

**FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISAS EM
CONTABILIDADE, ECONOMIA E FINANÇAS – FUCAPE**

FLÁVIA DE OLIVEIRA RAPOZO

**ESTRUTURA DE PROPRIEDADE, CUSTOS DE AGÊNCIA E
DESEMPENHO:**

Estudo de caso de um grupo empresarial familiar

**VITÓRIA
2007**

FLÁVIA DE OLIVEIRA RAPOZO

ESTRUTURA DE PROPRIEDADE, CUSTOS DE AGÊNCIA E

DESEMPENHO:

Estudo de caso de um grupo empresarial familiar

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito para Titulação de Mestre em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo S. Pagliarussi

**VITÓRIA
2007**

Dedico este trabalho à minha
mãe, à Gláucia e à Gabriela.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus, que me deu a oportunidade de realizar o sonho de cursar o Mestrado, conhecer um novo lugar, outras pessoas e crescer não só profissionalmente, mas principalmente como indivíduo.

À minha mãe que soube compreender a minha ida em busca desse sonho, no momento em que ela mais precisava que eu estivesse ao lado dela. Ao meu pai e demais familiares, principalmente à Gláucia e a Gabriela, por se desdobrarem para dar carinho e atenção à minha mãe. Embora elas também estivessem sofrendo com a minha ausência.

A alguns amigos especiais, dos quais destaco: Lena, pela amizade e companheirismo que demonstrou, abrindo mão da sua privacidade para me abrigar em sua casa. Tiago Miotto que acreditou no meu potencial e viabilizou minha liberação do trabalho, sempre que necessário, para cursar o Mestrado. Edmilsa Travezani e Ieda; e a Valéria Brites, pelo apoio de todas as horas, apesar da distância.

A FUCAPE e aos patrocinadores do Prêmio Eliseu Martins, por proporcionarem-me a bolsa integral, sem a qual seria inviável cursar o Mestrado.

Ao Professor Dr. Marcelo Sanches Pagliarussi, pela dedicação com a qual me orientou na confecção desse trabalho. Ao Professor Dr. André Aquino, pela orientação informal. Aos demais professores e funcionários da FUCAPE, com os quais tive o prazer de conviver nesses últimos anos.

A diretoria do GCASA pela liberação dos dados que foram objeto do presente estudo.

RESUMO

O presente trabalho é o relatório do estudo de caso realizado em um grupo empresarial multifamiliar, sediado no Espírito Santo – Brasil – aqui denominado GCASA. O estudo foi dividido em duas fases. Na primeira, exploratória, buscou-se identificar e iniciar os contatos com participantes-chave, e obter uma visão geral das fontes de dados. Na segunda fase, descritiva, a pesquisa foi conduzida com o apoio da Teoria da Agência, surgindo as seguintes questões de pesquisa: 1) como a complexidade da estrutura de propriedade familiar do grupo influencia a existência de conflitos? 2) Como o nepotismo existente no GCASA impacta o desempenho da firma? 3) Como os mecanismos de coordenação e controle atuam para mitigar os custos de agência? 4) A estrutura de propriedade familiar afeta negativamente o desempenho do grupo? De acordo com a Teoria, empresas familiares tenderiam a diminuir custos de agência, pois em muitos casos a separação entre propriedade e controle não existe ou não é bem clara. No entanto, pesquisadores têm observado que a estrutura familiar ao invés de mitigar custos de agência cria custos específicos da empresa familiar. Os resultados obtidos indicam que, embora a empresa apresente um desempenho que a tem colocado entre as maiores empresas do Espírito Santo, há uma perda de eficiência devido aos custos de agência gerados pelos conflitos de interesse entre as famílias e pelo nepotismo.

ABSTRACT

The present work is a report of a Field Research carried out in a multifamily enterprise group from Espírito Santo – Brazil – here called GCASA. The case study was divided in two phases. In the first, an exploratory phase, had as objective to identify and to initiate the contacts with key participant to get attain a general view of the sources of data. In the second phase, a descriptive phase, the research was lead with the support of the Agency Theory, raising the following research questions: 1) How did the complexity of the familiar property structure of the group influences the existence of conflicts? 2) How did the existing nepotism in the GCASA impact in the performance of the firm? 3) How did the coordination and control mechanisms act to mitigate the agency costs? 4) Did the familiar property affects negatively the performance of the group? In accordance of the Agency Theory, family firms would tend to mitigate agency costs, since in many cases the separation between property and control does not exist or it is not clear enough. However, researches have observed that the familiar structure, instead of mitigating agency costs, creates specific costs of family firms. The findings indicate that, although the company presents a performance that has placed it among the biggest companies in Espírito Santo, there is a loss of efficiency due to the agency costs generated by the conflicts of interests between the families and by the nepotism.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Definições de Empresa Familiar.....	17
.....	19
Tabela 2 – Estudos de Firmas Familiares embasados na Teoria da Agência.....	25
Tabela 3 – Composição da Família F1.....	43
Tabela 4 – Composição da Família F2.....	43
Tabela 5 – Composição da Família F3.....	45
Tabela 6 – Participação dos Pequenos Acionistas.....	45
Tabela 7 – Atividades Paralelas dos Acionistas.....	62
Tabela 8 – Atividades Paralelas dos Acionistas Minoritários.....	63

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de Três Círculos.....	19
Figura 2 – Modelo Tridimensional de Desenvolvimento.....	20
Figura 3 – Etapas da Pesquisa.....	32
Figura 4 – Transformações na Estrutura de Propriedade do Grupo.....	38
Embora as relações entre F2A e a família F3 estivesse estremecida desde o término da primeira sociedade, F1A fazia o papel de mediador entre as famílias e as empresas seguiam como se pertencessem aos mesmos donos: o sistema de compras de todas as filiais era unificado para garantir um melhor preço, os estoques se misturavam e o acerto de contas era feito periodicamente calculado pelo volume que ia para cada unidade, “era na base da confiança” relata F1A.....	38
Figura 5 – Percentual de Propriedade e Características das Famílias.....	47
Figura 6 – Diretores da Empresa SA1.....	48
Figura 7 – Diretores da Empresa SA2.....	48
Figura 8 – Diretores da Empresa SA3.....	49
Figura 9 – Evolução do Lucro Líquido da empresa SA1	66
Figura 10 – Evolução do Faturamento da empresa SA1.....	66

SUMÁRIO

APÊNDICES	78
-----------------	----

INTRODUÇÃO

O presente trabalho apresenta um relato de estudo de caso no qual foi investigado como a relação entre a estrutura de propriedade e os mecanismos de coordenação e controle adotados numa empresa familiar impacta nos custos de agência e no seu desempenho.

Dyer (2003) ressalta que a família é uma variável importante e que tem sido deixada de lado na pesquisa organizacional, e faz referência a uma análise de conteúdo, realizada nas edições recentes dos periódicos *Academy of Management Review* e *Academy of Management Journal*, que demonstrou que dos 59 artigos publicados no primeiro, nenhum considerou a família como sendo uma variável importante, enquanto somente 1 dos 69 publicados no segundo considerou a família como uma variável para analisar o comportamento da firma.

Entre as razões para que os pesquisadores da área gerencial estejam desconsiderando a família em suas pesquisas, Litz (1997) sugere que os acadêmicos talvez pensem que: 1) a informação é mais viável em grandes empresas que negociam na bolsa de valores; 2) que irão ter mais cooperação de empresas não familiares e que os resultados poderão ser mais facilmente generalizados; e, 3) que irão ter maiores recompensas publicando estudos sobre grandes empresas.

Diante das argumentações de Litz (1997) e da lacuna de pesquisas utilizando a família como variável na organização, uma possível conclusão para o fato seria que as relações familiares não influenciam significativamente o mundo corporativo (DYER, 2003). Porém, embora os pesquisadores estejam negligenciando a família

como variável no estudo organizacional, as empresas familiares são a forma predominante de empresa em todo o mundo (GERSICK *et al*, 1997; NEBAUER & LANK, 1999). No Brasil, a estimativa é que 85% das empresas são familiares (NEBAUER & LANK, 1999).

Riccio *et al* (1999) mapearam os textos acadêmicos produzidos no Brasil entre 1962 e 1999, na área contábil, nas principais universidades do país. Uma das estatísticas da pesquisa era sobre qual o tipo de firma onde as pesquisas têm sido desenvolvidas. Eles dividiram a amostra em 20 tipos de empresas, mas firmas familiares não constaram na classificação desses autores. Uma busca nas publicações de outras instituições, entre teses e dissertações, também proporcionou a conclusão de poucas pesquisas têm levado em consideração a estrutura de propriedade familiar em suas análises.

O presente estudo visa contribuir para preencher a lacuna de estudos debatendo as características das empresas familiares na área de contabilidade gerencial, utilizando a Teoria da Agência. A escolha pela Teoria da Agência foi motivada pelos conflitos que surgem da relação agente-principal, e em como os mecanismos de coordenação e controle atuam para mitigar os efeitos dos custos de agência no desempenho de uma empresa, quando esta é familiar.

A Teoria da Agência oferece proposições para o estudo dos problemas advindos da separação entre propriedade e controle, focando as relações entre o principal – aquele que detém a propriedade, e o agente – a quem o principal delega o direito de decisão sobre os seus direitos de propriedade. Dado que a informação é assimétrica e que os interesses do agente e do principal podem divergir, surgem os custos de agência, representados pelo custo de monitoramento por parte do

principal, somados aos dispêndios do agente e as perdas individuais (JENSEN & MECKLING, 1976)

A abordagem comumente utilizada na Teoria da Agência é que os custos de agência são minimizados num negócio controlado pela família devido ao alinhamento de interesses entre principal e agente. Mas existem correntes divergentes em relação à estrutura familiar ser redutora ou geradora de custos de agência. Por um lado, nas empresas familiares a separação entre propriedade e controle pode não ser muito clara, e os membros da família tendem a ocupar múltiplos papéis. Essas características levariam a um envolvimento capaz de proporcionar lealdade, comprometimento e criação de valor no longo prazo, reduzindo os problemas resultantes da separação entre propriedade e controle (DYER & HANDLLER, 1994). Por outro lado, a influência da família na empresa pode levar a uma mistura entre as metas organizacionais e familiares, causando perda de eficiência na organização (LESTER & CANELLA, 2006). Assim, numa empresa familiar, em que a propriedade não é pulverizada, podem existir divergências de interesse entre pessoas pertencentes a grupos familiares diferentes, com objetivos diversos em relação à firma, gerando conflitos entre as partes envolvidas, e impactando a gestão e a eficiência da firma.

A unidade de análise do presente estudo é um grupo empresarial multifamiliar, estruturado como sociedade anônima de capital fechado, e sediado no Espírito Santo – Brasil. De agora em diante, por questões de sigilo, o grupo será denominado Grupo Capixaba de Alimentos S.A. - GCASA, ou simplesmente “grupo”.

O grupo constitui-se de uma *holding* que controla três empresas aqui chamadas de SA1, SA2 e SA3. A empresa SA1 é controlada na totalidade (100% das ações), e conta com 22 filiais em 3 estados do Brasil. A SA2, também controlada na

totalidade (100% das ações), serve como atividade auxiliar da SA1. Por fim, o GCA-SA detém 66% das ações de uma empresa no sul do país (SA3). No mercado desde 1987, o grupo ocupa posição de destaque entre as maiores empresas do Espírito Santo. Sua propriedade está concentrada em três grupos familiares diferentes, tendo a participação de outros pequenos acionistas.

Diante das divergências encontradas na Teoria da Agência sobre empresas familiares, e das características do grupo GCASA, propõe-se a seguinte questão de pesquisa: **Como a estrutura de propriedade familiar e os mecanismos de coordenação e controle adotados no Grupo Capixaba de Alimentos S.A. impacta os seus custos de agência e o seu desempenho?**

Quanto à estratégia de pesquisa adotada, optou-se pelo estudo de caso. Embora esse tipo de pesquisa dificulte a generalização estatística, ele foi útil para o tipo de investigação proposta nessa dissertação, que busca analisar de forma profunda, como a estrutura de propriedade familiar e os mecanismos de coordenação e controle adotados impacta nos custos de agência e no desempenho do grupo.

Capítulo 2

2 CONCEITOS ESTRUTURANTES

Com o objetivo de facilitar o entendimento dos aspectos teóricos, são apresentados a seguir os conceitos-chave que sustentam as questões de pesquisa propostas no presente estudo.

2.1 PROPRIEDADE, DIREÇÃO / GESTÃO E CONTROLE

Para maior clareza do argumento central do presente estudo, torna-se necessário, primeiramente, definir o conceito de propriedade, direção ou gestão e controle.

Propriedade é o direito de usar, gozar e dispor de bens, sejam móveis ou imóveis, materiais ou imateriais, tangíveis ou intangíveis (SILVA JR, 2006). Os pesquisadores têm se movido nas últimas décadas para teorias que rejeitam o modelo clássico da firma, a qual passou a ser vista como um conjunto de contratos entre fatores de produção, no qual cada um desses fatores é motivado pelo auto-interesse (FAMA, 1980). Essa corrente de pesquisa, denominada: “direitos de propriedade”, tem importantes implicações para a teoria da firma e foi estimulada pelos trabalhos de Coase (1937) e de Alchian & Demsetz (1972), que questionaram o porquê da existência de firmas. Se todos os agentes relacionados com a produção de um bem, ou a prestação de um serviço, tiverem que realizar contratos “via mercado”, os conflitos associados às trocas seriam tantos que o custo impediria o alcance de vantagens da especialização. Assim, boa parte desses custos pode ser evitada através de contratos unilaterais (JENSEN, 1983; ORTEGA & GARCIA, 2006)

Uma vez que a especificação do direito é afetada pelos contratos, comportamentos individuais dependerão da natureza desses contratos. Daí importantes questões surgiram quando pesquisadores atentaram para o fato de que a especificação do direito de um indivíduo, determina como custos e recompensas serão alocadas entre participantes de uma organização (MUSTAKALLIO, 2002).

Por direção, ou gestão, entende-se a ação de planejar, organizar, liderar e controlar, mediante a utilização eficiente de meios para alcançar os objetivos organizacionais. (SILVA JR, 2006).

Controle é a relação de domínio que alguém exerce sobre alguma coisa ou sobre outrem. No caso de uma empresa de sociedade anônima, a direção é exercida por um Conselho de Diretores e o controle estaria nas mãos do indivíduo ou grupo de indivíduos que têm o poder efetivo de selecionar esses diretores. Esse poder de selecionar os diretores pode ser exercido através do direito legal de escolha, mediante o controle da maioria dos votos, por exemplo. Mas pode também ocorrer através da influência ou da pressão, para que seus membros sejam escolhidos (SILVA JR, 2006)

2.2 A EMPRESA FAMILIAR

A empresa familiar trata-se de um tipo especial de empresa, na qual o direito sobre a propriedade mistura-se à vínculos de parentesco e pessoais (SILVA JR, 2006). Interagem na empresa familiar as figuras da família, da firma e dos sócios que não são da família. As estratégias e o desempenho da firma dependem da interação desses atores (BERGHE & CARCHON, 2003). Espera-se que as empresas familiares saibam separar o comportamento e os anseios da família, dos objetivos inerentes à organização.

Dyer (2006), em seu estudo sobre o “efeito família” na performance da firma, alerta que a definição do que se constitui empresa familiar varia amplamente na literatura, e muitos estudos, por causa disso, acabam comparando “laranjas com maçãs”. Daily e Dollinger (1993) acrescentam que além da definição, existe a dificuldade de identificação de uma empresa familiar. E diante dessa dificuldade, eles desenvolveram e testaram uma técnica para identificar características familiares na propriedade e na gestão das empresas. Logo, para incluir a família como variável na pesquisa organizacional, é preciso uma clara definição do que é a firma familiar (DYER, 2003).

As definições sobre empresa familiar, implicam geralmente em seis temas que tornam mais claros os limites de domínio da família nos negócios: 1) propriedade; 2) a gestão; 3) a transferência de geração; 4) a intenção da família em dar continuidade ao negócio; 5) as metas familiares; e 6) A interação entre a família e os negócios (MUSTAKALLIO, 2002). A definição mais objetiva está relacionada ao percentual da propriedade que está na mão da família e também, ao número de membros da família que ocupam posições na diretoria e no Conselho de Administração (DYER, 2006). A tabela 1, apresenta algumas definições encontradas na literatura, para empresa familiar.

