

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC

CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

LARISSA VOTRI DOS SANTOS

**CONFLITOS DE INTERESSES NA RELAÇÃO PRINCIPAL-PRINCIPAL: UM
ESTUDO COM EMPRESAS FAMILIARES DO SUL CATARINENSE**

CRICIÚMA

2024

LARISSA VOTRI DOS SANTOS

**CONFLITOS DE INTERESSES NA RELAÇÃO PRINCIPAL-PRINCIPAL: UM
ESTUDO COM EMPRESAS FAMILIARES DO SUL CATARINENSE**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharela no curso de Ciências Contábeis no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Me. Sérgio Mendonça da Silva

CRICIÚMA

2024

LARISSA VOTRI DOS SANTOS

**CONFLITOS DE INTERESSES NA RELAÇÃO PRINCIPAL-PRINCIPAL: UM
ESTUDO COM EMPRESAS FAMILIARES DO SUL CATARINENSE**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharela, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Contabilidade Gerencial

Criciúma, 26 de julho de 2024.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Me. Sérgio Mendonça da Silva - (Unesc) - Orientador

Prof. Dr. Silvio Parodi Oliveira Camilo – (Unesc) – Examinador 1

Prof. Me. Realdo de Oliveira da Silva – (Unesc) – Examinador 2

Agradeço a todos que confiaram no meu potencial, muito obrigado pelo apoio incondicional e por sempre acreditarem em mim!

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por me conceder a dádiva da vida e a força necessária para seguir em frente, sempre abençoando-me com saúde para alcançar meus sonhos.

Agradeço também a toda minha família, em especial aos meus pais, Eliel e Mariléa, por me ensinarem e educarem, e por sempre me incentivarem a buscar o conhecimento através dos estudos.

Ao meu namorado, Filipe, que esteve ao meu lado nos momentos mais difíceis, nunca me deixando desistir e dedicando toda sua atenção a mim, muito obrigada!

Aos meus amigos, em especial meu amigo Eduardo, que foi essencial na minha caminhada acadêmica, sempre me auxiliando de alguma forma nos estudos, e me fazendo acreditar que eu era capaz, muito obrigada!

Quero destacar a gratidão ao meu orientador, Professor Mestre Sérgio, por sua dedicação, paciência e por compartilhar seu conhecimento ao longo deste trabalho.

Aos professores da Universidade, que contribuíram para meu aprendizado, proporcionando novas experiências e conhecimentos qualificados.

Por fim, agradeço a todos que de alguma forma me apoiaram durante esta jornada. Deixo aqui registrado meu sincero agradecimento.

“Aprendi que a coragem não é a ausência do medo, mas o triunfo sobre ele. O homem corajoso não é aquele que não sente medo, mas o que conquista esse medo.”

Nelson Mandela

CONFLITOS DE INTERESSES NA RELAÇÃO PRINCIPAL-PRINCIPAL: UM ESTUDO COM EMPRESAS FAMILIARES DO SUL CATARINENSE

Larissa Votri dos Santos¹

Sérgio Mendonça da Silva²

RESUMO: As empresas familiares enfrentam inúmeros desafios no dia a dia da sua gestão. Um desses obstáculos é o conflito de interesses entre membros da família. Uma das medidas que estas empresas têm adotado é a implementação de práticas de governança que ajudam a gerenciar esses conflitos, mantendo-se a reputação perante a sociedade. Com isso, o objetivo deste estudo é pesquisar os fatores determinantes de conflitos de interesse entre principal-principal nas empresas familiares de capital fechado do sul de Santa Catarina, a luz da Teoria da Agência e da Reputação Corporativa. Para tanto desenvolveu-se uma pesquisa qualitativa, quanto a abordagem do problema e descritiva quanto aos objetivos. A coleta de dados se deu por meio de entrevista individual aplicada com o gestor principal (sócio) de cada empresa familiar, sendo duas empresas do segmento da indústria, duas do comércio varejista e duas do segmento de prestação de serviço. Os principais resultados encontrados apontam que na relação principal-principal (Teoria da Agência) existe complexidade das relações dentro de empresas familiares, destacando os desafios, conflitos e estratégias adotadas para promover uma relação saudável e profissional entre os gestores. No tocante a Reputação Corporativa percebeu-se que as empresas têm abordagens diferentes em relação à reputação e à relação principal-principal, mas todas parecem reconhecer a importância de manter uma imagem positiva perante os *stakeholders*.

PALAVRAS – CHAVE: Empresa Familiar, Principal-principal, Conflito de Interesse.

AREA TEMÁTICA: Tema 06 – Contabilidade Gerencial.

