

**BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA EM EMPRESAS FAMILIARES DE PEQUENO E MÉDIO PORTE: MECANISMOS DE GERAÇÃO E PRESERVAÇÃO DE VALOR NAS INTERSEÇÕES ENTRE FAMÍLIA, PROPRIEDADE E GESTÃO**

Renato Santana Peixoto - UNIFOR

Bruno De Souza Lessa - Universidade de Fortaleza

Josimar Souza Costa - Universidade de Fortaleza

Afonso Carneiro Lima - UNIFOR

**Resumo**

Este artigo analisa como pequenas e médias empresas familiares aplicam boas práticas de governança corporativa para assegurar e agregar valor aos seus negócios. Fundamentado no Modelo dos Três Círculos (família, propriedade e gestão), o estudo adota uma abordagem qualitativa e exploratória, com base em três estudos de caso na Região Metropolitana de Fortaleza. Os resultados revelam que, embora os princípios de governança sejam reconhecidos pelos gestores, sua aplicação ainda é informal, centralizada nos fundadores e com baixa institucionalização de instrumentos como acordos de sócios, conselhos e protocolos sucessórios. A concentração de poder no grupo F+P+G gera riscos de continuidade e conflitos intergeracionais. A análise dos dados sugere que há sinais incipientes de profissionalização e abertura à adoção de mecanismos mais estruturados de governança. O artigo contribui para o campo da Administração ao aprofundar o entendimento da governança em contextos empresariais periféricos, oferecendo recomendações práticas para gestores e subsídios para políticas públicas voltadas ao fortalecimento da governança em PME familiares.

**Palavras-chave:** Governança Corporativa; Empresa Familiar; Pequenas e Médias Empresas; Modelo dos Três Círculos; Sucessão.

**Abstract**

This article investigates how small and medium-sized family businesses adopt corporate governance practices to ensure and enhance the value of their operations. Grounded in the Three-Circle Model (family, ownership, and management), the study follows a qualitative, exploratory approach based on three case studies in Northeastern Brazil. Findings reveal that while governance principles are valued by managers, their implementation remains informal, founder-centric, and lacks structured instruments such as shareholder agreements, advisory boards, or succession protocols. The dominance of the F+O+M group leads to continuity risks and intergenerational conflicts. Data analysis also points to early signs of professionalization and openness to adopting more institutionalized governance mechanisms. This research contributes to the management field by deepening the understanding of governance in peripheral business contexts and offering practical recommendations for managers as well as public policy suggestions to strengthen governance in SME family firms.

**Keywords:** Corporate Governance; Family Business; Small and Medium Enterprises; Three-Circle Model; Succession

# **Boas Práticas de Governança Corporativa em Empresas Familiares de Pequeno e Médio Porte: Mecanismos de Geração e Preservação de Valor nas Interseções entre Família, Propriedade e Gestão**

## **Resumo**

Este artigo analisa como pequenas e médias empresas familiares aplicam boas práticas de governança corporativa para assegurar e agregar valor aos seus negócios. Fundamentado no Modelo dos Três Círculos (família, propriedade e gestão), o estudo adota uma abordagem qualitativa e exploratória, com base em três estudos de caso na Região Metropolitana de Fortaleza. Os resultados revelam que, embora os princípios de governança sejam reconhecidos pelos gestores, sua aplicação ainda é informal, centralizada nos fundadores e com baixa institucionalização de instrumentos como acordos de sócios, conselhos e protocolos sucessórios. A concentração de poder no grupo F+P+G gera riscos de continuidade e conflitos intergeracionais. A análise dos dados sugere que há sinais incipientes de profissionalização e abertura à adoção de mecanismos mais estruturados de governança. O artigo contribui para o campo da Administração ao aprofundar o entendimento da governança em contextos empresariais periféricos, oferecendo recomendações práticas para gestores e subsídios para políticas públicas voltadas ao fortalecimento da governança em PME familiares.

**Palavras-chave:** Governança Corporativa; Empresa Familiar; Pequenas e Médias Empresas; Modelo dos Três Círculos; Sucessão.

## **Corporate Governance Best Practices in Small and Medium-Sized Family Enterprises: Mechanisms for Value Creation and Assurance Across the Intersections of Family, Ownership, and Management**

## **Abstract**

This article investigates how small and medium-sized family businesses adopt corporate governance practices to ensure and enhance the value of their operations. Grounded in the Three-Circle Model (family, ownership, and management), the study follows a qualitative, exploratory approach based on three case studies in Northeastern Brazil. Findings reveal that while governance principles are valued by managers, their implementation remains informal, founder-centric, and lacks structured instruments such as shareholder agreements, advisory boards, or succession protocols. The dominance of the F+O+M group leads to continuity risks and intergenerational conflicts. Data analysis also points to early signs of professionalization and openness to adopting more institutionalized governance mechanisms. This research contributes to the management field by deepening the understanding of governance in peripheral business contexts and offering practical recommendations for managers as well as public policy suggestions to strengthen governance in SME family firms.

**Keywords:** Corporate Governance; Family Business; Small and Medium Enterprises; Three-Circle Model; Succession.

## 1. Introdução

As empresas familiares representam um pilar fundamental da economia brasileira, correspondendo a cerca de 90% do total de empreendimentos do país e sendo responsáveis por aproximadamente 75% dos empregos formais, segundo o IBGE (2023). Essa predominância é observada também em outras economias relevantes, como Itália, Espanha e Estados Unidos, reforçando sua centralidade nos ecossistemas empresariais globais (Bornholdt, 2005; Neybauer & Lank, 1999). No entanto, apesar de sua expressiva representatividade e contribuição socioeconômica, essas organizações enfrentam obstáculos específicos que comprometem sua perenidade, sobretudo no que tange à gestão, à sucessão e ao acesso a instrumentos sofisticados de controle e monitoramento.

