ‘objetivos da empresa’, na qual estão inseridos os objetivos da família. Com isso, fica evidente a limitação do M3C e a necessidade do modelo ser expandido, para incluir, entre outros aspectos, as características, as histórias e os valores familiares. Nesse sentido, propõe-se que os valores da família

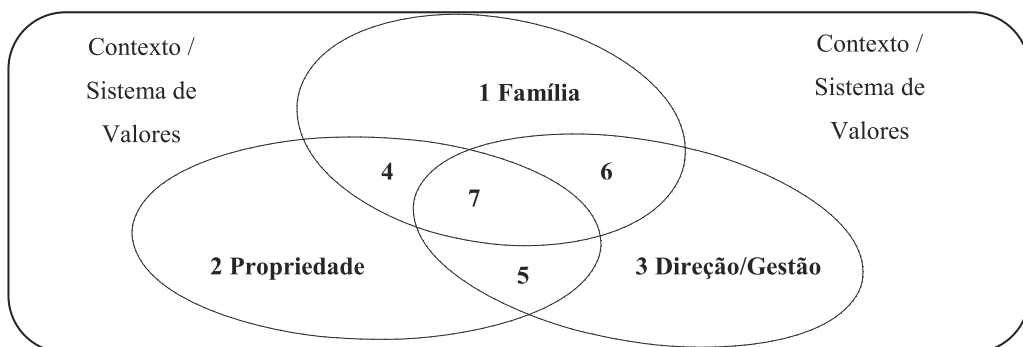
sejam incluídos no M3C, assumindo o papel de elo de conexão entre os três círculos.

A relevância de incluir os valores do grupo social familiar nesse modelo encontra fundamento no fato de que tais valores representam o meio pelo qual as relações sociais são guiadas em um contexto específico, qual seja, a empresa familiar. Mesmo considerando a possibilidade de que parte das pessoas na organização familiar não compartilhe desses valores, eles servem como referência para demarcar possíveis posições de divergência e, dessa maneira, articular os três subsistemas em torno das pessoas. A propriedade de uma organização familiar está associada a membros familiares que, ao longo dos anos, como em qualquer grupo social, constroem valores em suas relações dentro e fora da família e da organização. Nesse processo, a organização acaba por ser permeada por elementos culturais (HALL; NORDQVIST, 2008).

Ao se voltar para a análise desses elementos culturais, torna-se necessário delimitar o conceito de cultura como “um mundo aprendido e compartilhado de experiências, significados, valores e entendimentos que informam as pessoas e que são expressos, reproduzidos e comunicados, pelo menos em parte, em forma simbólica” (ALVESSON, 2000, p. 15, tradução nossa). A opção por esse conceito se justifica por permitir tratar o conjunto de diferentes valores de um grupo como um sistema de valores. Nesta abordagem, um valor sempre estará articulado a outros valores por meio de inter-relações em torno de lógicas e sentidos próprios dos grupos sociais envolvidos (KLUCKHOHN, 1951). Essa perspectiva influenciou Schwartz (1999) na definição de valores como concepções socialmente construídas capazes de indicar desejos e guiar os atores sociais em suas ações, avaliações e explicações no cotidiano. Com isso, assume-se que não há uma relação de causalidade simplista, entre um valor e uma ação, mas um conjunto de complexas articulações de valores que envolvem as pessoas em suas relações cotidianas.

Conforme defendem Hall e Nordqvist (2008), a tentativa de ignorar essas articulações entre os valores do grupo social da família, ao formalizar relações em uma organização familiar, tende a gerar perda de aspectos relevantes para a adequada gestão da organização. Com isso, torna-se necessário tratar os diferentes valores familiares enquanto um elo que permite mediar relações de conflito ou cooperação no seio familiar e na organização governada pela família. Portanto, assume-se que o sistema de valores da família se apresenta como um complemento ao modelo M3C. No lugar de haver apenas um pequeno espaço de interseção entre os subsistemas, como sugere a composição oferecida por Gersick *et al.* (2006), esses valores permeiam todos os subsistemas, incluindo o ponto de interseção, conforme apresentado, a seguir, por meio da Figura 1.

**Figura 1 – Modelo de Três Círculos Revisado com a Inclusão do Contexto / Sistema de Valores Familiares**



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

Nessa concepção, o sistema de valores familiares deve ser tratado como um contexto no qual os três subsistemas se articulam, em oposição aos demais sistemas de valores que permeiam a organização. O sistema de valores familiares se apresenta como uma referência para analisar articulações em torno da triade propriedade, família



e gestão, e um caminho para definir políticas adequadas à mediação de interesses e conflitos entre membros organizacionais.

A relevância dos valores familiares para a organização familiar já foi destacada por Davel e Colbari (2003) ao avaliarem pesquisas empíricas sobre organizações familiares. Seus estudos indicam relações entre a dinâmica sociocultural da família e das organizações e a lógica de mercado, envolvendo aspectos como o consenso, a motivação, o conflito, a liderança, a mudança e a iniciativa. Os estudos de Silva, Fischer e Davel (1999) alinham-se com essa ótica quando classificam como familiares as organizações que atendem a quatro condições:

A família deve possuir propriedade sobre a empresa, podendo assumir propriedade total, propriedade majoritária ou controle minoritário; 2) A família deve influenciar nas diretrizes da gestão estratégica da empresa; 3) Os valores da empresa são influenciados ou identificados com a família; 4) A família determina o processo sucessório da empresa. (SILVA; FISCHER; DAVEL, 1999, p. 5).

Ao confrontar o M3C com o reconhecimento da importância dos valores familiares no processo de gestão e da relação entre os membros da família ou não, sugere-se a sua revisão e ampliação. A proposta é incluir no M3C o contexto no qual os subsistemas se articulam: o sistema de valores familiares. Essa concepção conceitual foi adotada nesta pesquisa para nortear as articulações teóricas e empíricas sobre organizações familiares frente à problemática da governança corporativa.

## Governança Corporativa nas Organizações Familiares

A governança corporativa, que teve suas origens históricas nos estudos clássicos de Berle e Means (1984), na década de 1930, é uma temática cujo conceito ainda está em construção e é marcado pela diversidade (ANDRADE; ROSSETI, 2004; SILVA JUNIOR, 2006). Segundo Hart (1995), as diferentes perspectivas conceituais têm em comum o fato de tratarem a governança corporativa como um fenômeno que surge quando duas condições básicas se fazem presentes: (1) o problema de agência, ou o conflito de interesses envolvendo os membros da organização, que podem ser os proprietários, gestores, trabalhadores, entre outros; e (2) os custos de transação, decorrentes da necessidade de se estabelecer algum tipo de contrato para lidar com os conflitos de interesses entre os membros da organização.

O conflito de agência é um conceito ancorado na teoria de agência que trata da divergência de interesses existentes entre os acionistas, proprietários ou principal e os seus representantes, diretores ou agentes (JENSEN; MECKLING, 1976; HART, 1995). As discussões sobre o tema tratam do oportunismo de decisões de diretores executivos (não acionistas) que não visem a proteger os interesses dos acionistas. Segundo Andrade e Rossetti (2004), essa é uma das categorias de conflito de agência que deriva de uma tipologia de capital pulverizada que é dissociada da direção, ou seja, o conflito entre proprietários e diretores.

Em outra categoria de conflito de agência, conforme os autores, a propriedade se concentra nas mãos de poucos acionistas majoritários e pode levar à justaposição da propriedade e da direção. Esse é o conflito de agência entre acionistas majoritários e minoritários, característico dos modelos latino-europeu e latino-americano de governança corporativa (ANDRADE; ROSSETTI, 2004). Nesse tipo, se enquadram organizações familiares com a propriedade dividida entre membros de uma família.

Esses dois tipos de conflitos de agência, comumente, são explicados por meio de dois argumentos: o axioma de Klein enfatiza a inexistência de contrato completo capaz de assegurar que o agente executor vise atender aos interesses do acionista (KLEIN, 1985); e o axioma de Jensen-Meckling enfatiza que a imperfeição de diretores executivos e agentes está na natureza humana utilitarista e racional, que os leva a maximizar a função utilidade voltada mais para objetivos e preferências pessoais (JENSEN; MECKLING, 1976). Assim, em razão de contratos incompletos e de agentes

imperfeitos, há o desalinhamento entre os interesses de acionistas, que representam a estrutura de propriedade; e de diretores, que representam a estrutura de direção, ocorrendo duas categorias de custos de agências: os atribuíveis ao oportunismo dos diretores, como a remuneração e os benefícios excessivos autoconcedidos; e os incorridos pelos acionistas para o controle da gestão, como a elaboração e estruturação de contratos e o monitoramento (ANDRADE; ROSSETTI, 2004).