No presente estudo, a unidade de análise é uma empresa multifamiliar. Para Bernhoeft & Gallo (2003) a principal característica desse tipo de empresa é que os sócios fundadores não possuem vínculos familiares, mas construíram uma relação pautada na confiança que gera vínculos afetivos tão fortes quanto os laços de parentesco. A maioria dessas empresas se estruturou com base numa distribuição de tarefas ou habilidades e apresenta uma complexidade maior do que a típica empresa uni-familiar, pois pesam as diferentes formas como cada família vê os

demais sócios, suas famílias, a empresa e o preço que tiveram que pagar na relação com a tripla figura do pai, sócio e empresário (BERNHOEFT, 2006).

Tabela 1 – Definições de Empresa Familiar

Definição Firma Familiar	Autor
“Uma companhia é considerada familiar quando ela está intimamente identificada com pelo menos duas gerações de uma família, e quando a ligação que ela tem é uma influência mútua na política da empresa e nos interesses e objetivos da família”.	Donnelley, 1964.
“Quando o controle da propriedade está nas mãos de um indivíduo ou de membros de uma família só”.	Barnes & Hershon, 1976.
“É a interação entre os dois conjuntos de organização, família e negócios, que estabelece a característica básica da empresa familiar e define suas peculiaridades”.	Davis, 1983.
“Nós definimos empresa familiar como uma empresa que será passada para a próxima geração da família gerenciar e controlar”	Ward, 1987
“Uma empresa familiar é aquela que possui sua origem e sua história vinculadas a uma família; ou ainda, aquela que mantém membros da família na administração dos negócios”	Bernhoeft, 1989
“Mais que o nome da família sobre a porta ou o número de parentes na alta direção, é a propriedade de uma família que define a empresa familiar”	Gersick et.al (1997)

Adaptado de Silva *et al.* (1999) e Mustakallio (2002)

Na Figura 1, é apresentado o modelo de três círculos (M3C) de Gersick et al, (1997), no qual é sugerida uma estrutura de interpretação dos papéis desempenhados pelos integrantes de empresas familiares. São considerados aspectos relativos ao papel, à posição e aos interesses dos integrantes de uma empresa familiar.

Ao separar os domínios, o modelo de três círculos esclarece a motivação e as perspectivas das pessoas em vários locais do sistema como um todo (GERSICK *et*

al, 1997). Na posição 1 encontram-se os membros da família, para os quais pode ter mais peso os interesses da família.

Na posição 2 estão os sócios que não são da família, cuja tendência seria focar o retorno do investimento, sem preocupação com os laços familiares.

Os profissionais que não são sócios e nem pertencem a família ocupam a posição 3. É esperado que o interesse deles recaia no crescimento da própria carreira na empresa.

Na posição 4 encontram-se os familiares que são sócios, mas não participam da gestão, a visão destes seria a de investidor: querem resultado do negócio, seus dividendos.

Na posição 5 estão os sócios não familiares que participam da gestão, geralmente exemplificada por funcionários de confiança que receberam pequenas cotas. Estes, possivelmente se opõem ao uso da empresa para favorecimento familiar.

Na posição 6 estão os membros da família que trabalham na empresa e não são sócios, eles tendem a se preocupar com o crescimento da empresa e ser contra a distribuição de dividendos.

A posição 7 é a típica do fundador, ou seja, aquele que participa das três esferas: família, propriedade e gestão. É a posição de quem tem que tomar decisões privilegiando uma esfera em detrimento da outra.

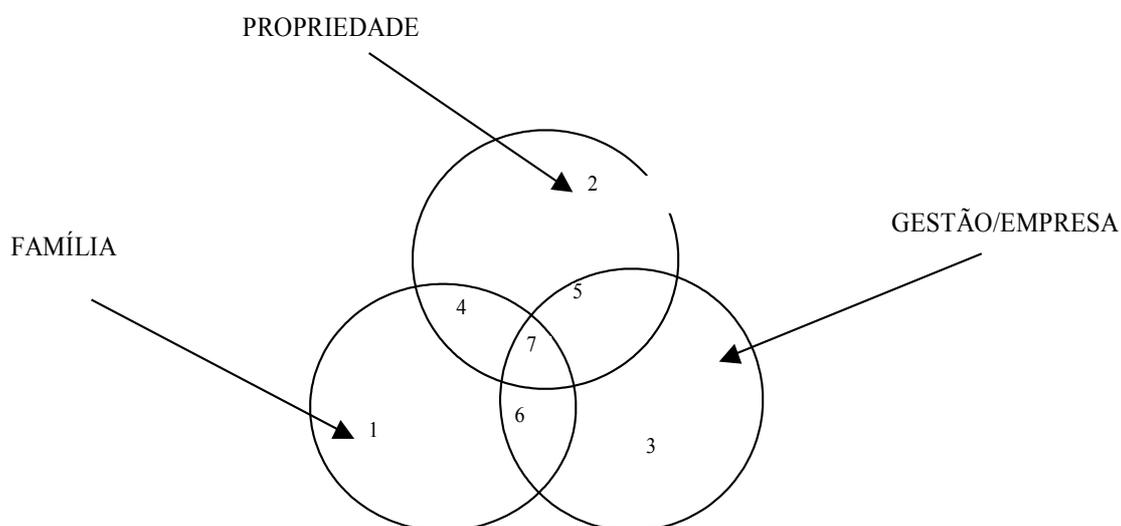


Figura 1 – Modelo de Três Círculos

Fonte: Gersick *et al* (1997)

A passagem do tempo é um fator importante que influencia a dinâmica do modelo de três círculos e uma variável que não pode deixar de ser considerada na análise de uma estrutura de propriedade familiar. A figura 2 apresenta o modelo tridimensional de desenvolvimento de Gersick *et al* (1997), no qual são apresentadas fases diferentes, sugeridas pelos autores, para cada uma das esferas do modelo de três círculos: propriedade, família e gestão.

No eixo da propriedade, as fases sugeridas são: a fase do proprietário controlador, a sociedade entre irmãos e o consórcio de primos. A adição de grupos de propriedade de múltiplas famílias dá um tempero especial nessa dinâmica, isto porque, a estrutura de propriedade formada por diversas famílias, cada uma vivendo um estágio diferente e convivendo com seus problemas de desenvolvimento, podem gerar conflitos e acabam se tornando, uma das mais interessantes dinâmicas em empresas familiares (GERSICK *et al* 1997).

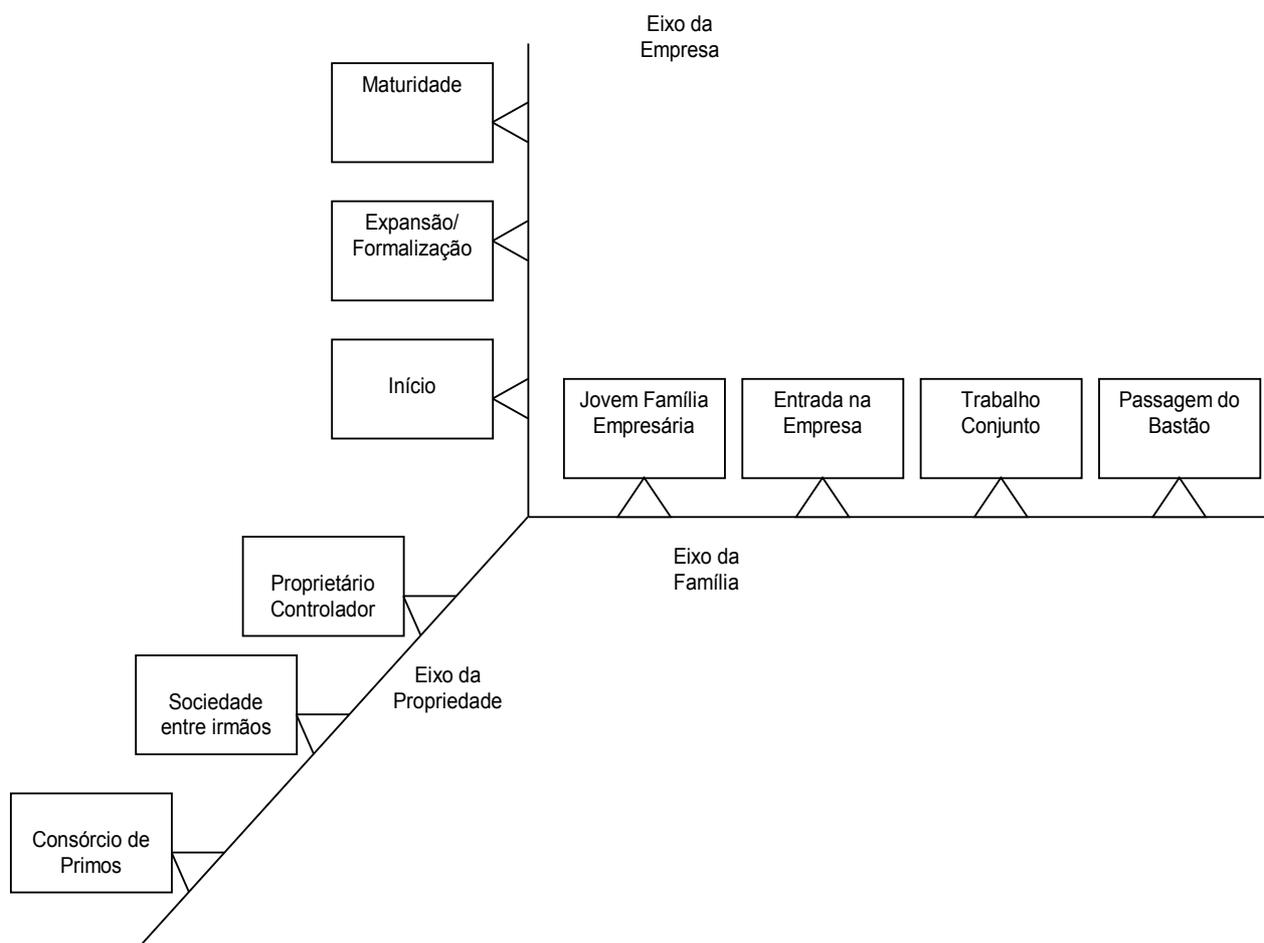


Figura 2 – Modelo Tridimensional de Desenvolvimento

Fonte: Gersick *et al* (1997)

No eixo da família, são apresentadas quatro fases: a jovem família empresária; a entrada na empresa; o trabalho em conjunto e a passagem do bastão. Na fase do trabalho em conjunto, a família se torna mais complexa com a entrada e saída de pessoas por casamentos, divórcios, novos casamentos. É a fase na qual deve-se privilegiar clareza na comunicação familiar e nos procedimentos operacionais (GERSICK *et al* 1997).

No eixo da empresa: o início, a expansão/formalização e a maturidade. Para os autores, grande parte dos dilemas mais importantes enfrentados pelas empresas

familiares, são causados pela passagem do tempo e envolvem mudanças na organização, na família e na distribuição de propriedade (GERSICK *et al* 1997).

Dyer (2006) ressalta o efeito família dentro da população de firmas familiares e aborda o fato de que nem todas as firmas familiares são iguais. Isso faz com que o efeito da família no desempenho da firma possa ser maximizador ou minimizador de custos de agência. O autor destaca quatro tipos de empresa: 1) a firma do “clã” familiar, na qual a força do fundador contribui para metas congruentes e a tendência é minimizar custos de agência; 2) a firma familiar profissional, na qual apesar da família deter importante parcela da propriedade, delega sua gestão à profissionais. Nesse tipo de empresa a tendência é de custos de agência mais altos já que a empresa terá que valer-se dos mecanismos de controle formais para monitorar o agente; 3) a firma de um casal, que geralmente são pequenos empreendimentos geridos pelas famílias durante várias gerações, mas que não cresceram. Nesse caso os custos de agência tendem a ser baixos. 4) a firma familiar auto-interessada (egoísta) na qual os custos de agência seriam mais altos. Nesse tipo de organização, o nepotismo seria uma norma e critérios particulares utilizados para selecionar, avaliar e promover empregados, para beneficiar a família e membros individuais da família. Além disso, o comportamento altruísta de alguns membros, evitaria o monitoramento da atividade de outros. Assim, a firma é afetada pelos chamados problemas de agência originados do oportunismo: seleção adversa e risco moral. Em alguns casos, o comportamento de determinados membros seria mais voltado para os interesses da empresa, com ações direcionadas ao crescimento, enquanto outros, estariam preocupados apenas com as recompensas da propriedade. Essas diferenças de metas levariam a conflitos e comportamentos egoístas em detrimento da performance. O “consórcio de primos” e as firmas

formadas por famílias com membros de diferentes gerações são exemplos da firma egoísta.

2.3 CUSTOS E PROBLEMAS DE AGÊNCIA NAS EMPRESAS FAMILIARES

A Teoria da Agência seguiu duas linhas de pesquisa distintas, uma mais voltada para os modelos matemáticos, cujo enfoque era determinar um contrato ótimo entre principal e agente, dado um nível de incerteza e aversão ao risco das partes. A outra linha, conhecida como Teoria Positiva da Agência, teve um caráter mais empírico e analisa como os contratos afetam o comportamento das pessoas envolvidas em certas formas de organização, no mundo real (ORTEGA & GARCIA, 2006).

Jensen & Meckling (1976) definem relação de agência como um contrato no qual uma pessoa, o principal, engaja outra pessoa, o agente, para fazer algum serviço que envolve delegação de autoridade para tomada de decisão (SCHULZE *et al.* 2001). Assume-se que principal e agente são maximizadores da própria utilidade, portanto, não há garantias de que o agente irá agir sempre de acordo com os interesses do principal.

Partindo dos pressupostos de informação assimétrica e do oportunismo dos agentes, é impossível conseguir alinhamento de interesses entre principal e agente a custo zero. Assim, o principal irá incorrer em custos de monitoramento (controle do principal), que somados aos dispêndios do agente e às perdas residuais compõe os chamados custos de agência (JENSEN & MECKLING, 1976; ORTEGA & GARCIA, 2006). Tais custos surgem em qualquer situação que envolva esforço conjunto, mesmo em situações nas quais não é clara a separação dos papéis do agente e do principal (JENSEN & MECKLING, 1976).

Fama & Jensen (1983) argumentam que a propriedade privada pode reduzir custos de agência porque o envolvimento pessoal dos proprietários irá assegurar um comportamento mais alinhado e que os gestores não irão expropriar riqueza do acionista através do recebimento de benefícios pessoais diretos e indiretos. Em termos gerais, a Teoria da Agência defende que na empresa familiar não existe separação entre propriedade e controle, pois a mesma pessoa detém a propriedade e dirige a empresa (ORTEGA & GARCIA, 2006). E até mesmo numa empresa familiar com maior número de proprietários e gestores, devido aos laços de parentesco existentes, o monitoramento poderia ser realizado mais de perto e por isso, custos de agência tenderiam a ser minimizados (LAUTERBACH & VANINSKY, 1999).

Assim, empresas familiares de capital fechado teriam, basicamente, duas motivações para redução de custos de agência. Primeiro, elas têm propriedade concentrada na mão de poucos acionistas, os quais têm interesse em reduzir tais custos, pois quanto mais concentrada a propriedade, maior o grau no qual custos e benefícios serão arcados por um mesmo proprietário. Segundo, porque a manutenção das firmas familiares sugere a tomada de decisão visando muito mais o longo prazo do que as firmas não familiares (BARTHOLOMEUZ & TANEWSKI, 2006).

Entretanto os laços existentes na empresa familiar podem gerar uma intimidade que acaba trabalhando contra o profissionalismo empresarial (GERSICK *et al*, 1997). Enquanto Jensen & Meckling (1976); Eisendhardt (1989) e Daily & Dollinger (1992) sugerem que a firma familiar poderia mitigar os custos de agência, principalmente pela existência do altruísmo intra-firma, outros pesquisadores argumentam que esse altruísmo pode criar custos de agência específicos das relações em firmas familiares, por tornar mais difícil a resolução de determinados

tipos de conflitos e comportamentos improdutivos. Mustakallio (2002) ressalta que pesquisas têm apontado a firma familiar como sendo um campo fértil para o surgimento de numerosos conflitos e Schulze *et al* (2001) alertam que firmas familiares têm uma maior necessidade de incorrer em custos de agência do que a teoria antecipa.