Diversos estudos apontam que a elevada taxa de mortalidade das pequenas e médias empresas familiares decorre de problemas estruturais, como a ausência de planejamento estratégico, falhas na governança e deficiências na profissionalização da gestão (Oliveira, 2010; SEBRAE, 2023). Tais fragilidades são ainda mais sensíveis em momentos de transição geracional, em que os conflitos entre membros da família, a indefinição sobre herdeiros e a sobreposição entre papéis afetivos e empresariais colocam em risco a continuidade dos negócios (Vries, Carlock & Florent-Treacy, 2009).

Nesse cenário, a adoção de boas práticas de governança corporativa tem sido amplamente recomendada como estratégia para mitigar riscos e fortalecer a sustentabilidade organizacional. Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2023), tais práticas compreendem princípios como transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa, sendo aplicáveis não apenas a grandes corporações, mas também a empresas de menor porte, inclusive familiares. A literatura especializada também reconhece a importância dos mecanismos internos de governança — como conselhos administrativos, estruturas de remuneração variável e sistemas de auditoria e compliance — no alinhamento de interesses entre sócios, herdeiros e gestores profissionais (Silveira, 2015; Jensen & Meckling, 1976).

Todavia, o custo de agência, as barreiras culturais e a resistência à profissionalização muitas vezes impedem que pequenas e médias empresas familiares adotem tais mecanismos de forma plena (Andrade & Rossetti, 2012). Além disso, a ausência de estruturas formais, como conselhos de família, acordos societários e planos de sucessão, contribui para uma governança intuitiva e, por vezes, reativa, sem a devida institucionalização dos processos de tomada de decisão (Bornholdt, 2005; Grisci & Velloso, 2014).

Diante desse contexto, este artigo busca responder à seguinte questão central: como as boas práticas de governança corporativa são adotadas, adaptadas ou negligenciadas por pequenas e médias empresas familiares, e em que medida essas práticas contribuem para a geração e a proteção de valor nos negócios? A originalidade deste estudo reside na análise aprofundada das percepções dos próprios gestores e sócios-diretores sobre os benefícios, limitações e desafios da governança em contextos familiares, além da articulação entre os conceitos teóricos de agência, contratos e modelo dos três círculos (Gersick et al., 1997; Vries et al., 2009).

## 2. Problema de Pesquisa e Objetivos

A literatura sobre empresas familiares tem destacado, de forma recorrente, os desafios relacionados à longevidade e à sustentabilidade desses empreendimentos, notadamente

no que se refere à profissionalização da gestão, à estruturação da sucessão e à implementação de mecanismos formais de governança (Leite, 2000; Bernhoeft, 2004; Casillas, Fernández & Sánchez, 2007). Embora essas organizações desempenhem papel central na economia nacional, com alta geração de emprego e significativo impacto sobre o Produto Interno Bruto (PIB), grande parte delas não sobrevive além da segunda geração. Estudos como o de Oliveira (2010) revelam que até 90% das empresas familiares encerram suas atividades antes de completarem dez anos de existência, indicando fragilidades estruturais que comprometem sua continuidade.

Parte expressiva dessa vulnerabilidade advém da ausência de boas práticas de governança corporativa, que, segundo o IBGC (2023), compreendem a definição clara de papéis e responsabilidades, a transparência na comunicação entre os stakeholders, a prestação de contas periódica e o compromisso com a perenidade e sustentabilidade dos negócios. Entretanto, a adoção plena desses princípios encontra barreiras específicas no contexto das pequenas e médias empresas familiares, como o custo de implantação de mecanismos formais, a centralização das decisões na figura do fundador ou dos herdeiros imediatos, e a sobreposição entre os vínculos afetivos e os interesses empresariais (Bornholdt, 2005; Velloso, 2012; Silva, 2023).

Há, portanto, uma lacuna relevante na literatura sobre como essas práticas se traduzem na realidade cotidiana das organizações familiares de menor porte, especialmente no Brasil, onde a informalidade e os vínculos de confiança interpessoal ainda têm papel decisivo na condução dos negócios (Gersick et al., 1997; Schuman, Stutz & Ward, 2011).

Diante disso, formula-se o seguinte problema de pesquisa: Como as boas práticas de governança corporativa são utilizadas por pequenas e médias empresas familiares para assegurar e agregar valor aos seus negócios?

A partir dessa questão norteadora, estabelecem-se os seguintes objetivos:

## **2.1 Objetivo Geral**

Investigar de que forma as boas práticas de governança corporativa contribuem para a criação, proteção e sustentação de valor em pequenas e médias empresas familiares.

## **2.2 Objetivos Específicos**

- Identificar os instrumentos e mecanismos de governança corporativa efetivamente adotados por empresas familiares de pequeno e médio porte;
- Diagnosticar os principais desafios enfrentados na implementação dessas práticas;
- Analisar os benefícios percebidos pelos gestores e sócios quanto à adoção de estruturas formais de governança;
- Propor recomendações e alternativas viáveis para a institucionalização de boas práticas de governança em contextos familiares, considerando suas especificidades culturais, operacionais e financeiras.

## **3. Fundamentação Teórica**

### **3.1 Governança Corporativa**

A governança corporativa emergiu nas últimas décadas como um dos principais pilares para a sustentabilidade organizacional em ambientes empresariais cada vez mais

complexos e dinâmicos. Seu desenvolvimento teórico e prático responde a problemas recorrentes relacionados à separação entre propriedade e controle, à assimetria de informações e aos conflitos de agência que permeiam as relações entre sócios, gestores e demais stakeholders (Jensen & Meckling, 1976; Fama & Jensen, 1983). No contexto das empresas familiares, essas questões assumem contornos específicos, dada a sobreposição entre laços afetivos, interesses patrimoniais e funções de gestão, o que torna a governança ainda mais desafiadora e, simultaneamente, mais necessária (Bornholdt, 2005; IBGC, 2023).