Observa-se que a assimetria de informação entre as partes envolvendo contratos sempre imperfeitos, incapazes de contemplar todas as ações humanas, implica em custos de elaboração e monitoramento, ou seja, incorre em custos de transação (WILLIAMSON, 1975), que têm o potencial de prejudicar o desempenho das organizações. Para tratar dessas questões, o campo de estudo da governança corporativa tem apresentado definições conceituais que focam diferentes aspectos do fenômeno. Dentre os vários conceitos, destacam-se as perspectivas de Williamson (1996), de Fan (2001) e de Silva Junior (2006), visto que são convergentes em articularem os sistemas de valores dentro da temática. Como já se discutiu, tais aspectos caracterizam as organizações familiares no sentido de diferenciá-las em torno de um elemento comum, a origem desse sistema de valores: uma família.

Considerando aspectos culturais, sistemas de valores e padrões de comportamento, Williamson (1996) defende que a governança corporativa trata da justiça, transparência e responsabilidade das empresas ao lidar com interesses do negócio e da sociedade. Em uma linha convergente, Fan (2001) enfatiza que a governança corporativa trata de padrões de comportamento para levar a organização a lidar com os *stakeholders*, baseados em limites éticos, a fim de alcançar eficiência e crescimento organizacional. Silva Junior (2006) detalha essa ótica ao destacar que a governança corporativa é mais que um sistema de regulação da relação entre a propriedade (relacionada aos interesses dos acionistas) e a direção (relacionada aos interesses dos administradores ou gestores). Segundo o autor, ela abrange múltiplos interesses relacionados a sistemas de valores de vários grupos de atores, como os dos *stakeholders*.

Esses três últimos autores evidenciam a subjetividade dos processos de governança, com destaque para os sistemas de valores. Cadbury (1998) deixa isso claro ao defender que a governança corporativa é expressa por um sistema de valores que rege as organizações em sua rede de relações internas e externas. Tal sistema reflete os padrões da empresa, os quais, por sua vez, estão inseridos nos padrões de comportamento da sociedade. Adotou-se essa perspectiva de governança corporativa e, a partir dela, questões como custos de transação e contratos incompletos são tratados considerando a relação dos sistemas de valores com ações objetivas, como a definição de controles por meio de indicadores, políticas etc.

Ao discutirem a relação entre governança corporativa e cultura, o que inclui o sistema de valores, Llopis; Gonzalez e Gasco (2007) destacam que as ações definidas pelo conselho de acionistas (estrutura de propriedade) e pelos diretores executivos (estrutura de direção), comumente, só se efetivam de maneira adequada quando estão associadas a sentidos compartilhados por boa parte dos membros organizacionais. Portanto, os autores defendem que o papel da estrutura de governança é disseminar os valores em mente, além de refleti-los em suas ações.

Ao transpor essa ótica para o caso das organizações com divisão de propriedade entre membros de uma família, deve-se considerar que eles se posicionam em uma justaposição entre diferentes níveis de propriedade e direção (ANDRADE; ROSSETTI, 2004). Nessas organizações, Davel e Colbari (2003) ressaltam a existência de pessoas em níveis diretivos permeados por uma mesma dinâmica sociocultural familiar que convive com as demais dinâmicas socioculturais existentes. Nesse caso, os gestores (familiares ou não) lidam com a dimensão subjetiva da governança corporativa (LLOPIS; GONZALEZ; GASCO, 2007); entretanto, também compartilham uma construção social anterior, os valores familiares.

As empresas não familiares são permeadas pela dinâmica sociocultural da sociedade e do contexto profissional e organizacional. Já nas empresas familiares, há uma referência subjetiva pré-estabelecida que permeia essa dinâmica e faz parte dela: o sistema de valores familiares. Com base na análise das contribuições de estudos sobre



organizações familiares e governança corporativa apresentada até aqui, defende-se que esse sistema se apresenta como um ponto de partida na mediação dos conflitos de agência mencionados. Ao serem articulados adequadamente, os valores familiares legitimam ações objetivas de governança corporativa entre níveis diretivos familiares ou não, criando um ambiente propício para o desenvolvimento da organização. Essa é a resposta para o problema de pesquisa proposto, a partir das articulações teóricas construídas até aqui. Para corroborar com a defesa de tal argumento, apresenta-se, a seguir, os aspectos metodológicos desta pesquisa empírica.

## Aspectos Metodológicos

A investigação empírica em questão caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa de natureza descritivo-analítica, desenvolvida por meio de um estudo de caso (YIN, 2010; TRIVIÑOS, 2008) em um grupo empresarial familiar de grande porte. Para preservar a sua identidade, o grupo foi identificado como Grupo Empresarial *Alpha* (GEA).

A coleta de dados foi realizada entre os meses de junho e setembro de 2008, por meio das técnicas de observação assistemática, análise documental e entrevistas semiestruturadas. Ao todo, foram realizadas 14 entrevistas com os seguintes sujeitos: (1) o presidente do GEA (*Holding*), na condição de familiar, proprietário e gestor; (2) dois diretores da *Holding*, na condição de familiares, proprietários e gestores; (3) um gerente da *Holding*, na condição de familiar, proprietário e gestor; (4) três gerentes da *Holding*, na condição de gestores; (5) dois diretores de empresas do GEA, na condição de gestores; (6) um gestor de empresa do GEA, na condição de familiar, proprietário e gestor; (7) dois gestores de empresas do GEA, na condição de gestores; e (8) dois participantes do programa *trainee*, na condição de herdeiros e potenciais sucessores do GEA. O número de entrevistas foi considerado suficiente em razão da recorrência das respostas obtidas a partir da décima entrevista. A recorrência foi confirmada nas entrevistas seguintes, até que, na décima quarta, decidiu-se pela conclusão da coleta de dados. Utilizaram-se os seguintes códigos para associar os fragmentos de respostas aos entrevistados apresentados no texto: letras "FA", para indicar os familiares, e letras "NF", para os não familiares; um número que indica a geração do familiar e, no caso de não familiar, um número aleatório para diferenciar os respondentes; e as três iniciais do cargo ocupado. A partir desses códigos, a apresentação da análise dos dados, neste artigo, se utilizou das narrativas dos atores sociais indicados no Quadro 1, a seguir.

**Quadro 1 – Código e Contexto dos Atores Sociais Apresentados na Análise**

Código	Contexto
NF10GER	Membro não familiar. Ocupa cargo de gerente da área financeira da <i>Holding</i> ;
FA5DIR	Membro familiar. Pertence à 5ª geração da família <i>Alpha</i> (3ª geração do GEA) que é vinculada à <i>Holdinha</i> "A". Ocupa cargo de diretoria;
FA4DIR	Membro familiar que pertence à 4ª geração da família <i>Alpha</i> (2ª geração do GEA). É vinculada à <i>Holdinha</i> "E" e ocupa cargo de diretoria;
FA4PRE	Membro familiar que pertence à 4ª geração da família <i>Alpha</i> (2ª geração do GEA). Vinculada à <i>Holdinha</i> "D", que ocupa cargo de presidência da <i>Holding</i> .

Fonte: dados da pesquisa.

A observação assistemática de atitudes, fatos e fenômenos, comportamentos, cerimônias, gestos e expressões evidenciados no contexto do GEA foi registrada, semanalmente, durante o período de coleta de dados por meio de notas de campo. A observação se baseou em um roteiro que focava o posicionamento pessoal dos membros do GEA familiares ou não familiares no cotidiano, em torno de dois aspectos básicos: relacionamento entre os membros do GEA e uso da estrutura física do GEA.

A escolha dos documentos (impressos e em meio digital) incluídos na pesquisa documental baseou-se no critério de que deveria incluir um ou mais dos seguintes conteúdos: história da família; histórico e evolutivo da empresa familiar; articulações das estruturas de propriedade e de direção; registros sobre o número de funcionários;

e volume de faturamento e investimentos. No texto, a referência aos documentos será identificada pelas iniciais "AD" (análise documental) seguidas de um número.