Schulze, Lubatkin & Dino (2002) afirmam que altruísmo pode ser definido como um valor moral que motiva indivíduos a agir em benefício de outros, sem esperar recompensas. Contudo, os autores lembram que a economia modela o altruísmo como sendo uma maneira de ligar bem-estar de um indivíduo com o bem-estar dos outros. Logo, o comportamento altruísta seria guiado por ambas as motivações: altruísta e egoísta. Nessa ótica, ao transferir recursos para um filho, por exemplo, os pais poderiam estar visando seu próprio bem-estar pessoal e não o do filho. O auto-interesse não quer dizer que as pessoas não tenham motivações altruísticas; e a preocupação com o próximo não torna uma pessoa um agente perfeito, que age sempre pensando nos outros. Isto significa que não se resolvem os problemas de agência inculcando altruísmo nas pessoas (JENSEN, 1994).

Dada a divergência de proposições quanto à análise de custos de agência em empresas familiares, o tema tem sido abordado com freqüência em estudos envolvendo este tipo de empresas.

Na Tabela 2 são apresentados alguns estudos realizados em outros países que abordaram o tema empresa familiar com a perspectiva da Teoria de Agência.

Tabela 2 – Estudos de Firms Familiares embasados na Teoria da Agência

Estudos embasados na Teoria de Agência	Foco
Daily & Dollinger (1992)	Estrutura da propriedade e profissionalização dos gestores da firma
McConaughy (1994)	Governança Corporativa, propriedade e seus impactos na performance, eficiência e estrutura de capital
McConaughy, Matthews & Fialko (1997)	Eficiência, risco e valores de firmas controladas por famílias
Huft (1997)	Propriedade e crescimento dos negócios familiares
Vilaseca (1999)	O papel do acionista no negócio familiar
McConaughy (2000)	CEO familiar e não familiar numa firma controlada pela família
Gomes-Mejia <i>et al</i> (2001)	Efeitos dos laços familiares nos contratos principal-agente
Sculze <i>et al</i> (2001)	Tipos de problemas de agência dentro de firmas familiares
Chua, Chrisman & Sharma (2001)	<i>Survey</i> de gerenciamento de negócios familiares e questões relacionadas a Teoria da Agência

Adaptado de Mustakallio (2002)

Além dos custos de agência, é importante ressaltar dois problemas que surgem na relação agente-principal. O primeiro é o risco moral que ocorre porque o principal não pode avaliar perfeitamente as ações do agente. Assim, numa produção em equipe, os esforços que cada participante dedica para o resultado final não podem ser mensurados facilmente. Logo, o agente poderá fazer o menor esforço (*shirking*) e deixar o trabalho para os outros fazerem (*free riding*). Estudos anteriores têm verificado esses comportamentos nos casos em que o esquema de remuneração é baseado num salário fixo e o agente não tem nenhum benefício extra por seu desempenho (SPRINKLE, 2002).

O segundo problema nas relações de agência é a seleção adversa, que consiste no fato de que o agente tem informações sobre seu conjunto de habilidades, ou de sua produtividade, que o principal não tem. O nepotismo é um custo de agência específico da firma familiar (SCHULZE *et al*, 2001; SHAPIRO,

2005) e pode levar a seleção adversa, porque favorece a contratação de agentes menos capazes, somente pelo fato de pertencerem à família (SHAPIRO, 2005).

O termo nepotismo deriva do latim *nepos*, *nepotis*, significando respectivamente, neto, sogrinho. O vocábulo foi acrescido do sufixo “ismo” e teve o sentido de favorecimento, difundido pelos papas da igreja católica, que tinham por hábito conceder cargos, dádivas e favores aos seus parentes mais próximos (GARCIA, 2007).

Berghe & Carchon ressaltam que com a prática do nepotismo, a firma familiar cria um “mercado interno de trabalho” favorecendo membros da família (*self-employment*), abrindo mão do recrutamento com base na competência. Os autores alertam para o fato de que muitas pessoas talentosas, mesmo que pertençam à família, podem perder o interesse de entrar nesse tipo de firmas, por oferecerem menos condições de seguir carreira e porque as oportunidades de promoção são muito raras. O nepotismo paralisa as práticas de recursos humanos (recrutamento e seleção) e afeta os níveis de satisfação dos empregados (ARACLI, BAVIK & EKIZ, 2006).

2.4 MECANISMOS DE COORDENAÇÃO E CONTROLE, E O DESEMPENHO DA EMPRESA FAMILIAR

De acordo com a Teoria da Agência, uma maneira de limitar as divergências de interesses e o oportunismo do agente, é estabelecer mecanismos de incentivos e punição apropriados, valendo-se autoridade e até mesmo da coerção, para que o comportamento do agente esteja mais alinhado ao do principal. Chamados de mecanismos de governança ou mecanismos de coordenação e controle, eles atuam para inibir o comportamento oportunista do agente, por meio de regras claras a serem seguidas, reforçadas pela autoridade exercida pelo principal. Além de

contribuir para o alinhamento de interesses, eles podem colaborar também para melhorar a comunicação e transparência na empresa (BERGHE & CARCHON, 2003). São exemplos de mecanismos utilizados nas empresas: Conselho de Diretores; Conselho de Administração, e os esquemas de compensação que visam monitorar, avaliar, mensurar e recompensar o agente por um determinado desempenho (SPRINKLE, 2002).

A firma com duas ou mais pessoas que tenham laços de parentesco trabalhando como executivos, tem o poder de determinar a composição do Conselho de Diretores e o objetivo de passar a firma para as próximas gerações da família. Pesquisas recentes têm verificado que o Conselho de Diretores tem atuado na empresa familiar muito mais para prestar assessoria aos proprietários do que propriamente para exercer monitoramento. E mesmo ocupando um papel diferente na empresa familiar, esses mecanismos têm contribuído para a redução dos custos de agência intra-firma (LESTER & CANELLA, 2006).

Schulze *et al* (2001) questionam se as firmas familiares, assim como as demais empresas, oferecem pagamento de incentivos e utilizam mecanismos formais de governança para mitigar as ameaças dos problemas de agência. Alguns estudos anteriores que utilizaram a Teoria da Agência sugerem que firmas familiares necessitam investir menos em mecanismos de coordenação e controle do que as demais firmas. Para esta corrente da teoria, a firma familiar é vista como um substituto hábil para esses mecanismos, nos casos em que propriedade e controle estão na mão da mesma pessoa (JENSEN & MECKLING, 1976). No entanto, Schulze *et al* (2002) alertam que as relações familiares criam problemas de agência que tornam o controle e a coordenação mais difíceis. Isto ocorre em virtude da lacuna de monitoramento existente entre as partes, motivada pelo altruísmo. Em

outro artigo, Schulze *et al* (2001) sugerem que a utilização de mecanismos formais na empresa familiar, lhes garantiria um melhor desempenho.

Outro argumento com relação aos mecanismos de coordenação e controle, é que nas empresas familiares, além da preocupação com o desempenho da empresa, é necessário levar em consideração o desempenho da família. Dyer (2003) ressalta que o desempenho da família está ligado ao alcance de suas metas, que geralmente dizem respeito a nutrir, desenvolver e apoiar os membros da família. Assim, organizações familiares deveriam focar os interesses dos acionistas familiares no intuito de promover o bem-estar da família, não obstante o crescimento da empresa. Por isso, Gersick *et al* (1997) e Bornholdt (2005) incentivam que além dos mecanismos utilizados nas demais organizações, a empresa familiar constitua um Conselho de Família. Gersick *et al* (1997) considera que existem quatro razões para instituir, além do Conselho de Administração, um Conselho Familiar: 1) educação dos membros da família sobre seus direitos e responsabilidades associados com a propriedade e a gestão; 2) ajuda a evidenciar os limites entre o negócio e a família; 3) ajuda a focar no negócio principal e 4) ajuda a criar um entendimento comum sobre o futuro da organização.

Lester & Canella (2006) acrescentam que na propriedade familiar existem custos adicionais de agência e para minimiza-los recomendam a utilização de *board interlock directorates*, ou seja, o compartilhamento de diretores por duas ou mais firmas. Esse mecanismo cria uma espécie de comunidade, que facilita o fluxo de informações na qual valores, confiança, normas de reciprocidade e amplo apoio social, são compartilhados (LESTER & CANELLA, 2006).

Capítulo 3

3 MÉTODO DE PESQUISA

Abernethy *et al* (1999) aconselha aos pesquisadores em Contabilidade Gerencial a escolher primeiro a questão de pesquisa, depois o método, verificando o ajuste de ambos, devendo ser observado: 1) se a questão de pesquisa é interessante; 2) se o pesquisador tem domínio sobre o assunto; 3) se está no contexto da contabilidade; 4) se vai ajudar a mudar concepções erradas do passado ou mudar a tecnologia contábil; 5) o grau de empenho do pesquisador para realizar a pesquisa; 6) se a questão de pesquisa merece atenção e investigação; 7) o método é um meio e não um fim.

Uma das estratégias de pesquisa qualitativa é o estudo de caso. Ferreira & Merchant (1992) catalogaram os artigos de Contabilidade Gerencial e Controle que utilizaram a estratégia de estudo de caso e foram publicados entre os anos de 1984-1992 nos principais periódicos dos Estados Unidos. Os autores consideram cinco características fundamentais do estudo de caso, as quais o diferenciam de outros métodos de pesquisa: 1) o pesquisador tem contato direto e profundo com os participantes da organização, principalmente com os entrevistados e faz observações diretas das atividades. Esses contatos são fontes primárias de obtenção de dados para a pesquisa; 2) O foco do estudo é centrado nas tarefas ou processos reais, não situações artificialmente criadas pelo pesquisador; 3) O design da pesquisa não é totalmente estruturado e envolve observações de campo; 4) A apresentação de dados inclui descrições ricas e detalhadas das práticas e do contexto da companhia e 5) Os estudos de caso resultam numa publicação acadêmica, embora alguns estudos possam ser facilmente lidos e utilizados na

prática. Os estudos de caso têm sido utilizados em estudos organizacionais e gerenciais, constituindo-se a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que” (YIN 2001). Geralmente, as motivações que levam a optar por um estudo de caso podem ser classificadas em três grupos: 1) descrição; 2) construção de uma nova teoria; e 3) testar hipóteses (FERREIRA & MERCHANT, 1992).

Ferreira & Merchant (1992) consideram o estudo de caso uma ferramenta poderosa quando as questões estudadas não são facilmente compreendidas. Quando se opta por um estudo de caso, o fenômeno não deve ser generalizado para outras amostras, no entanto, a comparação dos resultados obtidos no estudo, com outros realizados, ajuda a validar e/ou refinar a teoria (ABERNETHY *et al*, 1999). Assim, no presente estudo busca-se utilizar as evidências encontradas no caso particular, optando-se por uma análise em profundidade, para responder ao problema de pesquisa, com o suporte da Teoria da Agência.

3.1 ESTÁGIOS DA PESQUISA: PERÍODO DO ESTUDO, COLETA DE DADOS, DADOS DE ARQUIVO, PESQUISA DE CAMPO E ANÁLISE DE CONTEÚDO

Na figura 5 é apresentado o fluxo das etapas da pesquisa. No primeiro estágio, exploratório, foi feito um contato inicial com a diretoria do GCASA, que demonstrou interesse na pesquisa e liberou relatórios, autorizou entrevistas com todos os acionistas do grupo e permitiu a participação em algumas reuniões da diretoria executiva. As entrevistas iniciais possibilitaram a caracterização da empresa de acordo com o Modelo de Três Círculos (GERSICK *ET AL*, 1997) e observou-se evidências de conflitos de agência. Diante da observação participante, como participante do GCASA, e das evidências obtidas nas entrevistas iniciais,

começou o segundo estágio da pesquisa, descritivo, no qual foi buscado o suporte da Teoria de Agência para embasamento teórico, quando surgiram as questões de pesquisa. Cabe ressaltar que a observação participante é uma forma de observação muito utilizada na pesquisa qualitativa que consiste numa estratégia de campo que combina, simultaneamente, a análise de documentos, entrevista de respondentes e informantes, a participação e a observação diretas, e a introspecção (DENZIN, 1989; FLICK, 2004).

Em seguida, construiu-se o protocolo do estudo de caso (YIN, 2004), para guiar a pesquisa, que durou oito meses. Nesse período, o pesquisador teve livre acesso à relatórios de reuniões de diretoria e conselho, bem como relatórios financeiros e contábeis. Durante o período da pesquisa, foi liberada a participação do pesquisador em duas reuniões da diretoria executiva.

Para realização deste estudo foram utilizadas entrevistas semi-estruturadas com participantes chave e análise documental, mediante a análise de conteúdo. Essa ferramenta consiste num conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, obter indicadores qualitativos ou não, que permitem a inferência de conhecimentos relativos às variáveis.

Para a realização da análise de conteúdo foi necessário tratar o material, ou seja, codificá-lo para, por meio de um recorte, transformar dados brutos de modo que a agregação e enumeração permitissem atingir uma representação do conteúdo que serviria para esclarecimento das características do texto. Os dados agregados em unidades permitiram uma descrição das características pertinentes do conteúdo.

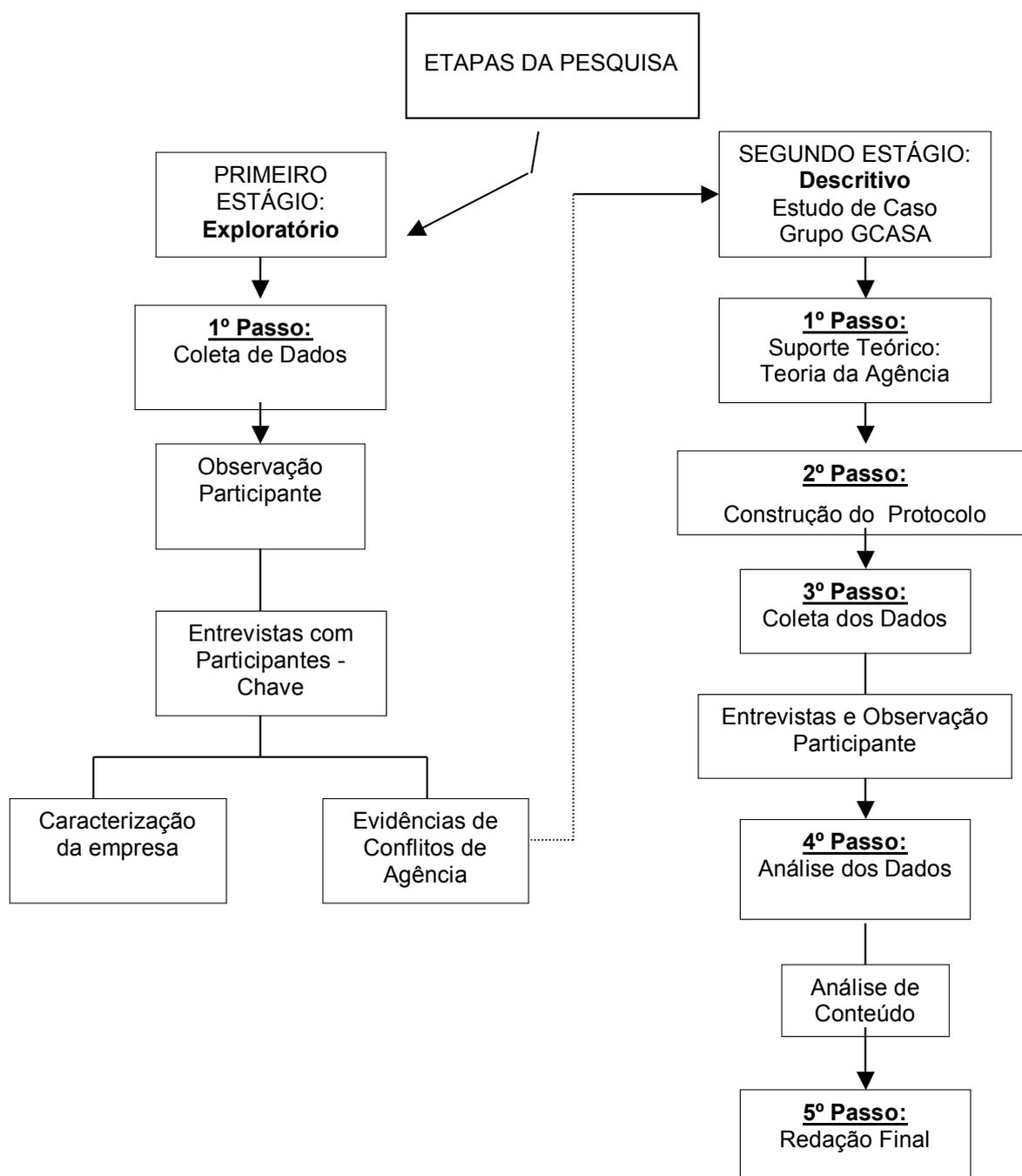


Figura 3 – Etapas da Pesquisa

No presente estudo foi utilizado o recorte no nível semântico (tema), no intuito de descobrir núcleos de sentido que compõe a significação e cuja presença ou frequência de aparição podem significar alguma coisa para o objetivo analítico escolhido. Segundo Bardin (2004) o tema é geralmente utilizado como unidade de

análise quando o objetivo é estudar motivações de opiniões, de atitudes, valores, de crenças e tendências, e ressalta que respostas à questões abertas (individuais ou de grupo) podem ser analisados tendo o tema por base.