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2023) define governança corporativa como o sistema pelo qual as empresas são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselheiros, gestores e órgãos de controle. Tais princípios não apenas sustentam a confiança entre os agentes da organização, como também se configuram como vetores de geração de valor no longo prazo (Silveira, 2015).

A literatura sobre o tema é frequentemente ancorada em três principais correntes teóricas: a Teoria da Firma (Coase, 1937; Assunção, 2017), a Teoria da Agência (Jensen & Meckling, 1976) e a Teoria dos Contratos (Williamson, 1985; Pereira, 2010). A Teoria da Agência, em particular, é amplamente utilizada para compreender os mecanismos que visam reduzir os chamados custos de agência, decorrentes do desalinhamento entre os interesses do principal (sócio ou acionista) e do agente (gestor), e se torna especialmente relevante quando o controle do negócio não está plenamente nas mãos de seus proprietários (Silveira, 2010; Andrade & Rossetti, 2012). Como salienta Silva (2023), ainda prevalece no Brasil uma cultura empresarial marcada por estruturas informais, centralização de poder e baixa profissionalização, o que torna a governança corporativa um ideal distante para grande parte das empresas familiares.

Contudo, estudos empíricos recentes demonstram que mesmo adaptações parciais e contextuais das boas práticas de governança já podem produzir efeitos positivos, como maior controle financeiro, redução de conflitos, melhoria da imagem institucional e aumento da atratividade para investidores e financiadores (Silva Júnior, 2018; Picchi, 2017; Marchi, 2014). Assim, a governança corporativa se apresenta não como um modelo único a ser replicado, mas como um conjunto de diretrizes a ser adaptado às especificidades de cada organização.

### **3.2 Empresas Familiares**

As empresas familiares constituem uma das formas organizacionais mais antigas e predominantes no cenário econômico global. De acordo com o SEBRAE (2023), no Brasil, aproximadamente 90% das empresas possuem estrutura familiar, sendo responsáveis por cerca de 75% dos postos de trabalho formais. Esses dados corroboram os achados de Bornholdt (2005), que identifica elevada representatividade das empresas familiares também em países como Espanha e Itália.

De forma geral, considera-se que uma empresa é familiar quando uma ou mais famílias detêm o controle acionário e/ou ocupam posições-chave de decisão e gestão, influenciando diretamente a orientação estratégica e os valores organizacionais (Gersick et al., 1997; Velloso, 2012). Além disso, aspectos como a sucessão hereditária, a transmissão intergeracional do capital simbólico e a inserção de membros da família em

cargos operacionais ou diretivos são frequentemente utilizados como critérios classificatórios (Bornholdt, 2005; Grisci & Velloso, 2014).

O modelo dos três círculos, desenvolvido por Tagiuri e Davis (1982) e posteriormente difundido por Schuman, Stutz e Ward (2011), é uma das abordagens teóricas mais utilizadas para compreender a dinâmica das empresas familiares. Esse modelo propõe a análise das interações entre três sistemas interdependentes: família, propriedade e empresa.

As interseções entre esses três círculos são zonas críticas onde emergem tensões específicas, como: (i) o conflito entre meritocracia e hereditariedade na nomeação de lideranças; (ii) as divergências entre reinvestimento dos lucros e distribuição de dividendos; (iii) a definição de critérios para entrada e saída de familiares da organização; e (iv) a elaboração de planos sucessórios que respeitem tanto os interesses da empresa quanto os laços familiares (Gallo, 2004; Casillas et al., 2007).

O compromisso com o negócio, a lealdade dos empregados, o conhecimento tácito acumulado ao longo de gerações e a visão de longo prazo são frequentemente apontados como fatores que favorecem a resiliência e a adaptabilidade das empresas familiares, sobretudo em ambientes de alta incerteza (Zellweger, 2007; Le Breton-Miller & Miller, 2006).

A literatura aponta que empresas familiares que implantam instrumentos formais — como conselhos de família, acordos de sócios, regras de entrada de herdeiros e comitês de governança — têm maior probabilidade de superar os desafios das transições geracionais e manter a harmonia entre os sistemas de família, propriedade e gestão (Bernhoeft, 2004; Grisci & Velloso, 2014; Picchi, 2017).

### **3.3 Governança em Empresas Familiares**

Embora os princípios gerais de governança — como transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa — sejam universais (IBGC, 2023), sua operacionalização em contextos familiares demanda atenção especial a dimensões como sucessão, profissionalização, conflitos intergeracionais e preservação de valores fundadores (Bornholdt, 2005; Grisci & Velloso, 2014).

Trata-se de um processo contínuo de institucionalização de práticas, rotinas, normas e estruturas que permitem conciliar interesses divergentes entre membros da família, proteger o patrimônio familiar, assegurar a continuidade do negócio e promover a profissionalização da gestão (Velloso, 2012; Picchi, 2017).

Segundo Grisci e Velloso (2014), a governança familiar pode ser efetivada por meio de três pilares estruturais principais: o conselho de administração, o conselho societário e o conselho de família. Cada uma dessas instâncias tem funções específicas no tratamento das tensões que surgem nas interseções do modelo dos três círculos (empresa, propriedade e família),

Além desses órgãos, a literatura sugere a adoção de instrumentos complementares que reforcem a governança familiar, como protocolos de família, acordos de acionistas, código de conduta, regimentos internos e políticas claras para ingresso, remuneração e desligamento de familiares. Tais instrumentos favorecem a previsibilidade das decisões, aumentam a confiança entre os envolvidos e permitem a criação de um ambiente mais

estável para a tomada de decisões estratégicas (Silva Júnior, 2018; Almeida, 2010; Marchi, 2014).

Outro aspecto central é o planejamento da sucessão, apontado por diversos autores como o maior desafio enfrentado pelas empresas familiares (Kenyon, Rouvinez & Ward, 2004; Casillas et al., 2007). A governança deve estabelecer mecanismos claros e formalizados para identificar, preparar e legitimar os sucessores — tanto no âmbito da gestão quanto da propriedade — e garantir que a transição de poder ocorra de forma gradual, transparente e orientada ao futuro (Velloso, 2012; Leite, 2000).