A análise de dados ocorreu por meio da análise de conteúdo, entendida neste estudo como um conjunto de técnicas de análise de comunicação (BARDIN, 2009). Para conduzir a análise, utilizou-se a abordagem temática que consiste em descobrir os núcleos de sentido que compõem uma comunicação, cuja presença ou frequência possui uma relação e/ou significado em relação ao objeto analítico visado (MINAYO, 2012). Esse processo se iniciou com base na fundamentação teórica, por meio da qual foram identificadas as categorias que formaram a etapa inicial da composição da grade de análise, complementada na medida em que os dados empíricos foram analisados (BARDIN, 2009). A grade de análise final se configurou da seguinte maneira: (1) valores familiares e características da empresa familiar; (2) estrutura organizacional; (3) composição das estruturas de propriedade e de direção; (4) modelo de governança corporativa; e, (5) manutenção e crescimento da organização familiar. Essa grade permitiu compreender os aspectos discutidos na análise, a seguir.

## A História e os Valores da Família do Gea

Antes de iniciar esta seção, considera-se relevante fazer alguns comentários sobre a história da família *Alpha*, proprietária do Grupo Empresarial *Alpha* (GEA). Do núcleo familiar originário da Europa, que chegou ao Brasil em 1889, foram estabelecidas sete gerações de familiares até o início da década de 2010. Porém, o início efetivo do GEA está relacionado à 3ª e à 4ª geração da família *Alpha* (pai e filhos). Com isso, para efeitos do histórico do GEA, considera-se que a 3ª geração da família *Alpha* é de fato a 1ª geração do GEA e assim por diante. Levando em consideração esse aspecto, optou-se por explicitar mais detalhadamente os eventos históricos relacionados ao surgimento do GEA, sem, com isso, deixar de tecer considerações mais gerais sobre a família *Alpha*.

Após chegar ao Brasil, a família *Alpha* fixou raízes numa localidade interiorana na Região Sudeste. No início, as atividades econômicas da família se restringiram à pequena agricultura. Na época, os filhos dos imigrantes começavam a trabalhar ainda bem jovens na lavoura, e isso ocorreu com o primeiro membro da família nascido no Brasil, aqui identificado como Franco *Alpha*, pertencente à 3ª geração da família *Alpha* e fundador pertencente à 1ª geração do GEA.

Como seu pai ficou viúvo, Franco foi criado até os seis anos de idade pela avó materna, quando foi solicitado seu retorno ao convívio paterno para trabalhar e contribuir para o sustento da família. Seu pai se casou novamente e teve outros filhos, em um total de doze. Como era típica da cultura dessa família, a responsabilidade desse irmão mais velho em cuidar dos irmãos só pôde ser reduzida quando aqueles estivessem em condições de cuidar de si e com o consentimento do pai. Isso fez com que, inicialmente, esse primogênito adiasse o casamento e, mesmo depois de casado, continuasse morando na casa do pai, até que seu compromisso com a família paterna tivesse concluído.

Franco somente passou a morar em outra propriedade aos 32 anos de idade, quando da independência de outros irmãos e o nascimento de seus próprios filhos. Nesta nova fase de sua vida, ele começou a trabalhar em seus próprios negócios, dentre eles o transporte de cereais e café produzidos por agricultores da região, o que, para o respondente FA4PRE, representou o início das atividades de transporte do GEA. A despeito de não haver consenso em relação à data desse início, pois outros respondentes associam o início da empresa com a aquisição do primeiro ônibus, há em comum entre os respondentes a ideia de que é neste momento que se dá o começo da disseminação dos valores familiares que norteiam o GEA até a atualidade.

Franco, agora na posição de pai, passou a reproduzir, em suas atividades de trabalho e nas relações familiares, os valores e comportamentos aos quais foi submetido desde criança. A dedicação à família e ao trabalho, este último realizado principalmente em conjunto com os irmãos, os quais têm a responsabilidade de cuidar uns

dos outros (com maior responsabilidade para os mais velhos e do sexo masculino), sempre foi valorizada pela família.

Em 1946, Franco criou, em conjunto com um cunhado e um irmão mais novo, uma empresa de transporte de passageiros na qual seu filho mais velho atuava como motorista e trocador. Anos mais tarde, comprou a parte do cunhado e depois a do irmão mais novo na empresa. Após esse processo de aquisição, em 1955, criou-se uma nova empresa cujos sócios passaram a ser o pai (Franco) e os três filhos homens mais velhos.

De maneira semelhante à história de vida de Franco, em 1956, o seu filho mais velho, aqui identificado como Franco Júnior, após casar, sai da sociedade para cuidar de seus próprios negócios e filhos. Com isso, seus dois irmãos, já amadurecidos, passaram a tomar conta da empresa de transporte. Agora, sem os irmãos, Franco Júnior buscou investir em um negócio próprio e comprou, em 1956, em conjunto com um sócio, uma empresa que deu o nome ao GEA da atualidade.

Com o desenvolvimento da empresa e o surgimento de oportunidade de expandir os negócios via aquisição de outra empresa, Franco Júnior, dois anos mais tarde (1958), chamou os irmãos, que trabalharam juntos na primeira empresa de transporte da família, para serem sócios e gestores do novo negócio, que contava com a participação de um sócio não pertencente a família. Franco Junior, assim como ocorreu com a trajetória de vida de seu pai, voltou a trabalhar com os irmãos. Reforçando o espaço dos valores fraternais no contexto do GEA, os irmãos aceitaram e, em 1960, os três irmãos compraram a parte do sócio não familiar no novo negócio e no GEA, fazendo uma fusão entre as duas empresas. Portanto, nesse ano, reconstituiu-se a composição familiar/acionária da primeira empresa de transporte da família, agora com o nome de Grupo Empresarial *Alpha* (GEA), que permanece até a atualidade.

Com o passar dos anos, para viabilizar o crescimento da empresa, os três irmãos mais velhos se associaram com outros irmãos, cunhados e pessoas próximas, mas, atualmente, apenas os outros dois irmãos homens mais novos permanecem no grupo em conjunto com os outros três mais velhos. Agora, os laços fraternais na atividade profissional entre os irmãos homens estavam completos, com todos os irmãos homens trabalhando em conjunto na mesma empresa.

Essa composição marcou o desenvolvimento do grupo que, na década de 1980, iniciou uma diversificação com a aquisição da sua primeira concessionária de veículos, empresa que também passou a oferecer serviços de fretamento e locação de veículos. Nessa época, com a justificativa de viabilizar o crescimento do GEA, foi criada uma *holding* que permitiu organizar a gestão com certa autonomia dos diferentes negócios do grupo, cada um envolvendo mais diretamente determinados irmãos e seus descendentes, mas sempre em torno da direção central da *holding* dirigida pelos cinco irmãos da segunda geração do GEA. Observa-se que a geração dos descendentes, assim como a dos ascendentes, foi colocada para atuar desde jovem no GEA, reforçando os valores culturais de inclusão de familiares homens nos negócios da família *Alpha*. Porém, observam-se no histórico do GEA alguns movimentos de mudanças nos valores familiares no tocante à inserção da mulher no grupo, uma vez que nas gerações mais jovens, diversas herdeiras e potenciais sucessoras passaram a assumir papéis gerenciais que antes se restringiam aos homens.

Esse parece ser um movimento de inclusão da mulher no contexto organizacional, diferentemente do que Macêdo *et al.* (2004) constatarem em estudo sobre a exclusão da mulher em processo sucessório e gerencial na empresa familiar. Exclusão esta, segundo as autoras, motivada e legitimada, entre outros fatores, por questões culturais relacionadas aos valores da família e da sociedade. No caso do GEA, fica claro que nem todas as dinâmicas culturais familiares são idênticas e não há uma simples reprodução do passado, pois alguns aspectos se alteraram e outros se mantiveram. Dessa maneira, os valores familiares interferem na dinâmica da organização familiar no sentido de diferenciá-la das demais, o que é convergente com o entendimento de Hall e Nordqvist (2008).

No caso em tela, foram identificadas mudanças no comportamento da família, mas, aparentemente, os dados indicam que permaneceu o reforço aos valores frater-

nais na dedicação à família e ao trabalho. Este último foi realizado, principalmente, em conjunto com irmãos e, agora, também, com tios e primos, os quais continuam, assim como no passado, com a responsabilidade de cuidar uns dos outros. A grande mudança está em que essa responsabilidade não se concentra primordialmente em quem é mais velho e homem, incluindo novos elementos na discussão, como as qualidades de competência profissional que passam a também ser articuladas.

Esse processo de articulação entre a mudança e os valores tradicionais da família se intensificou nos anos de 1990, quando ficou evidente o que Silva, Fischer e Davel (1999) chamaram de identificação dos valores da empresa com a família. Isso ficou claro, pois, determinados valores estão associados a aspectos do modelo de governança adotado pela organização quando ocorreu uma maior diversificação das atividades do grupo, que passou a atuar em diferentes negócios nos ramos de transporte, comércio e infraestrutura, com a inclusão de novos membros organizacionais.