3.2 DISCUSSÃO DE VALIDADE

Na pesquisa qualitativa não existe um consenso sobre qual o conjunto básico de regras deve ser seguido para que os resultados de um estudo possam ser ditos como relevantes além da amostra e do contexto analisados (RITCHIE & LEWIS, 2003).

De um modo geral, a importância da generalização está ligada à condição de alcançar valor preditivo. A generalização pode ser empírica ou teórica. A empírica, refere-se a aplicação de resultados para populações ou conjuntos de amostras além da amostra estudada (Validade externa). A teórica diz respeito à generalização de conceitos ou proposições teóricas que são consideradas para servir de aplicação ampla e até mesmo universal (RITCHIE & LEWIS, 2003). O grau no qual dados de um estudo apóiam teorias existentes pode ser avaliado pela comparação com diferentes estudos de caso (RITCHIE & LEWIS, 2003).

Muitos críticos da pesquisa qualitativa se concentram no fato de que os dados não podem ser generalizados e por isso não tem relevância estatística. No entanto, o valor particular da pesquisa qualitativa repousa na habilidade para explorar questões em profundidade, a partir de diferentes perspectivas, com conceitos, significados e explicações desenvolvidos indutivamente a partir dos dados (RITCHIE & LEWIS, 2003).

Outra crítica dos pesquisadores que se opõe à pesquisa qualitativa repousa sobre sua confiabilidade e validade. Ritchie & Lewis (2003) ressaltam que tais con-

ceitos foram desenvolvidos nas ciências naturais; por isso não existe certeza sobre o fato de que tais conceitos possuam qualquer importância para avaliar a qualidade da evidência qualitativa.

A confiabilidade dos dados está ligada a replicação dos resultados, ou seja, se eles podem ser repetidos em outros estudos utilizando métodos similares. Já a validade divide-se geralmente em dois aspectos: validade interna e validade externa. A validade interna refere-se ao estabelecimento de relações causais, e na pesquisa qualitativa poderia ser resumida na resposta a seguinte questão: “o pesquisador investigou o que se propôs a investigar?” (ABERNETHY *ET AL*, 1999)

Quanto à validade externa, refere-se à extensão na qual o construto pode ser aplicado a outras populações (RITCHIE & LEWIS, 2003)

Diante da preocupação com a validade interna, para obter mais robustez na análise das evidências, no presente estudo foram utilizados diferentes métodos de coleta de dados, por meio de entrevistas semi-estruturadas, análise de documentos e observação participante. Desse modo buscou-se uma triangulação de fonte de dados, a fim de aumentar a validade dos resultados. A transcrição das entrevistas foi revisada para evitar o viés do pesquisador nas análises e evidências apontadas.

Quanto à validade externa, o presente estudo focou a generalização teórica, procurando contribuir com uma explanação sobre um processo real, de um caso particular, para auxiliar no desenvolvimento e/ou refinamento da teoria sobre empresas familiares na perspectiva da Teoria da Agência.

Visando uma maior objetividade na obtenção e análise das evidências, e no intuito de demonstrar que os procedimentos do estudo podem ser repetidos, o estudo seguiu o Protocolo do Estudo de Caso (YIN, 2001). O protocolo consiste na

determinação de regras e procedimentos para coleta de dados, desde o design do estudo até as análises dos resultados encontrados.

3.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

O presente trabalho baseou-se na teoria de Agência, mas outras teorias podem ser utilizadas para explicar o efeito da propriedade familiar no desempenho da firma. As pesquisas publicadas sobre firma familiar têm sido guiadas, em sua maioria, pela Teoria da Agência ou pela RBV (*Resource-based view*). Ambas focam o comportamento do agente na organização e se orientam no desempenho (CHRISMAN, CHUA E SHARMA 2003). A RBV se concentra na maneira como as firmas familiares identificam e desenvolvem suas capacidades, e como essas capacidades são transferidas para outras gerações (CHRISMAN, CHUA E SHARMA 2003). Enquanto a Teoria da Agência tem sido utilizada para explicar o desempenho em virtude dos benefícios trazidos pelo controle exercido pela família, e da administração pelo próprio dono.

A escolha pela Teoria da Agência como suporte para o presente estudo foi motivada pelo foco nos conflitos que surgem da relação agente-principal, e em como os mecanismos de coordenação e controle atuam para mitigar os efeitos desses conflitos no desempenho da firma. Os primeiros artigos utilizando a Teoria da Agência, consideraram que uma empresa familiar age como um substituto aos mecanismos formais de coordenação e controle. Mas estudos recentes têm considerado a firma familiar como criadora de custos específicos de agência ocasionados pelo altruísmo e por falhas no monitoramento.

A teoria sobre firmas familiares ainda precisa ser desenvolvida. Sem teoria, o resultado é um conjunto isolado de informações soltas, sem nexos causal, que não

explica a realidade (CHRISMAN, CHUA E SHARMA 2003). Se as firmas familiares são realmente diferentes, mais necessário se torna desenvolver uma teoria própria. Mas isso é um desafio para futuras pesquisas.

Capítulo 4

4 SUMÁRIO EMPÍRICO E PROPOSIÇÕES

Em 1982 surgiu um pequeno negócio na grande Vitória, formado inicialmente pela união de dois homens que pertenciam a diferentes famílias, aqui chamadas F1 e F3. Um deles tinha “o ponto, o outro a idéia”, como acontece em muitos casos no Brasil e no mundo. O membro da família F1, de agora em diante chamado F1A, viu na empresa uma chance de mudar de vida após uma infância difícil no interior do Estado, onde perdeu o pai quando tinha apenas 10 anos de idade. O menino veio para Vitória e começou a vida trabalhando para o chefe da família F3. Após muita dedicação F1A deixou de ser empregado e passou a ter um pequeno percentual num novo empreendimento que eles montaram em Minas Gerais. Ao relatar essa fase, F1A comenta que:

Para contar a história do GCASA, tenho que contar a história da minha própria vida... foi muita dedicação, dormia no próprio galpão; mas estava tudo indo bem. Era preciso ter habilidade para saber comprar os produtos, pois em alguns deles você tinha um lucro muito bom já em outros prejuízo, mas para atrair a clientela você tinha que ter diversificação, e ganhar na média. Estávamos começando a criar uma maneira diferente de fazer negócio com produtos que faziam parte do dia a dia da população: vender todos os produtos a um preço único.

O perfil empreendedor de F1A, começou a se chocar com comportamento mais conservador de seu sócio e conflitos começaram a surgir. Em 1984, outra família entrou na sociedade (F2), também na figura de um homem (F2A), o qual primeiramente foi sócio apenas da família F3 numa outra filial em Minas Gerais. Depois de ver fracassar esse primeiro negócio, F2A acabou desfazendo a sociedade. Quando parecia que desistiria do ramo, F2A foi procurado por F1A, e eles, que já haviam se tornado amigos, montaram um novo negócio em Vitória, com

a mesma atividade das empresas da família F3. Assim F1A tinha sociedade com a família F3 e começou um outro negócio com F2A, no mesmo segmento e utilizando a mesma bandeira. Segundo F1A, ficou acertado que eles só montariam negócios em pontos que não afetassem diretamente a concorrência com as lojas da família F3. A figura 6 apresenta as principais transformações ocorridas na estrutura de propriedade do grupo.

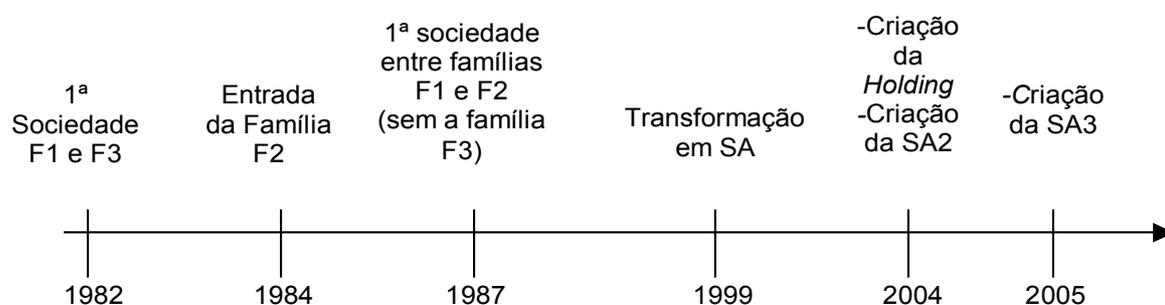


Figura 4 – Transformações na Estrutura de Propriedade do Grupo

Embora as relações entre F2A e a família F3 estivesse estremecida desde o término da primeira sociedade, F1A fazia o papel de mediador entre as famílias e as empresas seguiam como se pertencessem aos mesmos donos: o sistema de compras de todas as filiais era unificado para garantir um melhor preço, os estoques se misturavam e o acerto de contas era feito periodicamente calculado pelo volume que ia para cada unidade, “era na base da confiança” relata F1A.

Segundo F1A, ele e F2A decidiram expandir o negócio e foram montando novas empresas. No entanto, esses novos empreendimentos foram constituídos sem a presença da família F3 porque esta decidiu investir seus recursos em imóveis

e não na empresa. Quando F1A e F2A inauguraram a quarta filial independente é que resolveram, conforme declarou F1A “cortar os laços e dar um novo nome ao nosso empreendimento”. Assim nasceu oficialmente a SA1, primeira empresa do grupo GCASA.

A família F3 não viu com bons olhos essa mudança e as relações familiares ficaram abaladas. Com o passar do tempo, a SA1 foi crescendo, e F1A no intuito de retomar o diálogo com a família F3, convidou-os para entrar na sociedade do GCASA. Isso marcou o retorno da família F3 à sociedade, e como o patriarca da família (seu antigo sócio) já havia se aposentado, F1A convidou o filho dele (F3B) e um dos irmãos (F3A) do patriarca para serem seus sócios.

Nas entrevistas realizadas, cada família apresentou uma versão para o início da empresa. A família F3 considera que o negócio começou com a pequena unidade que seu patriarca possuía, no qual F1A começou trabalhando. Para este, embora reconheça a contribuição dada pelo patriarca da família F3, o negócio só começou quando ele montou sociedade com o representante da família F2A, em 1987. As observações e entrevistas realizadas, permitiram a conclusão de que a marca da empresa realmente surgiu nessa época. E foi a partir de então que a empresa se consolidou no mercado através de uma estratégia diferenciada de vendas e de *marketing*.

Em 1999 quando a SA1 já possuía 9 filiais, os sócios decidiram mudar a forma societária de limitada para sociedade anônima de capital fechado. Nessa transformação em S.A. houve a incorporação de outras lojas na qual a SA1 tinha um pequeno percentual acionário. Essa incorporação foi realizada com assessoria de uma empresa de auditoria independente que avaliou o patrimônio de cada empreendimento e assim, os outros sócios dessas empresas passaram a ter um

percentual (equivalente ao que sua empresa valia) no conjunto da propriedade da **SA1**.

Em dezembro do ano 2000 a SA1 já contava com 27 filiais, das quais 15 estavam localizadas no estado do Rio de Janeiro, que passou a ser considerado público alvo pelos proprietários da empresa. Em 2004 os acionistas decidiram criar *holding* para controlar as ações da empresa, tornando-se então um grupo econômico, aqui denominado GCASA. No mesmo ano o grupo constituiu um outro ramo de negócio auxiliar à atividade principal da empresa; essa atividade auxiliar, para facilitar o entendimento será chamada **SA2**.

Mantendo a política de crescimento, e buscando outros nichos de mercado, em 2005 foi inaugurada uma outra empresa no Rio Grande do Sul (**SA3**), na qual a *holding* do GCASA detém 66% da propriedade, os outros 34% pertencem a um acionista que não é de nenhuma das famílias principais.

Analisando o grupo sob o ponto de vista do modelo tridimensional de desenvolvimento de Gersick *et al* (1997), observa-se que o GCSA possui uma estrutura de propriedade multifamiliar, a qual segundo os autores, constitui-se um fascinante subconjunto de empresas familiares. Esse estágio possui características e desafios semelhantes ao do consórcio de primos, com uma mistura de sócios funcionários e não-funcionários, em que é necessário administrar, com cautela, a complexa relação da família e do grupo de acionistas.

Quanto ao eixo da família, o grupo apresenta características do estágio do trabalho em conjunto, no qual, segundo Gersick *et al* (1997) os desafios-chave são: promover cooperação e comunicação entre gerações; encorajar a administração

positiva de conflitos e administrar as três gerações da família que trabalha em conjunto.

Apesar das dificuldades iniciais e das concessões realizadas ao longo de sua história em função dos conflitos familiares, desde 2002 a empresa **SA1** encontra-se entre as 50 maiores do Espírito Santo e o faturamento consolidado do grupo GCASA alcançou a marca dos Trezentos milhões de Reais em 2006. Embora apresente características do estágio da maturidade, com uma base de clientes estável, e ocupando um lugar de destaque em seu segmento, o GCASA ainda tenta resolver questões ligadas à profissionalização e ao planejamento estratégico, inerentes ao estágio de expansão/formalização (GERSICK *ET AL*, 1997).

Com base nas observações e entrevistas iniciais realizadas, bem como nos estudos preliminares, a presente dissertação foi conduzida segundo as seguintes questões de pesquisa:

Q1 – Como a complexidade da estrutura de propriedade familiar do GCASA influencia a existência de conflitos?

Q2 – Como o nepotismo existente no GCASA impacta no desempenho da firma?

Q3 – Como os mecanismos de coordenação e controle atuam para mitigar os custos de agência?

Q4 – A estrutura de propriedade familiar afeta negativamente o desempenho do grupo?

Capítulo 5

5 O CASO DO GRUPO CAPIXABA DE ALIMENTOS S.A - GCASA

A estrutura de propriedade no GCASA é formada pelas três famílias principais, F1, F2 e F3, e outros pequenos acionistas. O grupo dos pequenos acionistas é formado por funcionários que se destacaram pela lealdade e comprometimento e conseguiram adquirir pequenas participações na empresa, pagando por suas ações mediante parcelas descontadas de comissões; e pelos acionistas que entraram na empresa no processo de incorporação.

A Família F1 tem o maior percentual acionário: 40,95% das ações, as quais F1A partilhou com três de seus irmãos por meio da constituição de uma empresa que *holding* que passou a ser a acionista do grupo. As variações patrimoniais do GCASA são refletidas no patrimônio dessa empresa para depois, o lucro ser distribuído para F1A e seus irmãos, proporcionalmente ao percentual que cada um detém de ações.

Com relação à família F1 e sua influência na direção do GCASA, ressalta-se que F1A é o CEO, principal executivo do Grupo; F1B e F1C não atuam na gestão e tem negócios paralelos e, F1D é contratado da SA2. A tabela 3 apresenta o papel que cada membro da família ocupa no grupo, baseando-se no modelo de Três Círculos.

Tabela 3 – Composição da Família F1

	Acionista	Diretor	Posição M3C	Observação
F1A	Sim	Sim	7	Fundador do grupo. CEO da empresa e membro do Conselho de Administração
F1B	Sim	Não	4	Irmão de F1A.
F1C	Sim	Não	4	Irmão de F1A.
F1D	Sim	Não	6	Irmão de F1A, trabalha na empresa SA2.

A tabela 4 apresenta a composição da família F2 e o papel que cada um de seus representantes ocupa no GCASA. Nesta família, existe o núcleo principal, formado por F2A e seus filhos que detém 32,07% da propriedade. Os três filhos de F2A já estão em idade adulta: sendo uma filha e dois filhos; um deles está á frente de um empreendimento recém formado, cuja intenção dos sócios é incorpora-lo ao grupo GCASA futuramente. Os outros dois não participam de nenhuma das organizações do Grupo, nem se envolvem diretamente na sua gestão.