## **4. Metodologia**

### **4.1 Tipo e Abordagem da Pesquisa**

A natureza da presente investigação demanda uma abordagem metodológica que permita compreender, em profundidade, os processos subjetivos, organizacionais e institucionais envolvidos na adoção — ou na ausência — de boas práticas de governança corporativa por pequenas e médias empresas familiares. Diante dessa premissa, optou-se por uma abordagem qualitativa, de caráter descritivo e exploratório, utilizando como estratégia central o estudo de caso múltiplo com análise comparativa (Yin, 2015; Gil, 2022).

A abordagem qualitativa é especialmente apropriada quando o objetivo da pesquisa envolve interpretar fenômenos em seu contexto natural, buscando significados, lógicas internas, dinâmicas sociais e construções subjetivas dos atores envolvidos (Denzin & Lincoln, 2018). Diferente da abordagem quantitativa, que privilegia a mensuração de variáveis e a generalização estatística, a abordagem qualitativa concentra-se na compreensão dos fenômenos sociais em profundidade, possibilitando captar nuances, ambiguidades e contradições presentes nas práticas e discursos organizacionais (Flick, 2009).

Conforme Gil (2022), a pesquisa exploratória é apropriada quando o fenômeno estudado ainda não foi suficientemente investigado e requer mapeamento de dimensões, variáveis e relações que podem ser posteriormente aprofundadas por estudos explicativos. Neste caso, a exploração dos sentidos atribuídos à governança pelos empresários familiares permitiu levantar hipóteses interpretativas, identificar padrões recorrentes e apontar tensões latentes que poderão ser investigadas em pesquisas futuras.

No que tange à estratégia metodológica, optou-se pela realização de estudo de caso múltiplo com foco em três empresas familiares localizadas no município de Fortaleza (CE), todas com mais de dez anos de atuação, controle societário familiar e número mínimo de 30 funcionários. Essa escolha metodológica fundamenta-se na proposta de Yin (2015), segundo a qual o estudo de caso é particularmente indicado quando o pesquisador busca responder a questões do tipo "como" e "por que", e quando o objeto de estudo é contemporâneo, inserido em um contexto complexo e multifacetado.

Segundo Eisenhardt (1989), estudos de caso múltiplos promovem a replicação teórica, permitindo verificar se determinados padrões se repetem ou divergem entre os diferentes contextos analisados. Isso possibilita maior robustez na construção de inferências e recomendações práticas, principalmente quando se deseja compreender como um mesmo fenômeno — no caso, a governança corporativa — se manifesta em diferentes configurações organizacionais e familiares.

## 4.2 Sujeito e Contexto Empírico

A seleção dos sujeitos e do contexto empírico desta pesquisa seguiu critérios teóricos e práticos cuidadosamente delineados, com o intuito de garantir a relevância, a profundidade e a aplicabilidade dos resultados obtidos. Conforme orientações metodológicas de Yin (2015) e Gil (2022), a definição dos casos em estudos qualitativos deve priorizar a pertinência analítica ao fenômeno investigado, ao invés da representatividade estatística, permitindo ao pesquisador compreender as múltiplas dimensões do objeto em seu ambiente real.

Assim, o estudo empírico concentrou-se em três empresas familiares de pequeno e médio porte sediadas na cidade de Fortaleza, estado do Ceará, escolhidas intencionalmente por apresentarem as seguintes características: (i) controle societário de natureza familiar; (ii) tempo de existência igual ou superior a dez anos; (iii) número de funcionários igual ou superior a trinta colaboradores; e (iv) disponibilidade dos gestores/sócios para participação em entrevistas em profundidade.

As empresas foram denominadas neste artigo de Empresa Alfa, Empresa Beta e Empresa Gama, em conformidade com os princípios éticos de confidencialidade e anonimato exigidos pelas boas práticas de pesquisa qualitativa (Creswell, 2014).

### a) Empresa Alfa

Empresa do setor industrial alimentício, fundada há 14 anos e adquirida pelos atuais proprietários há 12. Conta com cerca de 60 funcionários e faturamento anual aproximado de R\$ 9 milhões. Embora seu faturamento a enquadre tecnicamente como uma empresa de médio porte, sua estrutura interna e número de funcionários correspondem ao perfil de pequena empresa industrial, conforme critérios do IBGE e SEBRAE (2023). É gerida por três sócios: dois irmãos e um amigo de infância, todos atuantes na gestão executiva. Dois desses sócios participaram da pesquisa, sendo um responsável pelas áreas de administração e logística, e o outro pelas áreas de produção e finanças.

### b) Empresa Beta

Organização do setor de serviços especializados, com 35 anos de operação no mercado cearense. Possui aproximadamente 40 colaboradores e fatura em torno de R\$ 7 milhões por ano, o que a caracteriza como pequena empresa de serviços. É gerida por quatro sócios familiares: o fundador, sua esposa, um dos filhos (atual sucessor natural do negócio) e um irmão. O principal respondente da pesquisa foi o sócio-diretor financeiro, com ampla formação na área de negócios e envolvimento direto na sucessão do pai fundador.

### c) Empresa Gama

Fundada há 25 anos, a Empresa Gama atua no segmento de serviços, com cerca de 150 colaboradores e faturamento anual de R\$ 12 milhões. Apesar de apresentar um número elevado de funcionários — o que, isoladamente, a classificaria como empresa de grande porte —, o faturamento ainda a posiciona como empresa de médio porte, especialmente se considerados ajustes inflacionários aos critérios de classificação da Lei Geral da Micro e Pequena Empresa (Lei Complementar nº 123/2006). A empresa já se encontra na segunda geração, com a saída do fundador e gestão assumida por um dos irmãos herdeiros. O atual CEO, com formação em administração e pós-graduação em controladoria, atua de forma integral na direção da empresa desde 2011 e foi o principal informante do caso.