A estrutura organizacional do grupo foi redesenhada, organizando as empresas por segmentos de atuação, denominados Unidades Estratégicas de Negócios (UEN). Nesse contexto, criou-se, também, o conselho de administração, que segue a mesma configuração até os dias de hoje.

Atualmente, o grupo é um dos maiores conglomerados que atua em todo o país nos serviços de transporte de passageiros, comércio e locação de veículos e logística, tendo apresentado contínuo crescimento ao longo dos últimos anos, como se observa na Tabela 1. Hoje, o patrimônio do grupo está dividido na seguinte participação acionária entre os ramos familiares ascendentes de cada um dos cinco irmãos da segunda geração do GEA, do mais velho ao mais novo: 40%; 27,4%; 27,4%; 3,10%; 2,10% (percentuais aproximados). De maneira aproximada, essa proporção de participação entre os cinco irmãos existiu no grupo GEA desde que os cinco começaram a trabalhar em conjunto, dentro da trajetória histórica já apresentada. Essa configuração remete à proposição de que havia uma lógica patriarcal (CASTELLS, 1999), em que o irmão mais velho (no papel de pai) comandava os demais irmãos e seus descendentes para viabilizar o crescimento dos negócios da família, os quais girariam em torno dele. Entretanto, isso não foi observado na análise dos dados coletados no caso do GEA.

**Tabela1 – Números do Grupo Empresarial Alpha (GAE).**

NÚMEROS DO GRUPO EMPRESARIAL ALPHA								
Indicadores	Ano	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
	Nº Funcionários	5.280	5.787	6.170	6.355	6.521	8.841	10.653
	Faturamento em Milhões de R\$	470	615	748	920	1.208	1.641	2.200
	Investimentos Milhões de R\$	50	77	90	115	123	153	318

Fonte: GEA – Dados da pesquisa.

No lugar de uma lógica patriarcal, observou-se o que aqui será chamado de lógica de comunidade fraternal (SENNETT, 2006). Essa lógica é marcada pela preocupação em dar espaço à participação de todos os irmãos e seus descendentes, desde que respeitem os valores básicos da família em torno da dedicação ao trabalho e do cuidado com os entes familiares. Os dados empíricos discutidos a seguir evidenciam esses valores permeando a governança adotada na modernização e no desenvolvimento do GEA em torno das décadas de 1980 até a atualidade, muitas vezes articulados no discurso de busca pela profissionalização da empresa familiar.

Essa suposta ambiguidade entre valores familiares e profissionalismo não é vista aqui como incoerente, muito pelo contrário. Como destacam Hall e Nordqvist (2008), tal ambiguidade é coerente desde que se assuma a referência adequada para analisá-la: a da cultura da família. Em convergência com esse entendimento, parte-se do seguinte pressuposto: um dos componentes para o desenvolvimento do GEA, como o de outras organizações familiares, é o reconhecimento de que a profissionalização de qualquer empresa perde coerência ao se basear em procedimentos definidos à revelia dos valores das pessoas que lá atuam. De certa maneira, contribuições de autores

como Mintzberg e Walters (1990) já indicavam isso desde a década de 1990, mas com ênfase em aspectos técnicos no lugar das questões de governança, que são o foco das contribuições deste estudo. Portanto, defende-se o reconhecimento dos valores familiares na definição das chamadas práticas profissionalizantes. Essa opção é considerada como adequada e deve permear a estrutura e a composição de propriedade e de direção das organizações. O caso do GEA ilustra essa escolha e suas implicações, aparentemente, positivas para o desenvolvimento e manutenção do grupo.

## Valores Fraternais na Estrutura e na Composição de Propriedade e de Direção do GEA

Ao longo da pesquisa, constatou-se que o GEA configura-se como uma empresa familiar dentro do conceito de Silva, Fischer e Davel (1999), pois a família possui a propriedade sobre a empresa, influencia diretamente na gestão, define o processo sucessório e os valores da empresa são identificados com a família.

Conforme discutido no referencial teórico, esse último aspecto foi considerado como um componente que permeia a organização e norteia a relação entre os subsistemas família, propriedade e direção na perspectiva complementada do M3C de Gersick *et al.* (2006) aqui adotada. Ao analisar mais detalhadamente o GEA na ótica do M3C, verificou-se que a única sobreposição possível dos elementos do subsistema que não ocorre no grupo é a representada pela posição de número 5 (proprietário, gestor e não familiar). Isso ocorre, pois todos os acionistas do GEA pertencem à família *Alpha*, mesmo que seja por meio de representação de uma pessoa jurídica controlada por um ramo da família.

No GEA, a importância da inserção na família em detrimento da propriedade ficou evidente. Em seu crescimento, o GEA mudou o arranjo da estrutura organizacional da forma unitária para a multidivisional (CHANDLER, 1962; 1977), criando unidades estratégicas de negócios (UEN) que possuíam certa autonomia e eram gerenciadas por diferentes membros familiares. Nesta fase, a diversificação foi marcada pelo início do processo que afasta o GEA da lógica na qual a proporção de propriedade define o poder do familiar na organização, como revela o fragmento de entrevista 1.

1. (...) o início da diversificação foi quando então o grupo primeiro reuniu todos os sócios na mesma base (...) e houve a necessidade de separar a empresa operacional das atividades de controle (...) porque a essa altura, já tinha embaixo dessa gestão, vamos dizer, várias empresas de segmentos diferentes, então, não fazia sentido uma empresa de transporte tá comandando uma concessionária de veículos, uma empresa de fretamento (...) começou uma diversificação em crescimento mais acelerado e a mudança das gerações (...) começou haver um pouco mais de distanciamento pessoal e mais mecanismos profissionais (...) mesmo quem é da família tem que ser profissional pra tá aqui... (FA5DIR).

Observa-se nessa fala que a diversificação demandou definições acerca da relação entre a operação e o controle, ajustada na forma multidivisional (CHANDLER, 1962; 1977), quando foram agrupados negócios similares sob o comando de um membro familiar escolhido pelo fato de já ter sido testado como gestor naquele ramo. A propriedade não foi ignorada nessa discussão, mas, como se observa no fragmento, em meio a argumentos que têm legitimidade na ótica do discurso profissional, se sustentam contextos familiares articulados em relações que se sobrepõem à lógica da simples proporção de propriedade.

A interpretação dos dados indica que a distribuição do poder e da autonomia gerencial no GEA não é uma simples conta da proporção da propriedade, como se os familiares fossem simples acionistas em uma empresa profissional, nem é centrada apenas no fato dos gestores serem da família. Aparentemente, ocorre a articulação destacada por Silva, Fischer e Davel (1999), envolvendo os valores familiares, as proporções de propriedade e a análise das capacidades profissionais que resultou na composição da estrutura de direção do GEA. Essa articulação fica clara na história da família e nos relatórios gerenciais e pode ser ilustrada pelos fragmentos 2 e 3.



2. (...) essa fase do avô para os filhos, isso foi muito forte em casa, ele passando os valores dele e todas essas questões vêm dessa base né. Meu pai e os irmãos deram continuidade a isso quando vieram pros negócios né, trouxeram os valores que o pai deles plantou, ensinava, pregava e executava né, dessa forma. Mas ele nunca esteve nenhum dia dentro da empresa né, ele não atuou na empresa... (FA5DIR).

3. (...) eu acho que existe, assim, uma consciência né, uma consciência vinculada a toda essa história da empresa, de uma empresa que começou lá em baixo, que cresceu sem perder muito essa origem de empresa pequena, (...) é consciência, de a grande responsabilidade que a família tem com essa empresa, tanto no aspecto econômico, quanto no aspecto social. (...) A empresa tem essa preocupação com a família e a família com a empresa. Eu acho que essa cultura aí, empresarial, ela é forte, mas existe de uma forma que as duas consigam viver em harmonia sem uma atrapalhar a outra... (FA4DIR).

Os fragmentos indicam que, para a compreensão da distribuição de poder e autonomia gerencial no GEA, é necessário analisar, além da relação de propriedade e da capacidade profissional dos gestores, o sistema de valores familiares. Sistema esse, conforme argumento defendido anteriormente, que se apresenta como um complemento ao modelo M3C (GERSICK *et al.*, 2006), pois trata-se do contexto no qual os três subsistemas se articulam. Tal sistema de valores é uma referência para analisar e compreender as articulações que ocorrem em torno da tríade propriedade, família e gestão, e um caminho para definir políticas adequadas à mediação dos interesses e conflitos entre os membros familiares.