1 INTRODUÇÃO

Ao longo do tempo, a governança corporativa passou por uma evolução baseada em marcos históricos, e atualmente é amplamente reconhecida no meio empresarial como um fator essencial para o crescimento e desenvolvimento das organizações. Além disso, a governança corporativa tem ganhado destaque nos meios acadêmicos e políticos, abrangendo o processo de gestão e supervisão das organizações (De Moura *et al.*, 2014; IBGC, 2023).

¹ Acadêmica do curso de Ciências Contábeis da UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.

² Mestre, UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.



A governança é uma importante ferramenta junto as empresas familiares, estas são caracterizadas quando um sucessor assume a empresa, ou quando um ou mais membros da mesma família se unem em um mesmo negócio. O grande desafio das empresas familiares está na parte da gestão e da profissionalização, pois muitas delas ainda atuam com um certo grau de informalidade, o que acaba impactando não apenas na gestão, mas também em aspectos sociais, culturais e em sua longevidade. Com a governança nesse meio, há uma diminuição e uma superação dessas dificuldades apresentadas, além de ter um auxílio na organização e no sucesso dessas empresas (Mamede; Mamede, 2014).

A governança possui um papel crucial na construção e manutenção da Reputação Corporativa das empresas familiares. Quando uma empresa adota boas práticas de governança auxilia na criação de confiabilidade e credibilidade perante os indivíduos interessados, o que contribui para estabelecer uma boa reputação. Adicionalmente, a governança também pode impactar diretamente nas tomadas de decisões éticas e responsáveis, que são valorizadas pelos indivíduos interessados e podem fortalecer a reputação da empresa (Brammer *et al.*, 2015).

Uma das atribuições da governança reside no vínculo entre os executivos ou acionistas controladores (principal) e os acionistas minoritários (agente). Dessa relação surge a situação denominada como conflito de agência, que manifesta-se quando o principal (acionista) delega a administração do negócio ao agente (gestor), quando utiliza o poder com o intuito de alcançar objetivos pessoais, em detrimento do coletivo (Jensen; Meckling, 1976). Além disso, esses conflitos de interesses também podem ocorrer em empresas familiares, onde o processo sucessório, ainda, acaba sendo moroso, pois não houve um devido planejamento estratégico para definição dos próximos administradores, ocorrendo conflitos entre os membros familiares (Mamede; Mamede, 2014).

Ainda, no âmbito empresarial, empresas familiares buscam manter uma reputação positiva perante a sociedade em que estão inseridas. Uma das ferramentas que auxiliam essas, são práticas de governança, visto que asseguram a separação entre família e o negócio, diminuindo os conflitos de interesse, promovendo a profissionalização de sua gestão e consequentemente as tornando longevas (Bertucci, 2009).

Muitos desafios são enfrentados diariamente pelas empresas e com as empresas familiares não é diferente, pois enfrentam inúmeros desafios para continuarem sobrevivendo no mercado. Um dos obstáculos enfrentados pelas empresas familiares é o conflito de interesses entre membros da família e uma das medidas que estas empresas têm adotado é a implementação de práticas de governança que ajudam a evitar esses conflitos, mantendo-se a reputação perante a sociedade.

Diante desse contexto, esse estudo tem a seguinte questão de pesquisa: Quais fatores são determinantes de conflitos de interesse entre principal-principal nas empresas familiares?

Para tanto, esse estudo tem como objetivo geral, identificar fatores determinantes de conflitos de interesse entre principal-principal nas empresas



familiares de capital fechado do sul de Santa Catarina, a luz da Teoria da Agência e da Reputação Corporativa.

Para alcançar o objetivo geral deste estudo propõe-se os seguintes objetivos específicos: apresentar o perfil das empresas e dos gestores envolvidos na pesquisa; analisar os resultados encontrados com base nos pressupostos da Teoria da Agência; averiguar os resultados encontrados com base nos fundamentos da Reputação Corporativa.

Este estudo tem relevância, pois do ponto de vista prático, explorar os fatores determinantes dos conflitos de interesse na relação principal-principal em empresas familiares, pode contribuir para a identificação de possíveis desafios e obstáculos que podem surgir nesse tipo de gestão, e compreender esses fatores pode ajudar os gestores a desenvolver estratégias e mecanismos de controle eficazes para mitigar esses conflitos e promover a governança. Do ponto de vista social, as empresas familiares desempenham um papel significativo na economia e na sociedade, assim conflitos de interesse não resolvidos podem afetar não apenas o desempenho econômico da empresa, mas também a sua reputação perante os *stakeholders* e a comunidade em geral. Do ponto de vista teórico é relevante, pois permite a aplicação e o desenvolvimento de conceitos teóricos em um contexto prático e real, além disso, o artigo em questão trata de temas importantes, da atualidade, podendo assim, auxiliar em futuras pesquisas do assunto.