### **4.3 Procedimentos de Coleta e Análise dos Dados**

#### **4.3.1 Coleta de Dados**

A coleta de dados se deu por meio de duas principais técnicas: (i) entrevistas semiestruturadas em profundidade e (ii) análise documental. Ambas as estratégias foram utilizadas de forma complementar, a fim de garantir a triangulação das evidências empíricas e a verificação cruzada das informações obtidas (Denzin, 1978; Flick, 2009).

##### **a) Entrevistas semiestruturadas**

As entrevistas foram realizadas com quatro sócios-diretores das empresas estudadas, sendo dois da Empresa Alfa, um da Empresa Beta e um da Empresa Gama. Os participantes foram selecionados por serem gestores com poder de decisão, diretamente envolvidos na formulação ou adaptação de práticas de governança, o que garante a pertinência e a profundidade das informações coletadas.

As entrevistas seguiram um roteiro semiestruturado, com perguntas abertas organizadas em torno de quatro categorias analíticas principais, derivadas da literatura sobre governança em empresas familiares: Governança corporativa (mecanismos, estruturas e princípios); Família (regras de entrada, sucessão, valores e conflitos); Gestão (planejamento estratégico, controles internos, profissionalização); Propriedade (estrutura societária, acordos entre sócios, distribuição de lucros).

O roteiro foi construído a partir de estudos previamente validados, incluindo Silva Júnior (2018), Picchi (2017), Sousa (2013), Marchi (2014) e Velloso (2012), e adaptado à realidade das empresas estudadas. As entrevistas foram realizadas entre os meses de novembro e dezembro de 2024, com duração média de 60 minutos cada. Todas foram gravadas com autorização dos participantes e posteriormente transcritas, utilizando a ferramenta digital Transkriptor, com revisão manual dos conteúdos para assegurar fidedignidade ao discurso dos entrevistados.

##### **b) Análise documental**

Com o objetivo de aprofundar a compreensão das práticas institucionais de governança e fortalecer a triangulação metodológica, foram solicitados às empresas documentos internos relevantes, como: contrato social, regimento interno, atas de reunião, planejamentos estratégicos, organogramas e materiais de comunicação institucional. No entanto, restrições de sigilo e confidencialidade limitaram o acesso a tais documentos.

Apenas a Empresa Alfa autorizou acesso parcial a documentos internos e à realização de visita in loco para observação direta do ambiente organizacional. Nessa oportunidade, foi possível verificar a existência de painéis de gestão à vista, manual de boas práticas de fabricação, documentos logísticos e estruturação departamental, evidências que auxiliaram na interpretação e contextualização das informações oriundas das entrevistas.

#### **4.3.2 Análise dos Dados**

A análise foi conduzida com base na técnica da análise de conteúdo temática categorial, segundo os preceitos metodológicos de Bardin (1977), complementados por Lessa & Bardin (1997) e Mozzato & Grzybovski (2011). Essa técnica mostrou-se adequada por permitir a organização, codificação e interpretação sistemática de dados qualitativos, especialmente quando se busca extrair sentidos subjacentes e padrões recorrentes a partir de discursos e documentos.

A análise seguiu as três etapas clássicas da análise de conteúdo: Pré-análise: Leitura fluante das transcrições, sistematização do corpus e identificação das unidades de contexto conforme os objetivos da pesquisa. Exploração do material: Codificação e categorização dos dados com base em um sistema híbrido de categorias — parte delas derivadas da teoria (dedutivas) e parte emergente dos dados empíricos (indutivas). Tratamento dos resultados e interpretação: Reorganização das informações por meio de eixos analíticos, construção de inferências, articulação com o referencial teórico e elaboração de interpretações críticas.

As categorias utilizadas para análise foram agrupadas segundo quatro eixos de governança, com base nos referenciais de Silveira (2010), IBGC (2023) e Schuman, Stutz & Ward (2011). A partir dessa estrutura, foram elaboradas matrizes comparativas entre os casos, buscando identificar pontos de convergência, divergência e ausência entre as práticas declaradas, os registros documentais e as práticas observadas.

## **5. Análise dos Resultados**

### **5.1 Mecanismos de Governança Corporativa**

#### **a) Conselho de Administração e Comitês Consultivos**

Nas três empresas analisadas, não há conselhos de administração formalizados. A tomada de decisão estratégica permanece concentrada nos sócios-diretores, que acumulam funções operacionais e deliberativas. No entanto, especialmente nas empresas Alfa e Gama, há iniciativas embrionárias de reuniões periódicas entre os sócios com pautas de natureza estratégica, como investimentos, reestruturações e sucessão. Essas instâncias funcionam como conselhos informais, sem atas ou regulamentos formais, mas com papel relevante na coordenação entre os membros do núcleo controlador.

Esse cenário é coerente com o que apontam Grisci e Velloso (2014), ao destacarem que muitas empresas familiares de menor porte operam com estruturas híbridas ou incipientes de governança, nas quais a formalização dos órgãos colegiados ainda depende da superação de resistências culturais, sobretudo quanto à perda de controle individual e à confiança pessoal entre os sócios.

#### **b) Auditoria e Controles Internos**

A existência de sistemas de auditoria interna ou externa também varia significativamente entre os casos. A empresa Gama, mais estruturada e com maior número de colaboradores, possui uma área interna de controladoria, com procedimentos de verificação e conformidade financeira, além de indicadores de desempenho monitorados periodicamente. Já nas empresas Alfa e Beta, os controles são centralizados nas áreas financeiras, sob responsabilidade direta dos próprios sócios, e não há auditorias externas contratadas.

Essa ausência é justificada pelos entrevistados com base em custos e confiança pessoal, revelando um padrão recorrente nas PME familiares: a preferência por modelos baseados em relações de confiança e centralização, em detrimento de sistemas formais de monitoramento (Velloso, 2012; Silva, 2023). Isso confirma a dificuldade relatada na literatura de transpor as práticas de governança dos grandes grupos empresariais para estruturas mais enxutas, onde os próprios gestores exercem múltiplas funções e os processos são, muitas vezes, reativos e não padronizados.