Nesse sentido, observou-se que a propriedade e a capacidade profissional (e principalmente a segunda em detrimento da primeira) foram articuladas no GEA em torno das relações familiares. Pela desproporcionalidade de propriedade envolvida nas relações, há, aqui, de certa maneira, a atuação de agente; mas, de maneira ambígua, nesses casos, a condição de principal também se faz presente, sustentada nas relações familiares. Em tais casos, inserem-se aqueles gestores familiares com pouca ou nenhuma propriedade em uma condição ambígua entre agente e principal. Uma analogia poderia ser feita com o caso de um gerente de um banco que possui algumas ações do mesmo banco, ele é agente e, em parte, principal.

No caso do GEA, os gestores da família com pouca ou nenhuma propriedade se inserem nessa ambiguidade a partir da internalização de valores desenvolvidos ao longo da história da família. O primogênito cuidava dos interesses da família, para, depois, dividir as oportunidades com os irmãos que iam amadurecendo, e não para simplesmente acumular uma proporção de propriedade superior a deles, como se observa no fragmento 4, oriundo do documento AD1.

4. (...) o primogênito de 12 irmãos começou a trabalhar com o pai e cuidar dos interesses coletivos da família a partir dos 6 anos (...) tinha a responsabilidade de cuidar nos negócios que proviam o sustento da família, bem como cuidar dos irmãos mais novos. (...) na medida em que os irmãos mais novos iam crescendo, ganhavam algum tipo de afazer e responsabilidade para colaborar com os interesses da família (AD1).

Esse último fragmento e o de número 3 evidenciam que, nos relacionamentos anteriores à criação do GEA, os membros familiares valorizavam e já eram valorizados por sua disposição ao trabalho e seu respeito à família, não, necessariamente, pela riqueza acumulada a partir do trabalho ou anterior a ele. Essa lógica fere uma concepção de competição de mercado, na qual valem mais as pessoas e empresas que têm resultados melhores. No caso do GEA, ao fazer isso, ela contribuiu para que, no lugar dos membros familiares lutarem entre si ou separados, eles atuassem em conjunto no crescimento da família e do grupo empresarial.

O crescimento do GEA abriu espaço para geração de novas oportunidades de trabalho, tanto para familiares quanto para não familiares; mas, com o tempo, surgiu a preocupação sobre como lidar com o crescimento da família. Na impossibilidade de simplesmente inserir todos na organização ou ignorar os valores familiares relacionados com a importância de cuidar de seus membros e de prover trabalho a eles, o GEA lidou com a questão ao articular aspectos da profissionalização de maneira convergente com os valores familiares. O ingresso de familiares nas empresas do grupo foi sistematizado, como ilustra o fragmento a seguir.



5. O próprio processo de admissão de alguém da família, a gente profissionalizou. Nós criamos um programa de *trainee* de 2 anos de duração em que as pessoas da família têm que obrigatoriamente passar por ele. Ele não é uma contratação, ele é um programa de educação com uma fase mais teórica, uma fase mais prática, e que, ao final, há o desligamento da pessoa desse programa e se não houver nenhum espaço, se nenhuma empresa tiver interesse em contratá-lo, ele vai embora (FA5DIR).

Esse programa de *trainee* estabeleceu normas e critérios para que os familiares tivessem acesso ao grupo, com base na competência técnica e comportamental do familiar e a partir da disponibilidade de vaga em alguma empresa do grupo. Esse programa surgiu em conjunto com mudanças que levaram a uma estrutura de propriedade do GEA mais independente da ação de cada familiar e voltada para a importância dos núcleos familiares.

A estrutura de propriedade do GEA, até o início da década de 1990, era composta pelas pessoas físicas dos fundadores, herdeiros e potenciais sucessores. Segundo os respondentes, para lidar com o crescimento do grupo e da família, optou-se pela criação de uma *holding* corporativa, que fosse composta não por pessoas físicas, mas por pessoas jurídicas com participação proporcional às cotas das pessoas físicas. Cada um dos proprietários familiares foi orientado a constituir uma empresa em seu núcleo familiar e eleger uma pessoa que representasse a família no contexto do GEA. Objetivou-se, com isso, criar um sistema de proteção à empresa familiar que restringia, mesmo parcialmente, possíveis conflitos nos ramos familiares específicos. A essas pessoas jurídicas, o GEA deu o nome de *Holdinhas*, que são pequenas empresas que assumem o controle sobre a propriedade da *Holding* do GEA. Ao todo, foram constituídas cinco *Holdinhas* com participações societárias distintas, na seguinte proporção aproximada: (1) *Holdinha A*: 40%; (2) *Holdinha B*: 27,4%; (3) *Holdinha C*: 27,4%; (4) *Holdinha D*: 3,1%; e, (5) *Holdinha E*: 2,1%.

No âmbito da propriedade, essas *Holdinhas* compõem a Assembléia de Acionistas que é o órgão superior de gestão do GEA. Essa Assembléia decidiu delegar ao Conselho de Administração a autonomia gerencial sobre o GEA, sendo que as decisões no conselho devem ser tomadas mediante o voto sem referência à proporcionalidade da participação acionária. Em outros termos, os votos dos membros do Conselho de Administração, com maior ou menor participação acionária, têm o mesmo peso. O Conselho de Administração (CA) é composto por oito conselheiros, sendo os cinco representantes de cada *Holdinha* e três membros da terceira geração do GEA (todos na condição de proprietários familiares), os quais possuem mandato de dois anos (podendo ser reconduzido ao cargo). Todos os membros do CA possuem o chamado voto por cabeça; apenas o presidente do conselho possui o chamado voto de qualidade, decidindo em caso de empate, visto que os conselheiros são em número par. As reuniões ordinárias do CA são mensais e as suas decisões são comunicadas por meio de deliberações. Sobre a dinâmica do Conselho de Administração, um dos entrevistados comentou:

6. Aqui no conselho, nós somos em oito. Embora nossas decisões sejam por voto por cabeça, nós nunca tivemos problemas. (...) Isso porque na nossa política as decisões são por unanimidade. (...) Quando tem um conselheiro que não está convencido de alguma coisa, nós optamos por esperar um pouco. (...) Somente quando há o convencimento daquela pessoa é que a decisão é tomada. (...) Eu estou aqui desde o início do conselho e não me recordo de nenhuma decisão que não tenha sido por consenso de todos (FA5DIR).

Percebe-se na fala o destaque para a importância do consenso entre os membros familiares no conselho administrativo, algo manifestado por diversos respondentes. Como a distribuição dos votos no conselho independe da participação acionária de cada membro, mesmo o membro familiar que é sócio minoritário se insere nesse processo de discussão até se chegar a um entendimento comum. Essa composição leva a processos nos quais os cargos mais altos do grupo não são ocupados necessariamente por ramos da família com maior percentual de participação, como é o caso da presidência da *holding*, que é ocupada pelo membro que tem apenas 3,1% do total das ações grupo.

Dentro dessa lógica, deve ficar claro que o GEA não menospreza a participação acionária em prol de um suposto profissionalismo. Se, por um lado, os respondentes evidenciaram que a escolha do presidente e dos demais sócios em cargos gerenciais estratégicos se dá a partir da avaliação de sua competência, por outro lado, essa avaliação restringe-se quase sempre aos membros da família. Isso representa restringir a escolha dos cargos estratégicos a algumas dezenas de pessoas, havendo pouca abertura para um confronto com a competência de profissionais de mercado que poderiam atuar nos níveis gerenciais mais altos. Como resultado, os proprietários familiares gerenciam todas as duas diretorias (relações corporativas e administrativa-financeira) e a direção das três UEN (passageiros, logística e comércio) que compõem o GEA. Todos esses proprietários em cargos de alta direção também possuem acento no Conselho de Administração. Portanto, fica clara a sobreposição entre as estruturas de propriedade e de direção.

No âmbito gerencial de atuação, a autonomia desses diretores para tomar decisões fica limitada à deliberação e aprovação das diretrizes gerais pelo Conselho de Administração. Decisões emergenciais que extrapolem essas diretrizes podem ser tomadas, porém, precisam ser referendadas junto ao conselho mesmo que *ex-post facto*. Em grande parte, o sistema de controle adotado pelo Conselho de Administração, sobre a ação dos gestores das UEN e suas autonomias gerenciais, está concentrado na prática do orçamento e outros procedimentos da estrutura contábil do grupo. Sobre esta questão, os entrevistados FA4PRE e NF10GER comentam:

7. O orçamento não é dessa época, ele é muito mais antigo né, a gente tem 31 anos que usa orçamento aqui, mas todas as regras do orçamento, da gestão, foram reformuladas a partir de 93 com essa nova estrutura, exatamente pra corrigir algumas imperfeições, algumas injustiças que havia e pra deixar muito claro pra que cada gestor pudesse ter o seu planejamento... (FA4PRE).