Tabela 4 – Composição da Família F2

	Acionista	Diretor	Posição M3C	Observação
F2A	Sim	Sim	7	Fundador do grupo. CEO da empresa e membro do Conselho de Administração. Possui 32,07% das ações do grupo.
PA1	Sim	Não	4	Cunhado de F2 A e pai de DEB (diretor econômico-financeiro), detém 3,18% das ações.
PA3	Sim	Não	4	Cunhado de F2 A, detém 2,62% das ações.
PA6	Sim	Não	4	Sobrinho de F2A, possui a menor participação nas ações do grupo: 0,33%
DEB	Não	Sim	6	Sobrinho de F2A e filho de PA1, ocupa o cargo de Diretor econômico financeiro e contador, da <i>holding</i> , da SA1 e da SA2.

Como se observa na tabela acima, a família F2 também está presente entre os pequenos acionistas, aqui denominados de PA, por questões de sigilo. PA1, é detém a maior participação acionária entre os pequenos acionistas, 3,18%. PA1 casou-se com a irmã de F2A e é pai de três filhos, um deles é DEB - diretor econômico-financeiro e contador da *holding*, da SA1 e da SA2. Os outros dois filhos de PA1 já trabalharam na SA1, mas hoje não atuam mais na empresa. PA1 trabalha na Matriz da SA1, onde é responsável pela parte de manutenção predial. PA3 é irmão da esposa de F2A, e detém 2,62% de ações do grupo. Ele já trabalhou na empresa SA1, mas atualmente se dedica a outra atividade. PA6 é sobrinho de F2A, possui 0,33% das ações do grupo. Apesar de não atuar diretamente na gestão, ele dirige uma empresa que funciona dentro de uma das filiais da SA1, mas que não pertence ao grupo GCASA.

A família F3 é a que tem a menor participação acionária dentre as famílias principais: 15,88%. F3A é o acionista com maior percentual (9,63%). Irmão do patriarca da família (primeiro sócio de F1A) ele possui dois filhos maiores de 18 anos, sendo que o mais velho (F3B) é também acionista do GCASA com 1,7% das ações. O segundo filho auxilia o pai num outro negócio que a família possui.

F3C, o terceiro representante da família F3, está no segundo casamento: no primeiro teve duas filhas que ainda são menores de 10 anos; no segundo, tem uma filha bebê. F3C é um dos elementos que ocupa a posição 7 do modelo de três círculos, ou seja: é acionista, diretor e familiar. Sua atual esposa é a diretora de duas áreas importantes na SA1: Tecnologia da Informação e Recursos Humanos. A tabela 5 apresenta os membros da família F3 e seus papéis na organização.

Tabela 5 – Composição da Família F3

	Acionista	Diretor	Posição M3C	Observação
F3A	Sim	Não	4	Membro do Conselho de Administração da SA2. Irmão do primeiro sócio de F1A.
F3B	Sim	Não	4	Filho de F3A.
F3C	Sim	Não	7	Sobrinho de F3A e filho do primeiro sócio de F1A. É membro do Conselho da SA1 e da SA3 e diretor da SA1.
DEA	Não	Sim	6	Esposa de F3C. É diretora de Recursos Humanos e Tecnologia da Informação da SA1.

Os pequenos acionistas que não pertencem à nenhuma das três famílias principais detêm 4,97% da propriedade. Deste percentual, 4,5% estão nas mãos de duas pessoas que exercem cargo de diretoria na SA1 e 0,47% pertence a um ex-diretor econômico-financeiro de SA1 que recebeu as ações como incentivo na época em que trabalhava no grupo. A tabela 6, abaixo, demonstra a distribuição de propriedade entre os pequenos acionistas que não pertencem às famílias principais.

Tabela 6– Participação dos Pequenos Acionistas

Acionista	Percentual	Observação
PA2	2,80%	Diretor de SA1 e sócio minoritário de uma Sociedade em Conta de Participação existente nas filiais do Rio de Janeiro.
PA4	1,70%	Diretor de SA1 e de SA3.
PA5	0,47%	Ex-Diretor, atualmente não atua na empresa

Gersick *et al* (1997) abordam a interação entre família e propriedade. Para eles, a maioria das pessoas considera o trabalho e a família como sendo as coisas mais importantes de suas vidas. Pertencer a uma organização que combine ambas as coisas afeta todos os participantes: o papel do presidente do conselho é diferente

quando a empresa foi fundada pelo seu pai; e quando mãe e irmãos participam de reuniões de negócios e se reencontram na mesa do jantar, em casa. Cada um vê todos os outros como pais, ou filhos, colegas de trabalho e co-investidores. Essa interação e a sobreposição dos subsistemas família, propriedade e gestão é apresentada no Modelo de Três Círculos, conforme abordado no referencial teórico deste estudo.

Além da interação desses subsistemas é importante frisar a passagem do tempo e da influência que isso traz para cada um deles. Vinte anos se passaram desde o início oficial do Grupo GCASA, ou seja, da primeira sociedade constituída entre F1A e F2A. No estágio atual, F1A está com 44 anos e F2A com 51. Nesse estágio, quando a geração dos pais está na faixa de 50 anos, ou se aproximando dela, é a fase do trabalho em conjunto, na qual é preciso administrar complexas relações entre pais, irmãos, cunhados, primos e crianças de idades amplamente variadas (GERSICK *et al*, 1997). A figura 5 apresenta a estrutura das principais famílias proprietárias do GCASA, na qual pode ser observada a variedade de idades e de relações de parentesco misturadas aos papéis ocupados na organização.

O GCASA é um grupo econômico que possui uma holding, que controla duas empresas na totalidade (100% das ações) e participa de uma terceira empresa na qual o grupo possui 66% das ações. A empresa SA1 é a maior empresa do grupo e conta com 22 filiais espalhadas pelos estados do Rio de Janeiro (18 unidades), São Paulo (1 unidade) e Espírito Santo (3 unidades). A empresa possui 1 diretor externo (não é da família e nem é sócio), aqui denominado DEC1. Ele atua na área comercial, e é responsável por todas as unidades situadas no Rio de Janeiro.

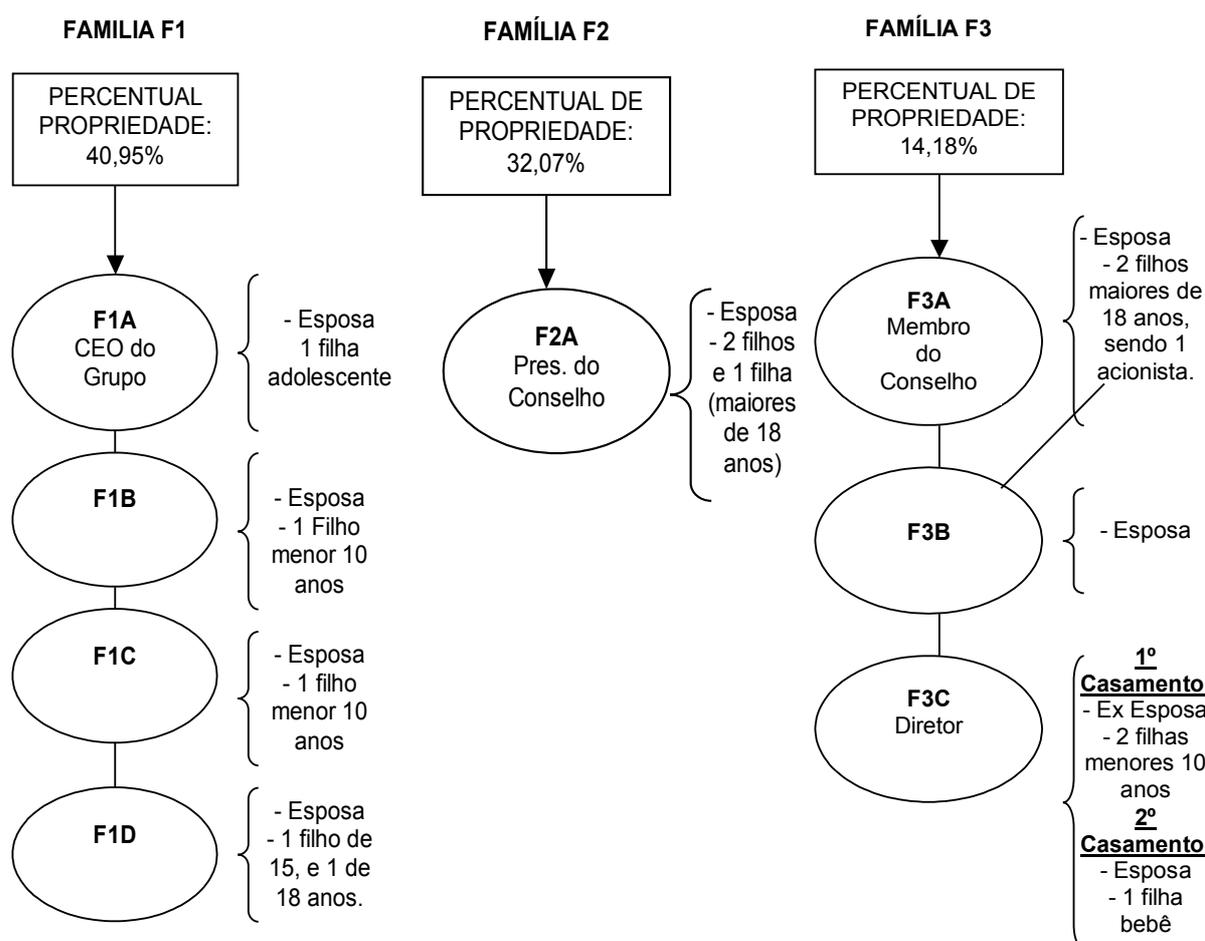


Figura 5 – Percentual de Propriedade e Características das Famílias

5.1 A EMPRESA SA1

A SA1 conta também com 2 membros da família em cargos de diretoria: um deles, DEA é a diretora responsável pela área de Recursos Humanos e Tecnologia da Informação, simultaneamente. O outro, DEB, é contador do grupo e responde pela diretoria econômico-financeira, que engloba a tomada de decisões administrativas, financeiras e contábeis, função que ocupa em todas as empresas do grupo, a exceção da que fica localizada no Rio Grande do Sul. A Figura 6 apresenta a relação de diretores da SA1, e a relação que eles têm com as famílias proprietárias.

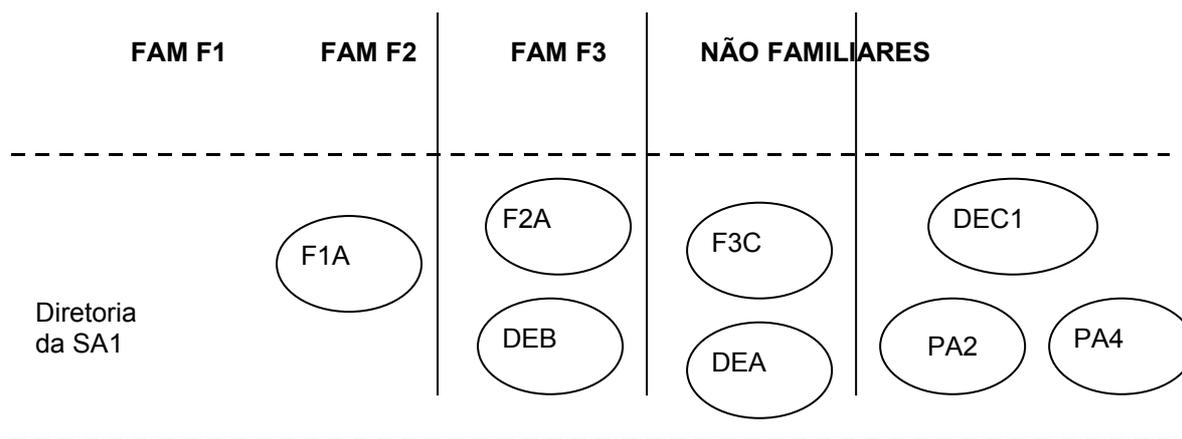


Figura 6 – Diretores da Empresa SA1

5.2 A EMPRESA SA2

A sede da empresa SA2 fica no Espírito Santo e tem 3 filiais: Rio de Janeiro, São Paulo e Minas Gerais. A **SA2** também possui um diretor externo (DEC2), que recebe um salário fixo, mais uma participação nos resultados. Esse diretor chegou a ser acionista de um dos empreendimentos, antes da incorporação. Mas segundo ele: “começou a ficar muita gente na sociedade, então eu resolvi sair”. Ele saiu da sociedade mas continuou trabalhando na empresa SA1, na época, e depois passou a ocupar a Diretoria da SA2. A Figura 7 apresenta a relação de diretores da SA2, e a relação que eles têm com as famílias proprietárias.

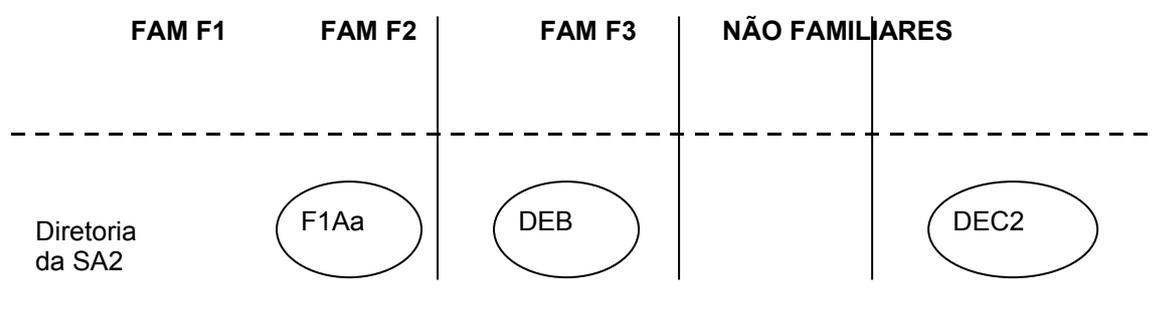


Figura 7 – Diretores da Empresa SA2

5.3 A EMPRESA SA3

A mais recente empresa do grupo é a **SA3**, localizada no Rio Grande do Sul por questões estratégicas de importação e distribuição de produtos do Mercosul para outras unidades do Grupo. A **SA3** possui um diretor externo, aqui denominado PDE, que também é acionista e cuida da gestão da organização. A Figura 8 apresenta o quadro de diretores da SA3.

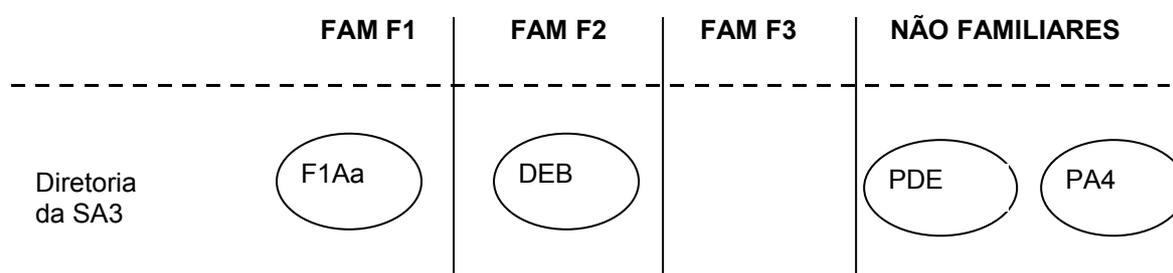


Figura 8 – Diretores da Empresa SA3

Assim como o tempo influencia no eixo da família e da propriedade, não é diferente com o eixo da empresa, que apresenta 3 estágios de desenvolvimento: o início, a expansão e a maturidade (GERSICK *et al* 1997). No início do grupo GCASA, a força dos fundadores, principalmente as habilidades de F1A foram um importante fator para garantir o sucesso da empresa SA1 e isto é uma unanimidade entre os entrevistados: F3C, ao ser questionado sobre qual seria a chave do sucesso da empresa declarou: “a aceitação por parte de todos os acionistas e diretores, da condição de liderança de F1A. Independente do percentual acionário. Todo negócio para dar certo tem que ter um líder”. Ele ressaltou algumas qualidades de F1A que o tornam “uma pessoa na vanguarda de seu tempo”, dentre as qualidades estão a habilidade para lidar com pessoas, o carisma, a ética e o senso de gratidão. A gestora da *holding* acrescenta que:

A visão de F1A é o fator principal para o sucesso do Grupo. Ele quem construiu a empresa e espalhou a cultura dele entre os funcionários. A

simplicidade com que tratava a cada um gerava muita lealdade, as pessoas viravam a noite trabalhando, muitas vezes pelo prazer de trabalhar aqui.