### **c) Estrutura de Propriedade e Acordos Societários**

Em nenhuma das empresas foi identificado acordo de acionistas formalizado. A propriedade permanece concentrada entre membros da família (em alguns casos com amigos próximos), e as decisões patrimoniais — como distribuição de lucros, entrada de novos sócios ou sucessão — são tomadas com base na confiança, sem instrumentos jurídicos prévios. A ausência de pactos societários ou cláusulas específicas de governança societária é um fator de risco reconhecido pelos próprios entrevistados, sobretudo em relação à transição geracional e à entrada de herdeiros não envolvidos no dia a dia da empresa.

No entanto, há diferenças relevantes entre os casos. A empresa Gama, que já passou por uma sucessão parcial, demonstra maior preocupação com a organização societária, tendo iniciado discussões sobre regras de herança e distribuição de cotas. Isso indica uma conscientização crescente sobre os riscos da informalidade na governança da propriedade, especialmente diante da necessidade de profissionalização e continuidade do negócio, conforme apontam Bernhoeft (2004) e Bornholdt (2005).

### **d) Remuneração Variável e Incentivos**

A existência de sistemas de remuneração vinculados ao desempenho é praticamente inexistente nas três empresas. Os salários dos sócios são fixados em comum acordo, muitas vezes sem critérios de performance definidos. Para os demais colaboradores, há planos de bonificação pontuais, geralmente informais, sem vínculo com metas estruturadas ou avaliações de desempenho sistemáticas.

Essa ausência de mecanismos formais de incentivo e alinhamento de interesses representa um ponto crítico para a efetividade da governança, uma vez que compromete a criação de um ambiente meritocrático e dificulta a separação entre papéis familiares e profissionais (Jensen & Meckling, 1976; Picchi, 2017). Apesar disso, todos os entrevistados reconhecem a importância futura da remuneração estratégica, especialmente no que se refere à retenção de talentos e sucessão geracional, demonstrando abertura para avanços progressivos nessa dimensão.

## **5.2 Agentes de Governança**

### **a) Diretoria Executiva**

Em todas as empresas analisadas, a diretoria executiva é composta exclusivamente por membros da família ou sócios fundadores. Essa diretoria é, na prática, a principal instância de decisão e execução, ainda que não formalizada juridicamente como tal. Não há distinção clara entre os papéis de direção e operação, o que contribui para uma lógica de "governança personalizada", onde as decisões são centralizadas em indivíduos, e não institucionalizadas por processos ou estruturas formais.

Na empresa Alfa, por exemplo, dois dos três sócios acumulam funções estratégicas e operacionais, com divisão informal de responsabilidades: um atua na produção e logística; o outro nas áreas administrativa e financeira. Essa divisão funcional é pautada na confiança pessoal e na complementaridade de perfis, mas carece de instrumentos de governança, como descrição de cargos, indicadores de desempenho ou mecanismos de accountability.

Essa configuração reforça o que apontam autores como Lansberg (1999) e Bernhoeft (2004): a dificuldade das empresas familiares em separar os papéis da família e da empresa, o que gera ambientes altamente dependentes das lideranças centrais e vulneráveis à descontinuidade em processos de sucessão ou ausência dos fundadores.

#### **b) Conselho Fiscal**

Nenhuma das empresas analisadas possui conselho fiscal instituído ou com funcionamento regular. Mesmo nas empresas com volume financeiro considerável (caso da Gama), as funções de fiscalização e controle são exercidas informalmente pelos próprios sócios ou por profissionais contratados para atividades pontuais de contabilidade. A ausência de um órgão independente de fiscalização limita a transparência interna e dificulta a prevenção de conflitos de interesse ou má alocação de recursos.

Além disso, a concentração do poder decisório na figura dos fundadores ou seus sucessores diretos impede a criação de instâncias deliberativas horizontais. Conforme destaca Picchi (2017), a implantação de conselhos fiscais em empresas familiares requer não apenas conhecimento técnico, mas também disposição política para compartilhar poder e institucionalizar os mecanismos de controle.

#### **c) Auditoria Interna e Externa**

A presença de auditoria — interna ou externa — também é praticamente inexistente nas empresas Alfa e Beta. Apenas a empresa Gama apresentou indícios de processos internos de controle gerencial mais estruturados, vinculados a uma área de controladoria interna, que realiza relatórios mensais, indicadores operacionais e análises de rentabilidade por unidade de negócio. Ainda assim, não há empresa de auditoria externa contratada de forma sistemática.

Essa lacuna compromete a transparência e rastreabilidade das decisões financeiras, dificultando tanto o acesso a financiamento externo quanto a preparação para eventual abertura de capital ou entrada de novos sócios, como apontam Silveira (2010) e IBGC (2023).

#### **d) Stakeholders Internos e Externos**

Em relação aos stakeholders internos, notadamente colaboradores não familiares, percebe-se uma baixa participação nos processos decisórios. Mesmo nas empresas com número significativo de funcionários (como a Gama), as decisões estratégicas continuam altamente centralizadas nos sócios. Não há políticas de comunicação estruturadas, nem comitês internos de discussão ou programas de desenvolvimento de lideranças.

No tocante aos stakeholders externos, como fornecedores, clientes, parceiros e instituições financeiras, os relatos indicam que as relações são predominantemente contratuais e não participativas. Não há conselhos consultivos externos, nem práticas de escuta sistemática das partes interessadas. Essa ausência de engajamento estratégico com stakeholders reduz o potencial de inovação e desconecta a governança das dinâmicas do ecossistema organizacional, em desacordo com as tendências de governança mais abertas e inclusivas, como apontam Freeman (1984) e Mallin (2013).