A seção subsequente do estudo consiste na exposição da fundamentação teórica, a qual irá fornecer as bases conceituais para a realização da pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção será apresentada a fundamentação teórica, abordando os assuntos de Teoria da Agência, custos e conflitos de agência, Reputação Corporativa, governança corporativa, mecanismos de governança, empresa familiar, empresa familiar de capital fechado e conflitos de interesse nas empresas familiares.

2.1 TEORIA DA AGÊNCIA

Embora a relação entre os proprietários e os administradores seja algo bem antigo, foi tratado com mais ênfase em meados dos anos de 1970, pelos pesquisadores Jensen e Meckling (1976). Estes resolveram abordar as diferenças e os conflitos ocorridos entre os administradores proprietários e os administradores não proprietários, os quais eles nomearam de principal e agente, respectivamente, originando assim, a Teoria da Agência.

A Teoria de Agência inclui a relação entre o principal (aquele que delega) e uma pessoa a qual é contratada por ele, o agente (aquele que executa), este vínculo é conhecido como problema de agência Tipo I. O principal delega certa autoridade ao agente, dando-lhe o poder da tomada de decisão. O principal tem um impacto significativo no desempenho do agente em seu prol, e a sua satisfação é ativamente influenciada pelas decisões do mesmo agente. Ademais, os interesses do principal nem sempre vão ao encontro dos interesses do agente, iniciando então, conflito entre ambos (Jensen; Meckling, 1976).



A Teoria da Agência tem como base a complexa relação de agência, em que uma parte (principal) delega responsabilidades à outra (agente), que as executa. O objetivo da Teoria da Agência é representar essa interação usando a metáfora de um contrato (Jensen; Meckling, 1976).

A governança corporativa atua nesse meio para lidar com os conflitos de interesse que surgem quando a propriedade e a gestão de uma empresa estão separadas, buscando reduzir os custos da agência e proteger o capital dos acionistas, por meio da implementação de mecanismos organizados para regular as relações entre os diversos agentes envolvidos (Eisenhardt, 1989; Siqueira; Neto, 2014).

A Teoria da Agência está relacionada à solução de problemas de agência, que ocorrem quando o agente busca os seus próprios objetivos em detrimento do principal, resultando em conflitos de interesse e risco moral devido à falta de esforço por parte do agente em atender aos desejos do principal. Nesse sentido, faz-se necessário o monitoramento de comportamentos individualistas por meio de mecanismos como auditoria, sistemas formais de controle, incentivos compensatórios e restrições orçamentárias, o que acarreta aumento dos custos (Eisenhardt, 1989; Jensen; Meckling, 1976).

2.1.1 Custos de Agência

Conforme Jensen e Meckling (1976) afirmaram, ocasionalmente o agente não age de acordo com os interesses do principal. Por isso, é importante implementar medidas de incentivo e monitoramento para os agentes. Essa situação ressalta que os conflitos de interesse resultam em diversos custos, como os de oportunidade, os gastos com monitoramento do comportamento dos administradores e as perdas residuais, que consistem na redução da riqueza do principal devido a tais conflitos, podendo ser considerados custos adicionais.

Os custos de agenciamento referem-se aos custos incorridos para mitigar ou lidar com os problemas resultantes da relação de agência. Esses custos surgem devido às diferenças de objetivos e interesses entre o principal e o agente. Por exemplo, os custos de agenciamento podem surgir quando o principal deseja que o agente atue em seu melhor interesse, mas o agente busca maximizar seus próprios interesses, o que pode levar a conflitos (Shapiro, 2005).

Para garantir que o agente esteja agindo de acordo com seus interesses, o principal pode precisar monitorar suas ações. Isso requer a alocação de recursos financeiros e humanos para supervisionar o agente. Além disso, o principal pode precisar oferecer incentivos para alinhar os interesses do agente com os seus. Podendo incluir a oferta de remuneração baseada no desempenho, bônus ou participação nos lucros (Mitchell; Meacheam, 2011; Shapiro, 2005).

Em termos gerais, os custos de agência abrangem os gastos e empenhos requeridos para mitigar as questões de agência e assegurar a maximização dos interesses do contratante principal. Diminuir os custos de agência pode se mostrar relevante para aprimorar a eficácia e a gestão das empresas (Eisenhardt, 1989).