Pesquisas têm alertado que 2/3 das empresas familiares não passam da segunda geração, em muitos casos porque são lentas em reconhecer a complexidade do processo estratégico na fase da maturidade (GERSICK *et al.* 1997). O GCASA está na fase da maturidade e precisa definir as estratégias para as próximas gerações. Mas a sucessão não é uma prioridade para a maioria dos acionistas e diretores. Para a gestora da *holding*, quando se fala em decisões estratégicas a resposta é sempre: “não é prioridade, fica pra depois... são muitos interesses contrários”.

O GCASA é um grupo empresarial formado por famílias com membros de gerações muito diversificadas, logo, seguindo a classificação de Dyer (2006) apresentada no referencial teórico deste estudo, o grupo encontra-se na categoria de firma familiar auto-interessada. Portanto, seria uma categoria de empresa familiar na qual custos de agência tenderiam a ser altos pela existência de: nepotismo, relaxamento no monitoramento, metas ambíguas (enquanto uns pensam no crescimento, outros somente nas recompensas) e conflitos. A análise das entrevistas realizadas e dos documentos, permitiu verificar que tais características estão presentes no grupo, conforme relatado no capítulo seguinte.

Capítulo 6

6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente estudo foi conduzido procurando responder quatro questões de pesquisa, as quais serão discutidas abaixo, de acordo com os resultados encontrados e com a base teórica.

Q1 – Como a complexidade da estrutura de propriedade familiar do GCASA influencia a existência de conflitos?

Os problemas de agência relacionados aos conflitos de interesses entre gestores e proprietários estão intimamente ligados a estrutura de propriedade (DENIS, DENIS & SARIN, 1999). Dentro de uma organização existem pessoas que vão tomar a decisão (agentes) e aqueles que vão arcar com os custos e conseqüências dessas ações (proprietários), daí surge a possibilidade de conflitos de interesses entre gestores e acionistas (DENIS; DENIS & SARIN, 1999).

A Teoria da Agência prevê que os indivíduos são agentes econômicos que irão escolher ações que maximizem sua utilidade pessoal; e que as organizações familiares tendem a minimizar custos de agência porque a propriedade e o controle da organização geralmente estão nas mãos de uma mesma pessoa. E mesmo nos casos em que a propriedade e o controle são compartilhados com outros membros da família, os laços de parentesco gerariam um ambiente de lealdade e compartilhamento de valores que contribuiriam para a redução dos custos de agência. Porém, numa empresa familiar, conflitos de interesse entre membros da família com diferentes papéis, criam uma situação que pode pôr em risco a

colaboração e a troca de informações (BERGHE & CARCHON, 2003). Isso pode eliminar os benefícios das firmas familiares antecipados pela teoria.

As observações diretas e a análise de conteúdo realizada nas entrevistas e documentos, evidenciaram que a complexidade da estrutura de propriedade familiar gera conflitos no GCASA. Na análise das entrevistas foram encontradas algumas características de empresas familiares que, de um modo geral, contribuem para bom desempenho das organizações. No entanto, as opiniões se dividem quanto às características da empresa: parte dos entrevistados acredita que exista o compartilhamento de valores e metas convergentes, conforme antecipa a Teoria da Agência, porém, outros vêem um ambiente de conflitos, ambigüidades de papéis e mistura de metas particulares com as da organização.

Os conflitos provenientes das relações familiares estão evidentes em diversas declarações dos entrevistados. Por exemplo, F1A diz que “quando o negócio dá dinheiro é problema, quando não dá também é problema”. A complexidade da interação dos subsistemas: empresa, família e propriedade, desgastam a relação familiar e com o passar do tempo os conflitos ficam mais latentes (GERSICK *et al* 1997). A declaração de F1A reforça essa afirmação: “fiz o papel de conciliador durante muitos anos (...) mas cansa, às vezes penso que meu dinheiro renderia mais fora daqui”.

No GCASA, investir recursos na questão sucessória ou em outras áreas que vão dar mais resultado no curto prazo, é um assunto que divide a opinião dos sócios e diretores do grupo. F1A e F3C demonstraram preocupação com a questão sucessória, na opinião de F3C, é um assunto que preocupa principalmente pela “perda de características do fundador e dos conflitos que podem começar a surgir entre as pessoas que não tem a mesma visão de quem começou o negócio”. Mas outros

membros da diretoria consideram que existem problemas estruturais a serem resolvidos antes de se pensar em sucessão. Dentre as preocupações desses diretores estão: investimento em controles internos, investimentos maciços na área de tecnologia da informação e participação dos colaboradores nos lucros e resultados da companhia. As divergências talvez possam ocorrer pelo papel que cada um ocupa na empresa, de acordo com o modelo de três círculos. Gersick *et al* (1997) afirmam que a aplicação do modelo de três círculos torna evidente que os conflitos de interesse estão embutidos na estrutura da empresa familiar. E isso reforça que mesmo sendo uma empresa familiar, embora a literatura defenda a existência de uma convergência de interesses, no GCASA há evidências da motivação do comportamento estar relacionada aos padrões econômicos de maximização da própria utilidade. O diretor econômico-financeiro, aqui denominado DEB, ocupa a posição 6 do modelo de três círculos, ou seja, é um membro da família que trabalha na empresa, mas não é sócio. Sua tendência seria preocupar-se com o crescimento da empresa e ser contrário à distribuição de dividendos (GERSICK *et al* 1997). Os diretores externos ocupam a posição 3 do modelo de três círculos, ou seja, não pertencem à família, nem são sócios. Para estes é esperado um comportamento que busque o crescimento da própria carreira na empresa. Ao opinar sobre as decisões dos diretores executivos externos, DEB declara que: “As decisões de DEC1 são muito operacionais, ele não consegue enxergar a realidade do todo. E DEC2 privilegia a empresa SA2, afinal ele ganha em cima do resultado dela”. E DEB, que é da família F2 e filho de um pequeno acionista, acrescenta que:

Eu procuro tomar as decisões visando o grupo. Acho que até pela posição que ocupo, lidando com a parte administrativa e financeira da empresa. Quando vou tomar uma decisão relacionada a uma das empresas, eu penso nos reflexos que ela trará nas outras empresas do grupo.

Em cada uma das organizações controladas existe um diretor que não faz parte da família e nem é acionista. Os custos de agência representados pelo monitoramento do principal parecem se manifestar principalmente na SA2 e na SA3, nas quais os acionistas entrevistados sugeriram ter observado um comportamento “imediatista” desses diretores. Na SA1 os entrevistados classificaram as decisões do diretor da SA2, como sendo voltadas aos próprios interesses, visando o curto prazo e focado apenas nas questões operacionais. Temas relacionados à sucessão e ao planejamento estratégico de longo prazo não são considerados prioridade para este diretor.

De acordo com as entrevistas, a empresa situada no Sul é responsável pela maior incidência de conflitos. As atitudes do gestor têm provocado divergência de opiniões entre os acionistas e foi cogitada até mesmo a dissolução da sociedade. A distância também é um fator que contribui para a dificuldade de monitoramento do comportamento desse gestor. Como a *holding* fica no Espírito Santo e a sede daquela empresa no Rio Grande do Sul, o Conselho de Administração decidiu designar duas pessoas de confiança para atuar na empresa gaúcha, no intuito de aumentar o monitoramento sobre o comportamento desse diretor. O fator principal que levou a essa decisão, segundo os entrevistados, foi uma reunião onde os acionistas concluíram que ele poderia expropriar riqueza da organização, uma vez que seu esquema de remuneração é atrelado ao Lucro. Assim, no GCASA, a empresa mais distante é a que apresenta maior incidência de conflitos e necessidade de monitoramento. O representante da família F3 e membro do Conselho de Administração, declarou que existem problemas sérios de conduta na empresa do Sul, desde a relação com os clientes até diferenças de comportamento que destoam do padrão adotado pela empresa nas demais unidades. A empresa

deu um ultimato: “ou você muda de atitude, ou vamos desfazer a sociedade. Precisamos sentir prazer em te visitar aqui”.

Grande parte dos entrevistados quando lhes foi solicitado que resumisse empresa familiar em uma palavra, a resposta foi “conflito”. A secretária da diretoria completou que “não é fácil administrar essa mistura de família e empresa”. No grupo, muitas decisões são tomadas para evitar conflitos, inclusive a periodicidade das reuniões de acionistas, que segundo a gestora da *holding* “acontecem uma vez por ano, mas quando as coisas estão difíceis a gente vai adiando, para evitar conflitos”. Ainda sobre as complexidades e conflitos enfrentados F1A declara:

Empresa familiar é um problema: como eu vou dizer ao filho do meu sócio, uma pessoa que eu amo, que me trata como irmão, que ele não pode agir de uma determinada forma? Como eu vou dizer a ele que ele está errado se pensa que pode administrar uma empresa, chegando às 10 horas da manhã? Se eu disser vou magoar o pai dele, entende?

Q2 – Como o nepotismo existente no GCASA impacta no desempenho da firma?

A rapidez do crescimento escondeu alguns problemas na estrutura do GCASA. Episódios de contratação de colaboradores não por aptidão para ocupar o cargo, mas por ser “apadrinhado” de algum dos familiares, foi um fato apontado nas entrevistas como sendo um fator que contribui para a existência de pesos mortos na organização, ou seja, funcionários antigos de casa e que não contribuem efetivamente para as atividades dos setores. F1A admite que exista um certo paternalismo, mas ele entende que esses laços de afeto agem como antídotos contra práticas escusas, contribuindo para um comportamento mais alinhando com os interesses da organização. Ele também considera normal a prática de recrutar familiares de antigos funcionários que demonstraram sua lealdade à empresa. Dos

dezenove gerentes da SA1, apenas dois entraram na empresa participando de um processo de seleção. Três são membros de alguma das famílias e os demais foram indicados por algum familiar. Ao ser questionado sobre a possível existência desses pesos mortos, F3C argumenta que:

Sim, existem pesos mortos! Mas em qual empresa não existe? Aponte uma! É claro que não gostaria de ter essas pessoas aqui, mas “elas fazem parte”. Por causa das próprias características da empresa. Tem muita gente “antiga na casa” que acaba recebendo salários maiores que seus pares, mas que têm que ser mantidos. Fogem a qualquer planejamento de cargos e salários, mas precisam estar lá. Na maioria dos casos, a empresa tem uma dívida de gratidão com essas pessoas. A empresa não pensa no lado econômico, mas sim, no lado social. Mas no final isso gera um clima de tanta lealdade e comprometimento que não prejudica a eficiência da empresa.

Jensen e Meckling (1976) classificaram os custos de agência em três tipos: 1) custos de controle do principal; 2) custos de fidelidade do agente; e 3) perda residual, que se refere a diferença entre a riqueza e a redução do bem-estar do principal, ocasionadas pela divergência entre as decisões do agente e aquelas que maximizariam a riqueza do principal. Com a prática de recrutar familiares o Grupo GCASA cria um mercado interno de trabalho e perde os benefícios da contratação por competência. Essa prática prejudica o desempenho da empresa e gera um custo de agência específico da firma familiar: o nepotismo, que significa favorecimento ou concessões feitas à algum familiar. Tal custo pode ser classificado como perda residual pois reduz a riqueza dos acionistas.

No GCASA, a existência de membros da família que não tem competência para atuar em determinado cargo, também é um fator que preocupa mais da metade dos entrevistados. No entanto, alguns acionistas discordam que exista prática, F2A por exemplo, assegura que “a empresa preza pela capacidade profissional do novo contratado e não pelo parentesco”. A família pode determinar quais as qualificações

e experiências são requeridas para seus membros que são potenciais contratados. Visitar a empresa desde muito novo, fazer trabalhos esporádicos para a companhia, ou trabalhar nas férias no negócio familiar são atividades que sempre servem para socializar o neófito dentro do negócio familiar; geralmente, quem você é, é mais importante do que o que você faz (DYER, 2006). Dado essa questão unicamente familiar para desenvolvimento profissional, práticas como recrutamento, seleção, treinamento, avaliação, promoção e compensação necessitam ser modificadas no contexto da família (DYER, 2003). Na SA2, que abriu uma filial recentemente em Minas Gerais, o escolhido para atuar como responsável por todas as operações foi um sobrinho do diretor executivo DEC2. Quanto a esse fato a funcionária da Área de Recursos Humanos alerta que:

O RH se limita a cuidar do operacional. Os cargos são preenchidos por pessoas conhecidas, pertencentes à família de proprietários e diretores, ou de algum outro colaborador. É muito comum assim que um funcionário novo entra os outros perguntarem “quem é seu padrinho?” Ou seja, quem o trouxe para a organização. E as pessoas ficam conhecidas assim, “fulano apadrinhado de beltrano”. Até a seleção de menores aprendizes é fechada para filhos de colaboradores.

O nepotismo dificulta o monitoramento de membros da família, uma vez que favorece um ambiente de proteção aos membros da família. Se o nepotismo leva à seleção adversa, ao monitoramento ineficiente e a dificuldades na avaliação de empregados, pode contribuir também para o comportamento oportunista de membros da família. Os empregados que são membros da família sentem-se mais seguro no emprego, daí surge o risco de shirking e free-riding por parte dos agentes da família (SHAPIRO, 2005). Sprinkle (2002) argumenta que na ausência de incentivos estruturados, existem evidências de que os indivíduos irão agir de forma oportunista, com um padrão de comportamento egoísta. Numa produção em equipe,

sem incentivos para ter uma melhor performance, os agentes poderão reduzir seus esforços (*shirking*) e deixar o trabalho para os outros fazerem (*free riding*).

Outro fator relevante, é que no GCASA o esquema de remuneração é por salários fixos sem nenhum tipo benefício atrelado ao desempenho. Com isso, o grupo aumenta seus custos de monitoramento porque com salários fixos e oportunidades de promoção limitadas, os incentivos do agente monitorar a conduta dos outros fica reduzido (FAMA & JENSEN, 1983; BERGHE & CARCHON, 2003).

Q3 – Como os mecanismos de coordenação e controle atuam para mitigar os custos de agência?

Em 2006, a empresa decidiu que as famílias majoritárias comporiam o Conselho de Administração da *holding*, sendo o órgão superior da gestão, a quem compete a definição e acompanhamento das políticas administrativas que as diretorias de todas as controladas deverão implementar, bem como a aprovação do regimento interno dessas empresas.

No grupo, as três famílias principais mantêm seus representantes no Conselho da *holding* e de todas as empresas controladas. Não existe nenhum membro externo no Conselho de Administração, somente um representante de cada família, o que demonstra que a empresa deseja manter o controle e as principais decisões estratégicas concentradas na mão das famílias.

O Conselho de Administração é um dos mecanismos de controle que os acionistas têm para monitorar as atividades dos gestores. Dentre as funções de um Conselho de Administração, estão a contratação, demissão, compensação e monitoramento dos executivos da empresa (DENIS, 2001). O grau de independência

do conselho é uma questão fundamental para que ele possa cumprir o seu papel no monitoramento dos agentes.

No GCASA, não existe o Conselho familiar, mas o representante da família F1, ressaltou a necessidade de tomar medidas para melhorar os mecanismos de controle na empresa, visando o futuro: “eu me pergunto, que tipo de empresa queremos, aquela que vai perdurar para nossos filhos e netos? Então é preciso tomar uma medida drástica”.

A manutenção e a repetição dos mesmos membros das famílias nos Conselhos de Administração, denominados na literatura como *board interlock*, é um fenômeno que tenderia a gerar compartilhamento das informações (redução da informação assimétrica) colaborando para um processo decisório mais rápido e voltado aos interesses dos acionistas. No entanto, a análise das entrevistas demonstra que somente uma das famílias tem se preocupado com decisões estratégicas, como por exemplo, a questão sucessória, as demais consideram que existem outras prioridades para a empresa, tais como investimentos em tecnologia da informação, um melhor controle interno e uma política de participação nos resultados com metas mais claras.