### **5.3 Veículos de Governança nas Interseções Família, Propriedade e Gestão**

#### **a) Ausência de Acordos de Família e Protocolos de Sucessão**

Nenhuma das empresas participantes possui acordo de família formalizado, tampouco protocolo de sucessão documentado. As regras que regulam a entrada de membros da família no negócio, os critérios de distribuição de lucros, os princípios de remuneração e as regras para conflitos sucessórios são decididas de maneira ad hoc, geralmente em reuniões informais entre os sócios. Em alguns casos, como na empresa Beta, tais decisões são mediadas pelo fundador, o que reforça a governança personalizada e centralizada, sem garantias de continuidade institucional em caso de afastamento ou falecimento do líder.

A ausência desses veículos gera riscos importantes, conforme já diagnosticado por autores como Lansberg (1999) e Grisci & Velloso (2014), que alertam para a tendência de colapso nas transições geracionais mal planejadas. Ainda que haja boa vontade e cooperação entre os familiares, a inexistência de regras formais exacerba a subjetividade nas decisões e dificulta a profissionalização da empresa.

### **b) Sobreposição de Papéis e Ambiguidade de Fronteiras**

A pesquisa também identificou intensa sobreposição de papéis entre família, propriedade e gestão. Os mesmos indivíduos que detêm cotas do capital social são aqueles que tomam decisões operacionais e, simultaneamente, exercem influência na dinâmica familiar. Isso gera o que Velloso (2012) denomina de ambiguidade estrutural, na qual não se sabe ao certo se a decisão está sendo tomada no melhor interesse da empresa, do patrimônio familiar ou das relações afetivas.

Por exemplo, os entrevistados relataram dificuldades em demitir ou remanejar parentes com desempenho abaixo do esperado, bem como tensões entre irmãos quanto à remuneração desigual, ainda que não vinculada a metas objetivas. Esse cenário evidencia a falta de instrumentos normativos capazes de separar as dimensões da afetividade da racionalidade econômica, o que compromete tanto a eficiência organizacional quanto o clima familiar.

### **c) Informalidade como Estratégia de Governança**

Curiosamente, a informalidade, longe de ser apenas uma limitação, também foi apresentada pelos entrevistados como uma estratégia consciente de governança. Os gestores destacaram que a confiança mútua, o histórico de convivência familiar e o conhecimento tácito sobre o negócio são elementos que substituem, ao menos em parte, os controles formais. Essa visão se alinha à perspectiva de Granovetter (1985), ao destacar o papel das relações sociais na coordenação econômica em contextos de baixa institucionalização.

No entanto, a literatura contemporânea alerta que, embora eficazes no curto prazo, as práticas informais são frágeis diante de eventos disruptivos, como sucessões, conflitos patrimoniais, entrada de herdeiros ou mudanças no ambiente competitivo (IBGC, 2023; Grisci, 2014). A institucionalização dos veículos de governança é, portanto, condição necessária para a sustentabilidade intergeracional.

### **d) Perspectivas de Evolução**

Apesar das limitações apontadas, há sinais de movimentos incipientes de formalização dos veículos de governança. A empresa Gama, por exemplo, iniciou discussões com consultores externos sobre elaboração de um protocolo familiar e estruturação de um conselho de família. A empresa Alfa manifestou interesse em construir um plano sucessório nos próximos anos, à medida que os fundadores se aproximam da

aposentadoria. Já na empresa Beta, o filho do fundador, atual gestor financeiro, tem buscado informações sobre melhores práticas de governança em cursos de pós-graduação, indicando abertura à profissionalização futura.

Esses indícios sugerem que, mesmo diante da resistência à formalização, há um reconhecimento crescente da importância dos veículos de governança, especialmente à medida que as empresas familiares se desenvolvem e enfrentam desafios próprios da segunda geração.

#### **5.4 Análise do Modelo dos Três Círculos da Empresa Familiar**

##### **a) Prevalência do Grupo F+P+G: Concentração de Poder nas Mãos dos Fundadores**

Nas três empresas estudadas, constatou-se forte predominância do grupo que integra simultaneamente as três esferas (F+P+G), composto principalmente pelos fundadores e, em alguns casos, seus filhos diretos. Esses indivíduos detêm participação societária, estão envolvidos na gestão cotidiana e são membros da família controladora. Essa concentração de poder decisório e informacional no grupo central tende a gerar rigidez nas decisões, baixa delegação e forte dependência das capacidades individuais, dificultando a transição para estruturas mais profissionalizadas.

Na empresa Alfa, por exemplo, os dois sócios-fundadores são irmãos, controlam 100% das cotas da empresa e atuam diretamente na gestão operacional e estratégica. A ausência de outros grupos relevantes no diagrama dos Três Círculos indica baixa diversidade de perspectivas e riscos de continuidade institucional diante de ausências inesperadas ou conflitos entre os sócios.

##### **b) Ausência ou Fragilidade dos Grupos P+G, F+G e P+F**

Os grupos que ocupam duas das três esferas (P+G, F+G ou P+F) são pouco representados ou inexistentes nos casos analisados. A inexistência de sócios não familiares com funções de gestão (P+G) reforça a ausência de visões externas e de racionalidade econômica dissociada da lógica familiar. Do mesmo modo, não foram identificados familiares que participem da gestão sem serem proprietários (F+G), o que evidencia a falta de políticas claras de ingresso de herdeiros na empresa com base em mérito, formação ou experiência.

A lacuna no grupo P+F, por sua vez, demonstra a inexistência de familiares cotistas que não atuam na gestão. Isso revela que a estrutura de governança está ancorada em um núcleo restrito, sem espaços para a profissionalização da propriedade ou para a entrada de membros da família com papéis de monitoramento, como em conselhos ou instâncias deliberativas.