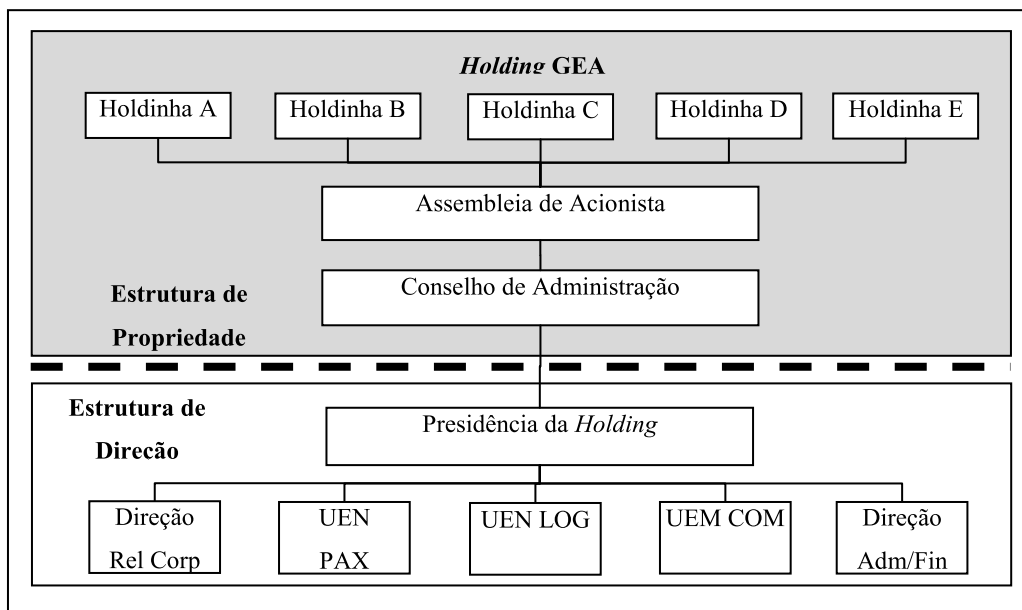
8. Você tem decisões tomadas não só por meio de resultados né, você tem decisões tomadas em função da estrutura contábil, a parte financeira, que você trata de algumas funções pra financiamentos e tudo mais, e tem outras assessorias com essa fonte de controle. O orçamento, ele controla praticamente todas as coisas, influenciam o resultado, mas ele não é simplesmente a área que controla tudo nesse ponto (NF10GER).

Os fragmentos 7 e 8 permitem abstrair dois aspectos centrais: do ponto de vista do gestor das UEN e diretorias, o orçamento representa um norte, que orienta as suas ações em razão dos recursos disponíveis, proporcionando para si autonomia gerencial, porém, limitada ao orçamento; e do ponto de vista da *Holding*, com base no orçamento, é possível controlar e monitorar a ação e o desempenho gerencial de cada gestor das UEN e das diretorias. Esse monitoramento pode, por exemplo, orientar decisões sobre ampliação ou extinção de empresas, UEN e diretorias, caso os resultados não sejam satisfatórios; processo que foi identificado no cruzamento de dados documentais e de entrevistas sobre a história do GEA e o desenvolvimento de suas unidades. Dentro desse modelo, ao longo do tempo, diversas unidades foram vendidas, ou incorporadas por outras. Esse modelo de articulação entre a estrutura de propriedade e de direção está ilustrado na Figura 2, a seguir.

Na estrutura de propriedade do GEA, observa-se a articulação de três entes principais: (1) *Holdinhas* – são as empresas, no nível da estrutura de propriedade, que representam os interesses de cada núcleo familiar; (2) Assembleia de Acionista – órgão de maior poder de decisão vinculada à participação acionária na *Holding*; e (3) Conselho de Administração – órgão deliberativo que recebeu da Assembleia de Acionista autonomia e legitimidade para gerenciar a estrutura de propriedade, sendo suas decisões tomadas por voto por cabeça, sem vinculação com a participação acionária. Já na estrutura de direção, observa-se a presença de outros três entes: (1) Presidência da *Holding* – responsável pela implementação das decisões do Conselho de Administração e coordenação de esforços junto às UEN, para que os resultados sejam alcançados; (2) Unidades Estratégicas de Negócio (UEN) – agrupam, no nível da estrutura de direção, as empresas, segundo os respondentes, com base no critério de sinergia e homogeneidade dos negócios; e (3) Diretorias (Diretoria de Relações Corporativas e Diretoria Administrativa-Financeira) – atuam no nível da estrutura de

direção, dando apoio gerencial à *Holding* e às UEN. Esses seis entes articulam os três subsistemas da empresa familiar (família, propriedade e gestão) discutidos no M3C de Gersick *et al.* (2006).

**Figura2 – Estrutura e Composição de Propriedade e de Direção do GAE**



Fonte: GEA – Dados da pesquisa.

Ao posicionar o subsistema familiar como algo que tem um corpo próprio e apenas alguns espaços de interseção com os outros subsistemas, o M3C remete à ideia de que os aspectos familiares específicos se restringiriam a esse subsistema, de maneira estanque. Com isso, defende-se que há coerência em investigar, de maneira específica, os aspectos familiares de forma a identificar o sistema de valores familiares, pois são estes que permeiam as relações e os comportamentos de toda a organização e não apenas alguns pontos de interseção. Argumento este, legitimado tanto nas contribuições teóricas, quanto nos dados empíricos.

Como alternativa para não perder a possibilidade de focar aqueles aspectos específicos do subsistema familiar e, também, enfatizar os sistemas de valores familiares como elo entre todos os subsistemas, propõe-se a introdução desse sistema como um contexto no qual os demais subsistemas estão mergulhados. Ou seja, os valores familiares são o “material” que une os pontos onde não há interseção da organização com o subsistema familiar. Na organização em questão, isso é observado na medida em que os valores familiares são respeitados na definição da estrutura de governança. Embora se verifique que há uma aproximação da lógica profissional (organização da empresa em UEN, estabelecimento de programa *trainee* para a gestão do negócio), essa lógica se dá de forma que permite aos ramos familiares lidarem com as possíveis implicações do processo de profissionalização.

Com base nesse entendimento, ao observar a Figura 2, cabe questionar: onde está o sistema de valores familiares? Responde-se: na própria concepção da estrutura retratada pela Figura 3 e na articulação entre as pessoas que a realizam no cotidiano. No dia a dia da empresa, observou-se que, nesse sistema de regulação, as articulações do subsistema família se concentraram no contexto das *Holdinhas* (estrutura de propriedade). A análise de documentos, as atas de reuniões e as entrevistas indicaram que a maior parte das demandas financeiras e afetivas de cada um dos cinco núcleos familiares é levada, apenas, ao contexto interno de suas *Holdinhas*, sem interferência direta na dinâmica das outras *Holdinhas* e da *Holding* maior. A partir dessa configuração, os conflitos familiares continuam existindo, mas a governança corporativa do

GEA possibilitou que as demandas familiares pudessem ser tratadas em um âmbito à parte, no contexto de suas respectivas *Holdinhas*. Nos poucos casos em que chegam diretamente às outras *Holdinhas* ou até à *Holding* maior, comumente, esses conflitos só se estendem após esgotarem as possibilidades de negociação dentro daquele núcleo familiar específico. Isso preserva a possibilidade de desgastes frequentes nas relações da família e dos membros do GEA como um todo no cotidiano, como indica o fragmento de entrevista a seguir.

(...) até como forma de “blindar” né, pra você ter essas questões melhor resolvidas, que a família vai crescendo, então quando cria as *Holdinhas*, você tá criando as empresas familiares e perdendo aquela característica do sócio pessoa física, você passa a ter sócio pessoa jurídica. O que isso traz de vantagem? O foro muda (...) meu filho não é sócio do GEA, ele é sócio da *Holdinha* XPTO, que é sócia do GEA. Então, ele não tem nenhuma influência em chegar aqui e querer dar ordens (...) claro que ele tem na cabeça que ele é sócio da empresa, de tabela ele é sócio, mas ele sabe perfeitamente que ele não vai chegar aqui e “eu quero isso, eu quero aquilo”. (...) Então, nesse foro aqui da *Holding*, você tem 5 sócios e tem 5 pessoas representantes de cada sócio (FA4DIR).