Dentro da organização, principalmente nas filiais da SA1, no Rio de Janeiro, têm surgido pequenos negócios afins, que utilizam a estrutura da empresa, mas não geram riqueza para o grupo. São pequenos núcleos, geridos em sua maioria por membros de uma das famílias, que se associam a terceiros. Tais núcleos têm sido alvo de conflitos, chegando a ser descritos como “outra empresa dentro da empresa”. O principal exemplo desse tipo de negócio foi criado em 2005, nas principais filiais do Rio de Janeiro, através de uma SCP - Sociedade em Conta de Participação, na qual a SA1 é a principal sócia (sócio ostensivo), arcando com todas

as obrigações legais e fiscais do negócio. Um dos sócios desse núcleo é acionista minoritário (PA2) e diretor da SA1. O outro, um terceiro que tinha experiência na área. O lucro é todo distribuído para os sócios, mas isso causa divergência de opinião entre os gestores. Para a gestora da *holding*: “Não acho justo o valor que ele (o acionista minoritário) ganha lá... todo lucro é retirado, não fica nada para a empresa! E o risco é todo nosso?” Já o diretor econômico-financeiro, ao ser questionado sobre a SCP ser “outra empresa dentro da empresa” ele considera que “existe um contrato que regula toda a relação entre as empresas. Acho que existe apenas um conflito de competências (...) mas só os empregados sentem isso, o cliente não”.

Schulze *et al* (2002) propuseram que a forma como a firma familiar conduz o negócio pode gerar perda de incentivos e sentimentos de injustiça. Com isso aumenta a necessidade de utilização de controles formais. No entanto, o ambiente altruísta existente na firma diminui a efetividade de tais medidas. Fama e Jensen (1983) ressaltam que os membros da família têm muitas dimensões de troca uns com os outros, e por isso tem vantagens no monitoramento e na disciplina relacionada às decisões do agente. Esse envolvimento asseguraria que os gestores não iriam expropriar riqueza do acionista através do recebimento de benefícios não pecuniários e de perdas na alocação de recursos. No entanto, ao contrário do que prevê a teoria sobre empresas familiares, no GCASA, as relações familiares parecem dificultar o exercício da autoridade da firma e o monitoramento das ações dos gestores. A SA2 foi criada para atender exclusivamente à SA1, no entanto, para aproveitar sua estrutura, a empresa começou a realizar pequenos serviços para terceiros. Existem indícios de que o preço que ela pratica para esses terceiros é mais baixo do que para a SA1, e isso tem gerado divergências entre os acionistas e

diretores da empresa. Ao ser questionado sobre o assunto, DEB argumenta que isso não foi comprovado: “tem uma nuvem aí, mas que ninguém quer mexer”. Isso demonstra que apesar da suspeita de uma possível perda de eficiência para a empresa, na avaliação dos diretores é melhor “não mexer”, para evitar conflitos maiores.

Embora o grupo tenha uma estrutura de propriedade complexa, com três famílias majoritárias e outros pequenos acionistas compartilhando a propriedade, a autoridade exercida por F1A e F2A é reconhecida por todos. A secretária da Diretoria argumenta que “eles são o GCASA e eles mandam no GCASA. No final é o que eles querem. A decisão deles que prevalece. F2A confia e assina em baixo das decisões de F1A e vice-versa”. Analisando por essa ótica, a empresa apresenta ainda algumas características da fase “proprietário controlador”. Nessa fase, os mecanismos formais de coordenação e controle, como o Conselho de Administração, existem somente para cumprir requisitos legais, não desempenhando qualquer papel de aconselhamento. O Conselho de Administração é considerado um Conselho de Carimbo e se restringe a endossar aquilo que o proprietário já decidiu (GERSICK *et al*, 1997). No GCASA quando perguntado quem toma a decisão mais importante na empresa a maioria das respostas recaiu sobre F1A, e que ele tem liberdade para negociar.

Outro fator levantado na pesquisa é que todas as famílias e os pequenos acionistas mantêm negócios paralelos, alguns fornecem para o grupo, outros até concorrem com ele. A tabela 7 apresenta os acionistas e diretores da empresa, que pertencem às famílias e desenvolvem outra atividade ligada à atividade do GCASA. O fato de desenvolver uma atividade paralela não seria privilégio de diretores de organizações familiares, no entanto, quem monitora o tempo que eles dedicam a

uma atividade ou outra? Numa empresa comum, quando empregado é contratado e desenvolve uma atividade que concorre com a empresa, pode até ser dispensado por justa causa, conforme preceitua a Consolidação das Leis Trabalhistas. A gestora da *holding* informa que:

Posso te garantir que ele está mais preocupado em cuidar dos interesses das empresas que ele tem sozinho. Aproveita-se da estrutura do grupo para favorecimento de seus negócios particulares; não vai dar o sangue dele aqui porque o que ele ganha tem que ser dividido com muitos; ele quer ganhar dinheiro sozinho.

Tabela 7 – Atividades Paralelas dos Acionistas

Participante	Tipo de Negócio	Observação
F1A	Desenvolve atividade num ramo de negócio diferente ao do GCASA.	Pertence a Família F1.
F1B	É sócio de uma organização que concorre ou pode vir a concorrer com o grupo pois apresenta as mesmas características das empresas GCASA, mas não utiliza a bandeira e nem pertence ao grupo. A firma está localizada no Estado do Rio de Janeiro.	Pertence a Família F1; É acionista da empresa que é a majoritária do grupo GCASA.
F1C	É sócio de uma organização que concorre ou pode vir a concorrer com o grupo pois apresenta as mesmas características das empresas GCASA, mas não utiliza a bandeira e nem pertence ao grupo. A firma está localizada no interior do Estado do Espírito Santo.	Pertence a Família F1; É acionista da empresa que é a majoritária do grupo GCASA.
F2A	Desenvolve atividade num ramo de negócio diferente ao do GCASA.	Pertence a Família F2.
F3A	É sócio de uma organização que fornece bens à GCASA.	Pertence a Família F3.
F3B	É sócio de uma organização que fornece bens à GCASA.	Pertence a Família F3.
F3C	É sócio de uma organização que concorre ou pode vir a concorrer com o grupo pois apresenta as mesmas características das empresas GCASA, mas não utiliza a bandeira e nem pertence ao grupo. A firma tem filiais no Rio de Janeiro e no Espírito Santo.	Pertence a Família F3.

Os pequenos acionistas também vêm desenvolvendo outras atividades além dos serviços prestados à GCASA, conforme demonstra a Tabela 8:

Tabela 8 – Atividades Paralelas dos Acionistas Minoritários

Participante	Tipo de Negócio	Observação
PA2	Sócio minoritário das SCP localizadas no Rio de Janeiro.	É acionista do GCASA; Diretor de SA1.
PA4	É sócio de uma organização que concorre ou pode vir a concorrer com o grupo. Apesar de não possuir as mesmas características das empresas GCASA, os produtos negociados são os mesmos.	É acionista do GCASA; Diretor de SA1.

Indivíduos têm preferências econômicas e não econômicas, e agem de maneira a maximizar cada uma delas. Isso pode causar conflitos internos porque numa empresa, recursos restritos são alocados ao mesmo tempo para prevenir que os indivíduos maximizem tais preferências. Isso demonstra que dinheiro sozinho não garante alinhamento de interesses. Portanto, uma maior parcela de propriedade não irá necessariamente reduzir custos de agência e as necessidades de monitoramento numa organização (SCHULZE, LUBATKIN & DINO, 2002). As evidências encontradas no presente estudo demonstraram que a estrutura de propriedade familiar e os mecanismos de coordenação e controle adotados no GCASA não contribuem para mitigar os custos de agência.

Q4 – A estrutura de propriedade familiar afeta negativamente o desempenho do grupo?

Estudos anteriores baseados na Teoria da Agência indicam que as firmas familiares tendem a incorrer em menores custos de agência, por isso ganham em eficiência. Porém, nesse tipo de organização, apesar da propriedade ser mais concentrada, a heterogeneidade dos proprietários e seus interesses distintos podem

gerar conflitos de agência, possivelmente levando à ineficiência da firma (SCHULZE ET AL, 2001).

Muitos desses estudos têm comparado o desempenho de empresas familiares e não familiares, no entanto os resultados divergentes, ocorrem em muitos casos porque os pesquisadores não incluem a própria família como uma variável a ser analisada (DYER, 2006).

Dyer (2005) questiona: um proprietário ou gestor poderia afetar a performance dessa empresa? Dentre os fatores que têm sido analisados para verificar se o desempenho da firma familiar é igual, maior ou menor, do que as não-familiares, estão: o segmento, os mecanismos de coordenação e controle, a gestão, e a força do fundador, no caso de empresas que ainda estão na primeira geração. Mas Dyer (2005) alerta que esses estudos têm omitido a principal variável a ser analisada: a família. Para o autor, a família exerce influência nas características da empresa, nos mecanismos de coordenação e controle, na gestão e até no segmento do qual a empresa faz parte, e a influência da família nessas variáveis é que impacta a eficiência da firma.

O GCASA embora apresente uma estrutura de propriedade complexa, com três famílias proprietárias, ainda conta com a força de seu fundador. No grupo existe um senso comum de que F1A é um líder carismático e suas qualidades, reconhecidas por todos, são consideradas como fator importante para o bom desempenho do grupo. F3C, ao falar sobre as qualidades de F1A ressalta que: “Ele é uma pessoa na vanguarda de seu tempo, tem um dom natural, algo muito difícil de se ver: sabe lidar com pessoas como ninguém, mas também sabe ganhar dinheiro”. F3C acredita que essas duas características geralmente não são encontradas numa mesma pessoa. A dependência pela liderança de F1A fica clara na declaração da

gestora da holding: “Se F1A se afastar a única forma de sobrevivência será profissionalizar a gestão. A família se afastaria, dando lugar a um profissional. Do contrário, tenho muito medo”.

Para responder a esta questão de pesquisa, optou-se por analisar o desempenho apenas da empresa SA1, que é a maior empresa do grupo e responsável por cerca de 95% do faturamento do grupo. Desempenho pode ser definido como a eficiência na utilização de recursos e a congruência das metas organizacionais (DYER, 2006). Quando se fala em desempenho, procura-se uma métrica para valorar uma melhor ou pior performance, e com isso, é preciso bases para comparações. No GCASA, A SA1 foi a primeira firma a ser montada e constituiu-se como o negócio principal do grupo. As outras empresas passaram a existir em função dela. O desempenho da SA1 a coloca numa posição de destaque no Espírito Santo e no Brasil: está entre as 50 maiores empresas do Espírito Santo desde 2002. Figura entre as mil maiores do Brasil, de acordo com os critérios adotados pelo jornal Valor Econômico, e a partir de 2007, está participando da edição das Maiores e Melhores, promovida pela Revista Exame. O lucro líquido da empresa em 2006 foi de cerca de três milhões e quinhentos mil reais. Em 2005, a empresa obteve a maior rentabilidade do patrimônio líquido (lucro líquido dividido pelo patrimônio líquido) entre as 150 maiores do Estado, e em 2006 atingiu um percentual ainda maior: 39,78%. Esse índice corresponde ao retorno do capital investido pelos sócios. Ele é utilizado por diversas pesquisas como base para demonstrar a eficiência na alocação de recursos, o que contribui para um bom desempenho. A figura 9 demonstra a evolução do Lucro Líquido da SA1 nos últimos 5 anos.

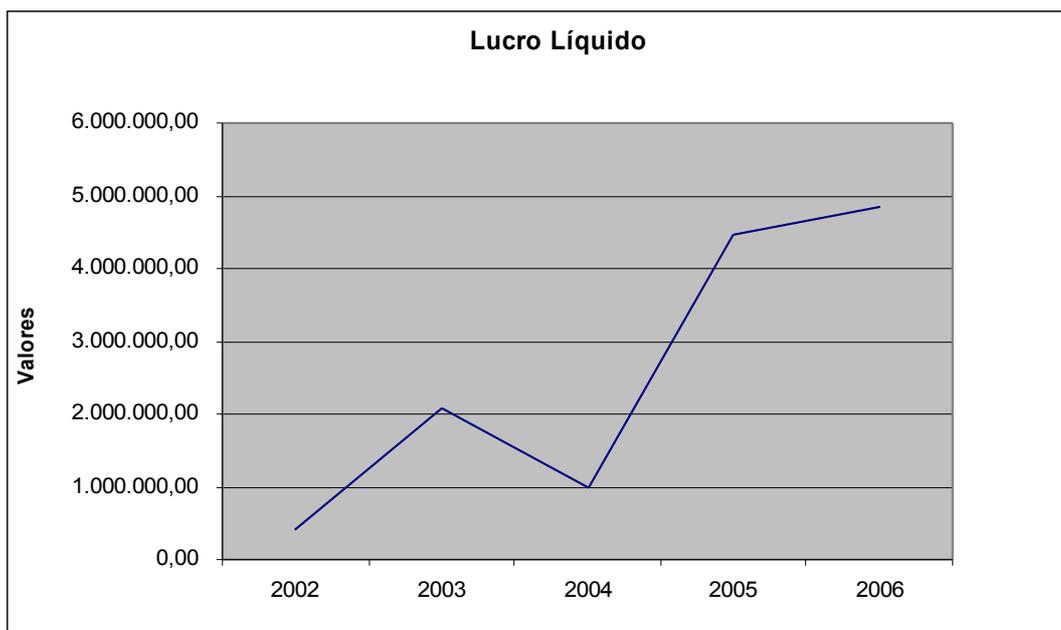


Figura 9 – Evolução do Lucro Líquido da empresa SA1

O faturamento da SA1 também vem crescendo, conforme pode ser verificado na figura 10, que demonstra a evolução do faturamento entre 2002 e 2006.

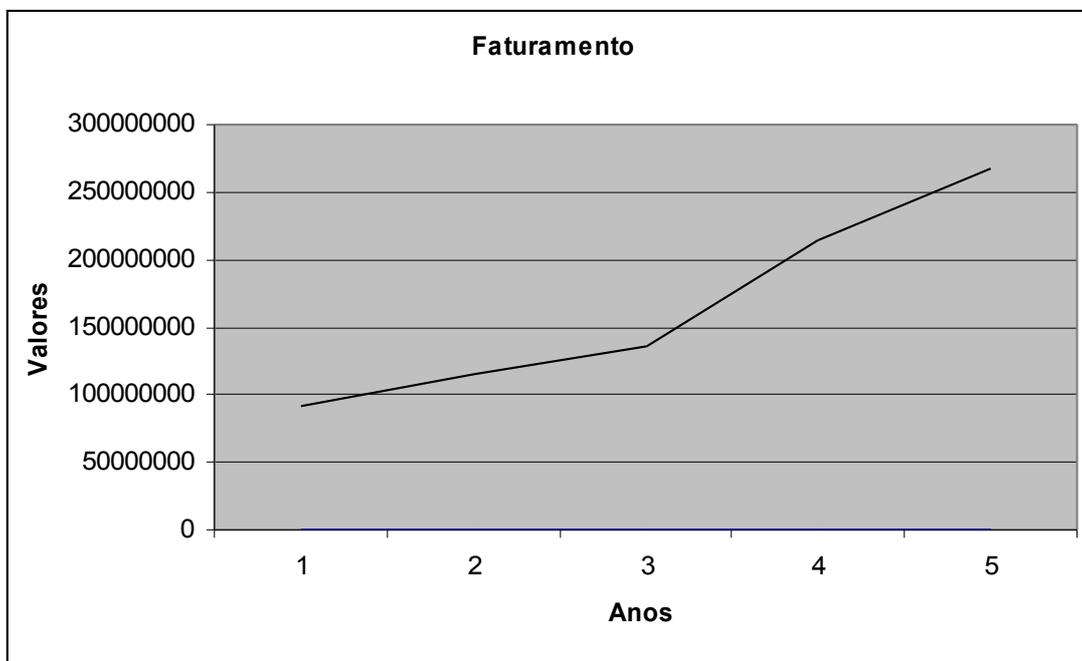


Figura 10 – Evolução do Faturamento da empresa SA1

O foco do presente estudo restringiu-se a verificar o impacto da estrutura familiar nos custos de agência e no desempenho do GCASA. Verificando também, como os mecanismos de coordenação e controle atuam para mitigar custos de agência. A Teoria da Agência deu suporte para encontrar evidências de conflitos e custos originados pelo nepotismo, os quais existem no grupo e impactam em seu desempenho. No entanto, em que pese a existência de custos de agência específicos, o GCASA ainda ocupa uma posição de destaque em seu segmento. Apesar da existência de tais custos, como o grupo tem conseguido criar e sustentar a vantagem competitiva perante a concorrência? Responder a essa questão é um desafio para futuras pesquisas que utilizem uma outra base teórica.

A Teoria da Agência define a firma como um nexo de contratos, a RBV, por exemplo, vê a firma como um conjunto de recursos, que influenciam no desempenho de uma organização e são capazes de produzir e sustentar sua vantagem competitiva.