##### **c) Ausência do Grupo de Gestores Não Familiares (G)**

Nas três empresas, não há gestores não familiares com autonomia decisória, o que significa a inexistência do grupo G isolado no diagrama. Essa ausência limita a circulação de saberes técnicos, dificulta a criação de estruturas meritocráticas e perpetua a lógica da "governança pelo sobrenome", em vez de pela competência. Apenas a empresa Gama sinaliza intenção de atrair profissionais de mercado para cargos de liderança no médio prazo, mas sem ações concretas até o momento.

Esse dado dialoga com estudos como o de Grisci e Velloso (2014), que apontam a resistência das empresas familiares brasileiras à contratação de executivos externos por temor à perda de controle ou à quebra de confiança.

#### **d) Implicações para a Governança e a Sucessão**

A sobreposição quase absoluta no grupo F+P+G evidencia um modelo de governança centrado na figura dos fundadores e com baixa institucionalização das fronteiras entre os sistemas familiar, patrimonial e gerencial. Essa configuração dificulta a implantação de mecanismos de governança que exijam maior autonomia entre os domínios, como conselhos consultivos, protocolos de sucessão, acordos de sócios e planos de carreira para não familiares.

Além disso, a ausência de grupos intermediários, como F+G ou P+F, reduz a capacidade de transição suave entre gerações, pois não há preparação prévia de herdeiros nem políticas claras para o exercício da propriedade com responsabilidade.

#### **e) Recomendações Baseadas no Modelo**

Com base nas evidências empíricas e no diagnóstico feito a partir do modelo dos Três Círculos, recomenda-se que as empresas analisadas busquem, de forma gradual, diversificar os grupos ativos na governança, incorporando: Membros da família em formação para papéis futuros de propriedade responsável (F+P); Profissionais não familiares com experiência de mercado para a gestão (G); Mecanismos de transição de herdeiros para funções de gestão com base em critérios objetivos (F+G).

Essa ampliação da diversidade de papéis contribui para reduzir conflitos, aumentar a transparência e garantir sustentabilidade intergeracional, conforme sugerido por Gersick et al. (1997) e Velloso (2012).

## **6. Conclusão**

Os achados revelaram que, embora exista conhecimento e valorização dos princípios da governança por parte dos gestores familiares, sua aplicação concreta ainda se dá de forma incipiente, informal e altamente personalizada. A governança nas empresas estudadas está fortemente centrada nas figuras dos fundadores, que acumulam papéis nos três sistemas (família, propriedade e gestão), com baixa institucionalização de instrumentos formais, como acordos de sócios, conselhos consultivos ou protocolos sucessórios.

Além disso, identificou-se a ausência de agentes independentes nos processos de fiscalização e tomada de decisão, e uma estrutura de poder concentrada em núcleos familiares restritos. Essa configuração torna as empresas vulneráveis a conflitos, descontinuidade e perda de valor no médio e longo prazo, especialmente em processos de transição geracional.

Apesar dessas limitações, o estudo identificou sinais de abertura à profissionalização, especialmente em empresas cuja segunda geração já atua na liderança e busca, ainda que incipientemente, instrumentos de gestão mais estruturados. Do ponto de vista teórico, este trabalho contribui para a literatura ao: Reforçar a relevância do Modelo dos Três Círculos como ferramenta analítica eficaz para diagnosticar desequilíbrios entre as esferas da empresa familiar; Evidenciar a necessidade de abordagens contingenciais à governança em PME familiares, respeitando seus limites de escala, cultura organizacional e recursos

financeiros; Ampliar o debate sobre a governança em ambientes empresariais periféricos e não listados em bolsa, ainda pouco explorados nos estudos sobre governança no Brasil.

Em termos práticos, os achados oferecem subsídios para: Diagnóstico organizacional de empresas familiares que buscam iniciar ou fortalecer processos de institucionalização da governança; Desenvolvimento de programas de capacitação e mentoria voltados a gestores de PME familiares em transição geracional; Elaboração de ferramentas simplificadas de governança, adaptadas à realidade das PME, como manuais de boas práticas, checklists e modelos de protocolos familiares.

Finalmente, os resultados oferecem insumos valiosos para políticas públicas ao: Reforçar a importância de políticas de apoio à profissionalização da gestão familiar, especialmente por meio de programas do SEBRAE, cooperativas e agências de desenvolvimento regional; Indicar a necessidade de instrumentos legais e incentivos tributários que estimulem a adoção de práticas de governança em empresas familiares; Promover a inclusão de temas como sucessão, governança e gestão intergeracional nos currículos de formação empreendedora e empresarial, sobretudo em regiões fora dos grandes centros econômicos.

Como limitação principal, reconhece-se o uso de apenas três estudos de caso, o que restringe a generalização dos achados. Recomenda-se, portanto, que futuras pesquisas adotem abordagens comparativas com maior diversidade setorial e regional, bem como a aplicação de métodos mistos que combinem análises qualitativas com métricas de desempenho econômico-financeiro.

## Referências

- Bernhoeft, R. (2004). *Empresa familiar: Poder, cultura e continuidade*. São Paulo: Editora Campus.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385>
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Gil, A. C. (2022). *Como elaborar projetos de pesquisa* (7ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481–510. <https://doi.org/10.1086/228311>
- Grisci, C. L. I., & Velloso, J. P. R. (2014). Governança corporativa e a empresa familiar: Lições de um estudo de caso. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 8(3), 24–38.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 105–117). Thousand Oaks, CA: Sage.
- IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2023). *Código das melhores práticas de governança corporativa* (6ª ed.). São Paulo: IBGC. <https://www.ibgc.org.br/>

Lansberg, I. (1999). *Succeeding generations: Realizing the dream of families in business*. Boston: Harvard Business School Press.

Tagiuri, R., & Davis, J. (1982). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199–208. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x>

Velloso, J. P. R. (2012). Governança corporativa e empresas familiares: Uma abordagem crítica. *Revista de Administração Mackenzie*, 13(5), 127–154. <https://doi.org/10.1590/S1678-69712012000500007>

Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: Planejamento e métodos* (5ª ed.). Porto Alegre: Bookman.