Essa visão é compartilhada pelos proprietários familiares do GEA, com destaque para a percepção deles de que esse sistema permite criar fóruns de discussão e debate, em que as questões de família possuam o seu espaço de discussão de forma a não interferir no âmbito da empresa. Obviamente, esse aspecto depende de disciplina por parte das pessoas para respeitarem os limites delineados pelo sistema. Por meio da observação assistemática, foi possível perceber nos proprietários familiares essa disciplina.

A história da família explica, mesmo que parcialmente, o fato dos familiares demonstrarem possuir como valores fundamentais a disciplina ascética, a austeridade, a vocação e a propensão para o trabalho árduo. Nessas bases, ao longo da história de uma empresa concebida e gerenciada por irmãos, evidenciou-se uma busca por caminhos para lidar com os conflitos inerentes ao convívio familiar entre eles e seus descendentes, os quais contribuísssem para o trabalho deles na empresa.

## A Lógica Fraternal nos Conflitos de Agência no GEA

Dentro da lógica familiar da disciplina, o sistema de governança corporativa do GEA faz com que os possíveis focos de conflitos de interesses sejam tratados, num primeiro momento, no contexto de cada família, dificultando que essas questões alcancem a dimensão das outras *Holdinhas*. Isso ocorre pois o sistema de governança corporativa do GEA restringe o escopo de ações e interesses dos familiares ao contexto das *Holdinhas*. Essa modalidade de articulação via pessoas jurídicas tem o potencial de proporcionar maior segurança jurídica e de criar espaços próprios de mediação das relações afetivas. Quando os sócios são pessoas físicas, cada membro da família se articula em um espaço único em torno das estruturas de propriedade, direção e família para resolver seus conflitos, o que tende a ampliar a frequência dos desgastes entre os familiares como um todo.

A preocupação com a manutenção daqueles espaços distintos para a mediação de possíveis conflitos é um aspecto relativamente inovador no tocante à governança corporativa. No caso do GEA, essa opção parece ser a continuidade de características dos valores fraternais da família em questão. Como observado na história da família, o papel de irmão ao longo das gerações tendeu a seguir uma lógica específica dentro da estrutura familiar, respeitando o espaço do outro ao articular seus interesses (e conflitos) de acordo com as tradições da família. No contexto do GEA, ao seguir essa lógica, a estrutura criou um ambiente propício para o desenvolvimento alcançado pelo grupo ao longo dos anos.

Há uma clara distinção com a lógica paternalista, na qual tudo se concentra em torno da figura de um pai, comumente o maior proprietário. No GEA, a lógica fraternal

de descentralização entre irmãos fica evidente ao adotarem propostas como o voto por pessoa no Conselho de Administração e a distribuição de 20% dos dividendos por *Holdinha*, ambos sem considerar a proporção da propriedade. Ao quebrar a lógica da centralização em função da propriedade, cria-se um contexto propício para minimizar os problemas e, ao mesmo tempo, aproveitar as oportunidades do fato dos representantes dos acionistas e conselheiros do GEA (estrutura de propriedade) também ocuparem posições nas UEN (estrutura de direção). Isso possibilita que, no contexto da estrutura de propriedade, sejam discutidas e debatidas questões relativas aos interesses da propriedade e da direção, conforme a fala do entrevistado FA4DIR, a seguir.

9. São três níveis de debates que nós temos, até chegar ao conselho de administração da *Holding* (...) vai à sala de diretor de unidade pra debater a agenda dele, então, ele tem esse nível e isso acontece uma vez por mês. Na semana seguinte, você normalmente reúne as três unidades na mesa com a *Holding* pra discutir, nivelar todos os assuntos e preparar os temas pra levar pro conselho; aí na semana seguinte, é a reunião do conselho. Então, você passa por 3 níveis (...), claro que os diretores de unidades conversam com seus diretores (...) com diretor da unidade. Então, é feito um filtro com a diretoria, na *Holding* e, finalmente, pro conselho (FA4DIR).

Percebe-se a sobreposição entre as estruturas de propriedade e de direção quando os membros do Conselho de Administração acumulam a direção de UEN. Essa sobreposição oferece aos conselheiros diretores uma oportunidade para debater as questões relativas à propriedade e direção, segundo o entrevistado, em três níveis: no âmbito das UEN, por meio do seu relacionamento com os diretores de empresas ligadas a cada unidade; no âmbito da *Holding*, entre os diretores de UEN e a presidência e demais órgãos da *Holding*; e no âmbito do Conselho de Administração, no relacionamento entre os conselheiros diretores.

Esse aspecto pode ser visto positiva ou negativamente. Do ponto de vista positivo, está a possibilidade de considerar nas decisões as implicações envolvendo os três níveis de debate (família, propriedade e direção), o que potencializa a geração de ideias e soluções. Do ponto de vista negativo, essa sobreposição abre espaço para a centralização do poder e o conflito de papéis (propriedade, família e direção), o que, em muitos casos, tem comprometido a sobrevivência da empresa familiar (GERSICK *et al.*, 2006). Para evitar os efeitos negativos, é necessário atenção a aspectos como disciplina, objetividade e certa autocrítica dos proprietários familiares que participam desses dois órgãos (Assembleia de Acionista e Conselho de Administração), de forma a não torná-los um espaço para pessoalidades e fonte de conflitos danosos ao desenvolvimento da empresa familiar. Na medida em que essas pessoalidades e conflitos são mais ou menos mediados em uma direção convergente com os objetivos corporativos ou com os objetivos pessoais de um membro da família, têm-se diferentes configurações do conflito de agência que, no caso do GEA, assume contornos atípicos.

Dado que as estruturas de propriedade e direção são sobrepostas, a tipologia clássica de problema de agência entre o principal e o agente (HART, 1995) não é observada no caso do GEA. O que se observa é a presença de outras tipologias de conflitos de agência: entre majoritários e minoritários (no nível da estrutura de propriedade); entre proprietários familiares e gestores não familiares (no nível da estrutura de direção); e, potencialmente, entre credores e acionistas (no nível da estrutura de propriedade) (ANDRADE; ROSSETTI, 2004; SILVA JUNIOR, 2006).

Com relação ao conflito de agência entre majoritários e minoritários, diversas políticas e diretrizes, algumas já discutidas, foram adotadas pela Assembleia de Acionistas para a sua mediação, conferindo melhores condições de participação e inserção de minoritários no contexto do GEA. Como um todo, essas políticas e diretrizes podem ser sumarizadas da forma seguinte: (a) voto no Conselho de Administração por cabeça independente da participação societária; (b) distribuição trimestral de dividendos, para que os membros proprietários possam fazer frente às suas necessidades financeiras sem precisar negociar antecipações de distribuições que fossem anuais ou semestrais; e (c) 20% dos dividendos são rateados igualmente entre todos os acionistas e o restante pela proporção da participação acionária. Com isso, os minoritários recebem um montante superior àquele que legalmente tem direito.



Com essas medidas relacionadas aos minoritários, percebe-se que o sistema de governança corporativa do GEA busca minimizar os efeitos dessa tipologia de conflito de agência que envolve o relacionamento entre acionistas majoritários e minoritários. É importante ressaltar que não foram essas medidas em si que promoveram um contexto propício ao desenvolvimento do GEA, pois elas apenas se adéquam ao contexto familiar dessa organização e família específica. É possível que em outra organização ou família a lógica fraternal que se evidencia como adequada no GEA e que legitima cada uma dessas políticas pode ser tão inadequada quanto equivocada seria uma lógica paternalista de centralização do poder em um membro familiar aplicada no GEA.

Os outros dois tipos de conflitos de agência, (1) entre proprietários familiares e gestores não familiares e (2) entre credores e acionistas, têm sido tratados no contexto da governança corporativa de forma distinta. No primeiro caso, a utilização de instrumentos gerenciais, como o controle orçamentário, tem possibilitado, de um lado, aos gestores gozarem de maior autonomia gerencial, e, de outro, que a propriedade possa controlar os resultados do processo gerencial. No segundo, a transparência com que o GEA disponibiliza informações contábeis e gerenciais das empresas do grupo tem transmitido a confiança necessária à captação de recursos financeiros que permitiram, e ainda permitem, alavancar o seu crescimento.

## Considerações Finais

A realização desse estudo de caso teve como objetivo descrever e analisar as implicações do contexto familiar e do sistema de valores na governança corporativa em um grupo empresarial familiar. Para isso, realizou-se articulação entre três temas complementares: organizações familiares, governança corporativa e cultura (sistemas de valores). A articulação desses temas reuniu os fundamentos teóricos que possibilitaram o entendimento das relações entre as estruturas de propriedade, de direção e familiar, mediadas pelo sistema de valores que envolve o comportamento das pessoas na organização familiar.