Dentre esses recursos, a RBV destaca o capital humano. O capital humano, é um atributo individual, representado pelo conjunto de conhecimento, capacidades e habilidades de uma pessoa que permite ações únicas e inimitáveis (COLEMAN, 1988; HITT, 2003). Outro recurso é o Capital Social que envolve as relações entre os indivíduos e entre as organizações. Esse recurso pode ser definido como a soma de todos os recursos existentes e potenciais, derivados da organização. Tais recursos influenciam as atividades da firma tais como: a relação com fornecedores, investidores, na inovação e na criação de capital intelectual (HITT, 2003).

Diante disso, para futuras pesquisas sugere-se verificar, como os atributos do fundador influenciam no desempenho de uma firma familiar? Quais os recursos inimitáveis estão associados à performance da firma? Como os valores familiares

são compartilhados na organização? Esse compartilhamento contribui para alcançar e sustentar a vantagem competitiva?

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para responder ao problema proposto, o presente estudo foi guiado por quatro questões de pesquisa: 1) Como a complexidade da estrutura de propriedade familiar do GCASA influencia a existência de conflitos; 2) Como o nepotismo existente no GCASA impacta no desempenho da firma; 3) Como os mecanismos de coordenação e controle atuam para mitigar os custos de agência; e 4) A estrutura de propriedade familiar afeta negativamente o desempenho do grupo.

O GCASA é uma empresa multifamiliar, formada por três famílias principais, e outros pequenos acionistas. As famílias são constituídas por membros em idades muito variadas, alguns desempenham papel na empresa, outros ocupam apenas a posição 1 do modelo de três círculos, ou seja, são apenas membros das famílias e não atuam no processo de gestão e controle da organização. Há vinte anos no mercado, o grupo apresenta características da fase da maturidade, com uma carteira de clientes estabilizada, ocupando papel de destaque em seu segmento, mas ainda administra relações complexas no dia a dia, muitas delas oriundas dos conflitos inerentes à uma sociedade multifamiliar. Até a origem do grupo é um ponto de discordância entre as famílias: cada uma delas apresenta uma versão para o início da primeira empresa.

Verificou-se, no presente estudo que a interação dos subsistemas: propriedade, família e gestão, favorece o surgimento de conflitos no GCASA. Com isso, alguns dos benefícios antecipados pela Teoria da Agência, são eliminados tais como: compartilhamento de valores e metas congruentes.

Embora a empresa ainda ocupe uma posição de destaque em seu segmento, as evidências obtidas sugerem que o Grupo GCASA enfrenta custos de agência específicos da empresa familiar. A rapidez do crescimento e a liquidez do fluxo de caixa contribui para esconder esses custos. O setor de Recursos Humanos é um exemplo. Na grande maioria dos casos, o sistema de recrutamento e seleção na organização não é realizado buscando profissionais no mercado, de acordo com o perfil da vaga. Tais vagas são preenchidas por parentes ou apadrinhados de sócios ou diretores. De acordo com relatos dos entrevistados, “a vaga é que tem que se adaptar ao candidato, e não o candidato à vaga”.

A prática do nepotismo dificulta o monitoramento das atividades nos setores e contribui para a existência de *shirking* e *free ride*, problemas que surgem em virtude do comportamento oportunista dos agentes. O nepotismo contribui também para a existência de pesos mortos e conseqüentemente para a perda de eficiência da organização. Mas os gestores do grupo não consideram que essa prática seja nociva à empresa, pelo contrário, consideram que é necessário ter essas pessoas, apesar de “fugir a qualquer planejamento de cargos e salários”.

Ainda com relação à questão de contratações e remunerações, o GCASA implantou o sistema orçamentário em 2002, e desde então busca atrelar a remuneração ao alcance de metas. No entanto, há resistências tanto de colaboradores quanto dos próprios gestores, à essa implantação.

Ao contrário do que prevê a Teoria da Agência, as relações familiares no GCASA dificultam o monitoramento das ações dos gestores. Mesmo em situações nas quais os indícios de perda de eficiência sejam evidentes, prefere-se “Não mexer para evitar conflitos”.

A repetição de membros da família no Conselho de Administração e diretoria (*board interlock*) tem sido praticada na empresa, mas não há evidências de que seja um mecanismo que auxilie no monitoramento do comportamento dos gestores ou que tenha efeito no desempenho da organização. As evidências apontam para o fato de que essa repetição serve apenas para manter o controle das decisões nas mãos da família.

A Teoria da Agência permitiu explicar parte da dinâmica das relações familiares e seus efeitos na organização. O homem econômico, agente maximizador da própria utilidade, que age e toma decisões visando o próprio interesse está presente na organização, muito embora ele conviva com os valores e laços familiares. Seria necessário abordar outras questões e teorias, para explicar como o GCASA apesar da estrutura que perde eficiência pelos custos relatados, ainda assim é líder em seu segmento, com altas taxas de lucratividade e vantagem competitiva perante a concorrência.

Em que pese os custos específicos da empresa familiar, algumas hipóteses podem ser levantadas para justificar o bom desempenho da organização. Hipóteses estas ligadas à competências internas que o grupo possui que o distingue da concorrência, proporcionando-lhe uma posição de destaque no Estado.

Uma dessas competências está ligada a área de *marketing* da maior empresa do grupo, a SA1. A empresa investe elevados recursos em propaganda, o que não é muito comum em seu segmento. Além dos recursos investidos em propaganda, vale ressaltar que a empresa trabalha com produtos que têm ganhado espaço na mídia por suas contribuições a uma vida saudável. É um *marketing* sem qualquer custo.

Outra competência do grupo são as habilidades dos fundadores para os negócios, principalmente as qualidades de F1A, respeitado por todos acionistas, diretores e colaboradores da organização. Suas características de líder carismático

O foco do presente estudo foi verificar como a estrutura de propriedade familiar impacta nos custos de agência e na eficiência da firma, e como os mecanismos de coordenação e controle utilizados, trabalham para mitigar tais custos. Para esse objetivo, a Teoria da Agência foi útil e a técnica de Estudo de Caso também contribuiu para uma análise mais profunda, que não seria possível em uma amostra maior.

Como sugestão para futuras pesquisas, recomenda-se a utilização de outra teoria, a *RBV*, para verificar: 1) como os atributos do fundador influenciam no desempenho de uma firma familiar; 2) quais os recursos inimitáveis estão associados à performance da firma; 3) como os valores familiares são compartilhados na organização; 4) E se esse compartilhamento contribui para alcançar e sustentar a vantagem competitiva.

REFERÊNCIAS

- ABERNETHY, M.A.; CHUA, W.F; LUCKETT, P.F & SELTO, F.H. Research in managerial accounting: Learning from other's experiences. Accounting and Finance. 1999
- ALCHIAN, A.A.; DEMSETZ, H. Production, information costs, and economic organization. American Economic Review. 1972
- ARASLI, H.; BAVIK A., & EKIZ, E.H. The effects of nepotism on human resource management: the case of three, four and five star hotels in Northern Cyprus. International Journal of Sociology. 1972
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BARTHOLOMEUSZ, S., & TANEWSKI, G.A. The relationship between family firms and corporate governance. Journal of Small business Management. 2006.
- BERGHE, L.V., & CARCHON, S. Agency relations within the family business system: an exploratory approach. Agency Relations within the Family Business System. Blaciwell Publishiing. 2003
- BERNHOEFT, R., & GALLO, M. **Governança na empresa familiar**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- BOUNHOLDT, W. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- COASE, R.H. The nature of the Firm. Readings in Price Theroy.1937
- COSIER, R.A., & HARVEY, M. The hidden strenghts in family business: Functional conflict. Family Business Review. 1998.
- CHUA, J.H., STEIR, L.P, CHRISMAN, J.J., SHARMA, P. Perspectives on family business management from the literature, agency theory, and a survey of practicing managers. Annual meeting of the Academy of Management. Washington, DC. 2001

CHUA, J.H., STEIR, L.P, CHRISMAN, J.J., How family firms solve intra-family agency problems using interlocking directorates: an extension. Entrepreneurship Theory and Practice. 2006

DAILY, C.M.; & DOLLINGER, M.J. An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms. Family Business Review. 1993.

DANNES, S.M.; ZUIKER, V.; KEAN, R. & ARBUTHNOT, J. Predictors of family business tensions and goal achievement. Family Business Review. 1999.

DYER, W.G; & HANDLLER, W.C. Cultural Changes in family firms. San Francisco: Jossey-Bass, 1986.

DYER, W.G. Potential contributions of organizational behavior to study of family-owned businesses. . Family Business Review. 1994

_____ The family: the missing variable in organizational research. . Entrepreneurship Theory and Practice. 2003

_____ Examining the “family effect” on firm performance . Family Business Review. 2006

EISENHARDT, K.M. Agency Theory: an assessment and review. Academy of Management Review. 1989

FAMA, E.F.. Agency problems and the theory of the firm.. Journal of Political Economy. 1980

FAMA, E.F., & JENSEN, M.C. Separation of ownership and control. Journal of Law and Economics. 1983.

FERREIRA, L.D, & MERCHANT, K.A. Field Research in Magement Accounting and Control: A Review and Evaluation. Accounting , Auditing Accountability Journal. 1992.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

GERSICK, K.E., DAVIS, J.A., HAMPTON, M.M., & LANSBERG, I. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Negócio, 1997.

GOMES-MEJIA, L.R.; NUNES-NICKEL, M, & GUTIERREZ, I. The role of family ties in agency contracts. Academy of Management Journal. 2001.

HARVEY, M., & EVANS, R.E. Family business and multiple levels of conflict. Family Business Review. 1994

HITT, M.A. Managing resources: linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. Entrepreneurship Theory & Practice Journal. 2003

HUFFTI, E.M. The comparasion of the ownership and growth of family business and small firms. Annual conference Association for Small Business and Entrepreneurs. Califórnia. 1994

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

JENSEN, M. Organization Theory and methodology. The Accounting Review. 1983

_____ . Organization Theory and methodology. The Accounting Review. 1983

LAUTERBACH, B., VANINSKI, A. Ownership structure and firm performance: evidence form Israel. Journal of Management and Governance. 1999

LESTER, R.H. & CANELLA JR, A.A. Interorganizational Familiness: How Family Firms Use Interlocking Directorates to Build Community-Level Social Capital. Entrepreneurship Theory & Practice Journal. 2006

LITZ, R.A. The family firm's exclusion from business school research: explaining the void: addressing the opportunity. Entrepreneurship Theory & Practice Journal. 1997

McCONAUGHY, D. Founding-family controlled corporations: An agency-theoretic analysis of corporate ownership and its impact upon performance, operating efficiency and capital structure. Doctoral dissertation, University of Cincinnati. 1994

McCONAUGHY, D. Family CEOs vs. Nonfamily CEOs in the family controlled firm: An examination of the level and sensitivity of pay to performance. Family Business Review. 2000

McCONAUGHY, D. MATTHEWS, C.H. & FIALKO, A.S. Founding-family controlled firms: efficiency, risk and value. Annual conference Association for Small Business and Entrepreneurs. Califórnia. 1997

MILLER, LE-BRETON-MILLER, I., & LESTER, R.H. Family involvement, agency and performance in the Fortune 1000. Annual Academy Management Meetings. Honolulu. 2005.

MUSTAKALLIO, M.A. Contractual and relational governance in family firms: effects on strategic decision-making quality and firm performance. Doctoral dissertations. Helsink University of technology. Helsink, 2002.

NEBAUER, F.F., & LANK, A.G. **The family business: its governance for sustainability**. New York: Routledge. 1998.

NEVES, J.C. A sucessão na empresa familiar: a estrutura de governo e o controle de capital. Conferência de Finanças. Universidade de Açores. 2001.

ORTEGA, E.M.P; GARCIA, L.R. La eficiencia de la empresa familiar bajo el punto de vista de la teoría de la agencia. Universidade de Alicante. 2006

RICCIO, E.L; CARASTAN, J.T; SAKATA, M.G. Accounting research at brazilian universities 1962-1999. 11th Asian-Pacific Conference. Australia, 1999.

RITCHIE, J., & LEWIS, J. **Qualitative Research Praticce: a guide for social science students and researchers**. London: Sage Publications, 2003.

SANDIG, A.G.. El desempeño en la empresa familiar: un estudio causal de los factores y variables internas. Tesis Doctoral. ESADE. 2004.

SCHULZE, W.S., LUBATKIN, M.H., DINO, R.N., & BUCHHOLTZ, A.K. Agency relationship in family firms: Theory and evidence. Organization Science. 2001.

SCHULZE, W.S., LUBATKIN, M.H., & DINO, R.N. Exploring the agency consequences of ownership dispersion among directors of private family firms. Academy of Management Journal. 2003.

SHAPIRO, S.P. Agency Theory. Annual Rev. Sociology, (31) 263-84. Disponível em <<http://arjournals.annualreviews.org>> Acesso em: 20.jan.2007.

SILVA, A. JR. Trajetória de crescimento, governança corporativa e gestão universitária: estudo de caso em três instituições de educação superior do tipo familiar. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Minas Gerais. Brasil, 2006.

SPRINKLE, G.B. Perspectives on experimental research in managerial accounting. Accounting, Organizations and Society, (28), 287-318.

TAGIURI, R., & DAVIS, J.A. Bivalent attributes of the family firm. Family Business Review. 1996.

VILASECA, A. The shareholder role in family business: factors that influence the conflict of interest and objectives between non-employed shareholder and the top management team. Family Business Network 10th. Annual World Conference Sweden. 1999

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO

Protocolo de Estudo de Caso

Objetivo: O protocolo tem a função de guiar a pesquisa, proporcionando uma visão do projeto e dos procedimentos que serão realizados para buscar as evidências do estudo.

Procedimentos: Os procedimentos foram iniciados com a comparação da estrutura da empresa e o Modelo de Três Círculos, mapeando a *Holding* e as três empresas controladas. Em seguida, agendou-se entrevistas prévias, de caráter informal, com as pessoas mapeadas no Modelo de Três Círculos e outras que ocupam papel importante no processo de planejamento e decisão no Grupo.

Além de todos os acionistas e diretores das empresas, foram selecionadas pessoas que ocupam cargos de gestão:

- Gestora da Holding;
- Assistente Social
- Secretaria da Diretoria
- Gerente RH no Rio de Janeiro

Em seguida, iniciou-se a análise documental para buscar evidências iniciais sobre: Estrutura de Propriedade Familiar – Proporção da propriedade pertencente a cada grupo familiar e a terceiros.

Custos de Agência – Pessoas ocupando múltiplos papéis; Proporção de familiares e não familiares nos cargos do Conselho, da Diretoria e em funções administrativas (gerência); existência de uma política de sucessão; atividades de monitoramento; existência de nepotismo, paternalismo, pesos mortos na organização; conflitos de interesses; expropriação de riqueza por parte dos gestores;

Mecanismos de Governança e Board Interlock – Composição do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva; Regras de votação; Existência de Conselho

Familiar; Competências do Conselho; Qualificação dos conselheiros e diretoria executiva; Transparência ; Existência de Código de Ética.

Desempenho – Lucratividade; Receita Operacional Bruta; Posição que a empresa ocupa no mercado (comparação entre 2002 e 2006).

De posse dessas informações foram realizadas as entrevistas semi-estruturadas com outros membros das famílias que não trabalham na organização.

Plano de Análise e Relatório do Estudo de Caso: Após essas etapas foram analisadas as evidências obtidas, mediante a metodologia de Análise de Conteúdo, confrontando-as com a teoria e as questões de pesquisas propostas no presente estudo.

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

Roteiro de Entrevistas

As entrevistas semi-estruturadas foram guiadas pela teoria, buscando evidências de acordo com as categorias de análise utilizadas no presente estudo, por meio da utilização de conceitos-chave:

- Características da Estrutura de Propriedade Familiar;
- Custos de Agência;
- Mecanismos de Coordenação e Controle;
- Desempenho.

Outros pontos foram verificados nas entrevistas, no intuito de fazer uma ligação com o Modelo de Três Círculos de Gersick:

- Cargo ocupado na empresa;
- Se o respondente pertencia a uma das famílias principais;
- Há quanto tempo trabalha na organização;
- Qual a composição da família;
- Como no foi o processo de entrada na empresa;
-

Algumas questões abertas foram utilizadas para buscar evidências dos objetivos do presente estudo:

- Quem toma a decisão mais importante no grupo;
- A família influencia e participa das decisões mais importantes do grupo;

- A família apóia as decisões estratégicas do grupo;
- Quais os fatores contribuíram para o sucesso da empresa;
- Existe peso morto na organização