Ao explorar essa vertente teórica que articula três temas complexos (governança, cultura e valores), no contexto dos empreendimentos familiares, espera-se que esta pesquisa tenha contribuído com esse campo de estudo de duas formas: (a) ao lidar com as limitações relativas aos poucos estudos que articulam essas três temáticas; e (b) ao incluir novas formas de abordar as complexidades que envolvem as organizações familiares. Como resultantes dessas contribuições, foi proposta a ampliação do M3C, tendo como fundamento o próprio modelo (GERSICK *et al.*, 2006) e as críticas a ele realizadas (CHUA; CHRISMAN; STEIER, 2003; KETS DE VRIES; CARLOCK; FLORENTI-TREACY, 2009; SILVA JUNIOR, 2006; LIMA; BORGES; CARVALHO, 2007; GRZYBOVSKI; OLIVEIRA, 2006; GRZYBOVSKI; LIMA, 2004), com a inclusão do sistema de valores.

Embora reconheça as limitações do estudo de caso em termos da realização de generalizações empíricas a outros casos, compartilha-se com o entendimento de Yin (2010) acerca das possibilidades de generalizações a proposições teóricas e analíticas. Dessa forma, acredita-se que o caso do GEA permitiu a realização da seguinte proposição: a adoção de um modelo de governança com aderência ao sistema de valores que norteiam a família controladora oferece uma mediação de interesses propícia à manutenção e ao desenvolvimento da organização familiar.

Nesse sentido, entende-se que o contexto propício ao desenvolvimento de uma organização familiar envolve o sistema de valores da família que controla a organização. Para isso, reconhece que as organizações familiares são diferentes umas das outras, não cabendo aqui assumir que um determinado modelo de governança seria o melhor para as organizações familiares. Com base na discussão desenvolvida, é possível afirmar que o elo comum para lidar com as idiosincrasias dessas organizações é conceber sistemas de governança que respeitem as distinções entre as famílias e organizações, tendo como referência os seus sistemas de valores.

A partir das implicações do conjunto das contribuições aqui apresentadas, cabe destacar a oportunidade de investigar, em estudos futuros, as relações entre os sis-



temas de valores familiares, as mudanças na cultura da sociedade contemporânea e as implicações na concepção do que é profissionalização em organizações familiares.

## Referências

- ALVESSON, M. Organizational culture: meaning, discourse, and identity. In: ASHKANASY, M.; WILDEROM, C.P.; PETERSON, M.F. (Ed.). *Handbook of organizational culture and climate*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2000. p. 11-28.
- ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. *Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências*. São Paulo: Atlas, 2004.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BAYAD, M.; BARBOT, M-C. Proposition d'un modèle de succession dans les PME familiales: étude de cas exploratoire de relation père-fille. In: CONGRÉS FRANCOPHONE SUR LA PME, 6., 2002, Montréal, *Annales...* Montréal : AIREPME – Association Internationale de Recherche sur PME, 2002, p.1-27.
- BERLE, A. A.; MEANS, G. C. *A moderna sociedade anônima e a propriedade privada*. São Paulo: Abril Cultural, 1984.
- CADBURY, A. The future of governance: the rules of the game. *Journal of General Management*, [S.l.], v. 24, n. 1, p. 1-14, 1998.
- CASTELLS, M. *O poder da identidade*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CHANDLER, A. D. *Strategy and structure*. New York: Doubleday & Company, Inc., 1962.
- \_\_\_\_\_. *The visible hand: the managerial revolution in american business*. Cambridge: Belknap Press of Harvard University Press, 1977.
- \_\_\_\_\_. *Scale and scope: the dynamics of industrial capitalism*. Cambridge: Belknap P. of Harvard U.P., 1990.
- CHRISTENSEN, C. R. *Management succession in small and growing enterprises*. Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1953.
- CHUA, J. H.; CHRISMAN, J. J.; STEIER, L. P. Extending the theoretical horizons of family business research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 27, p. 331-338, 2003.
- DAVEL, E. P. B.; COLBARI, A. Organizações familiares: desafios, provocações e contribuições para a pesquisa organizacional. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E PESQUISA – EnANPAD, 27., 2003, Atibaia. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2003.
- DEBICKI, B. J. et al. Family business research in the new millennium: an overview of the who, the where, the what, and the why. *Family Business Review*, Thousand Oaks, v. 22, n. 2, p. 151-166, 2009.
- DOMINGUES, I. *Paradigmas e modelos das ciências humanas no século XX: as vias de Émile Durkheim e Max Weber*. 2002. Tese (Professor Titular) – Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2002.
- DYER JR., W. G. The family: the missing variable in organizational research. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Boca Raton, v. 27, n. 4, p. 401-416, Sum. 2003.
- \_\_\_\_\_; DYER, W. J. Putting the family into family business research. *Family Business Review*, v. 22, n. 3, p. 216-219, 2009.
- FAN, P. J. *Corporate governance and investment policy: a study of US petrochemical firms*. [S.l.: s.n.], 2001. *Working paper*.

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

GRZYBOVSKI, D.; LIMA, J. B. O conceito de família e o dilema metodológico nos estudos sobre empresas familiares. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS – EnEO, 2., Atibaia, 2004. *Anais...* Rio de Janeiro, ANPAD, 2004.

\_\_\_\_\_; OLIVEIRA, A. Modelos de análise do processo de crescimento e desenvolvimento de empresas familiares. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS – EnEO, 4., 2006, Porto Alegre. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

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

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

JENSEN, M.; MECKLING, W. Theory of the firm: managerial behavior, and agency cost and capital structure. *Journal of Financial Economics*, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.

KETS DE VRIES, M. F. R.; CARLOCK, R. S.; FLORENT-TREACY, E. *A empresa familiar no divã: uma perspectiva psicológica*. Porto Alegre: Bookman, 2009.

KLEIN, B. Contracting cost and residual claims: the separation of ownership and control. *Journal of Law & Economics*, v. 26, p. 367-374, 1985.

KLUCKHOHN, C. K. M. Values and value orientation in the theory of action. In: PARSONS, T.; SHILDS, E. (Org.). *Toward a general theory of action*. Cambridge: Harvard University Press, 1951.p. 388-433.

LEONE, N. M. 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.

LIMA, J. B.; BORGES, A. F.; CARVALHO, F. A. P. Construção do processo de sucessão em empresas familiares: transmissão gerencial e patrimonial. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E PESQUISA - EnANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

LLOPIS, J.; GONZALEZ, M R.; GASCO J. L. Corporate governance and organisational culture: the role of ethics officers. *International Journal of Disclosure and Governance*. v. 4, n. 2, p. 96-105, 2007.

MACÊDO, K. B. et al. O processo sucessório em organizações familiares e a exclusão da mulher. *Psicologia & Sociedade*, v. 16, n. 3, p. 69-91, set./dez. 2004.

MINAYO, M. C. S. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 12. ed. 1ª reimp. São Paulo: Hucitec, 2012.

MINTZBERG, H. ; WALTERS J. A. Tracking strategy in an entrepreneurial firm. *Family Business Review*, v. 3, n. 3, p. 285-315, 1990.

SCHWARTZ, S. H. A theory of cultural values and some implications for work. *Applied psychology: an international review*, v. 48, n. 1, p. 23-47, 1999.

SENNETT, R. *Carne e pedra*. 4. ed. Rio de Janeiro: Record, 2006.

SHARMA, P. An overview of the field of family business studies: current status and directions for the future. *Family Business Review*. v. 17, p. 1-36, 2004.

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

NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E PESQUISA - EnANPAD, 23., 1999, Foz do Iguaçu. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 1999.

SILVA JUNIOR, A. *Trajetória de crescimento, governança corporativa e gestão universitária: estudo de caso em três instituições de educação superior do tipo familiar*. 2006. Tese (Doutorado) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006.

STAFFORD, K. et al. A research model of sustainable family businesses. *Family Business Review*, v. 12, n.3, p. 197-208, sep. 1999.

TRIVIÑOS, A. N. B. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. 16. ed. reimp. São Paulo: Atlas, 2008.

WILLIAMSON, O. E. *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*. London: Collier Macmillian Publishers, 1975.

WILLIAMSON, O. E. *The mechanisms of governance*. Oxford: Oxford University Press, 1996.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Tradução de Daniel Grassi. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

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

**Artigo recebido em 14/04/2011.**

**Última versão recebida em 13/08/2012.**

**Artigo aprovado em 30/09/2012.**