2.1.2 Teoria da Agência Principal-Principal

Além dos tradicionais conflitos de agência entre principal-agente (PA) abordados na maioria das pesquisas das economias desenvolvidas, foram identificados os conflitos na relação principal-principal (PP), conhecidos como problema de agência Tipo II, que se tornaram uma grande preocupação no âmbito da governança. Esses conflitos ocorrem entre acionistas majoritários e minoritários, devido à concentração de propriedade e controle familiar, estruturas de grupos empresariais e à fraca proteção legal dos acionistas minoritários. Esses conflitos afetam o funcionamento da governança e requerem soluções específicas em comparação com os conflitos principal-agente (PA) (Young *et al.*, 2008).

O modelo principal-principal (PP) se concentra nos conflitos entre acionistas majoritários e minoritários, especialmente em negócios familiares (Calabrò *et al.*, 2017; Dharwadkar *et al.*, 2000). Nesse contexto, os conflitos podem envolver o gestor atual, o sucessor potencial e outros membros da família com interesses nas ações e nos assuntos relacionados aos negócios da família (Michel; Kammerlander, 2015).

Segundo Zellweger e Kammerlander (2015), as empresas familiares estão expostas a inúmeros tipos de conflitos, sendo citado o conflito na relação principal-principal (PP), o qual compromete o bom funcionamento dos negócios, respaldando na lucratividade, nas tomadas de decisão e conseqüentemente na longevidade das empresas. A evolução das instituições e a gestão corporativa podem oferecer alternativas proveitosas na tarefa de averiguar, quantificar e gerenciar atitudes oportunistas, com o intuito final de reduzir o conflito na relação principal-principal (Young *et al.*, 2008).

Nas empresas familiares, os proprietários podem se apropriar dos recursos da empresa e colocar familiares não qualificados em cargos-chaves (Carney, 1998). Conflitos entre irmãos, inveja geracional, remuneração não baseada em mérito e decisões estratégicas "irracionais" podem levar a diminuição do valor e da reputação nas empresas familiares (Gomez-Mejia; Nunez-Nickel; Gutierrez, 2001). Nesse contexto, Schulze *et al.* (2001) observam que as relações familiares podem dificultar a resolução dos conflitos de agência, já que as relações entre os proprietários familiares e os gerentes familiares são baseadas em emoções, sentimentos e informações informais. Essas ligações resultam em um monitoramento menos eficiente dos gestores familiares.

Os membros da família podem ter visões e objetivos diferentes para a empresa, com alguns interessados em maximizar o lucro e outros mais preocupados com a continuidade e preservação do negócio, gerando conflitos na relação principal-principal. Com o objetivo de mitigar os atritos decorrentes desses conflitos de interesse nas empresas familiares, a implementação de uma estrutura de governança corporativa bem definida pode ser uma medida eficaz para separar os interesses familiares dos interesses da empresa. Essa ação pode englobar a constituição de um conselho de administração com autonomia e a estabelecimento de políticas de governança. (De Moura *et al.*, 2014; Prado, 2023).



2.2 REPUTAÇÃO CORPORATIVA

De acordo com Fombrun e Van Riel (2004), a Reputação Corporativa é construída ao longo do tempo, no decurso das interações da empresa com seus *stakeholders*, como funcionários, clientes, fornecedores, comunidade e sociedade em geral. Uma reputação sólida e positiva pode ser um diferencial competitivo importante, contribuindo para a fidelização de clientes, a atração de talentos e a mitigação de crises. No entanto, a Reputação Corporativa não é algo estático e pode ser facilmente afetada por eventos negativos, como escândalos, fraudes, acidentes ou má conduta ética. Por isso, é fundamental que as empresas estejam atentas e comprometidas em manter uma postura ética e transparente em suas relações com os diversos públicos.

Conforme Fombrun (1996), a reputação consiste na percepção que os diferentes grupos de relacionamento têm de uma empresa, envolvendo sentimentos como afeição, estima e conhecimento. Essa reputação pode se tornar uma vantagem imaterial para a organização. As ações passadas da empresa e seus resultados são apresentados como a habilidade de comprovar a Reputação Corporativa de uma organização, gerando valor para seus diferentes públicos. A empresa não estabelece sua reputação apenas de forma verbal, mas sim por meio de suas condutas. Uma reputação positiva normalmente é resultado de anos de competência evidenciada e pode contribuir de maneira significativa para a manutenção de uma boa posição no mercado (Santos, 2016).

A Reputação Corporativa das empresas familiares é um tema de extrema importância no mundo dos negócios. Segundo Flores (2016), a reputação de uma empresa está diretamente ligada à confiança e credibilidade que ela transmite ao mercado e aos consumidores. No caso das empresas familiares, essa reputação muitas vezes é construída ao longo de gerações, baseada em valores e princípios familiares que são transmitidos de pais para filhos.

Uma empresa de caráter familiar tem a possibilidade de estabelecer uma imagem positiva caso seja reconhecida pela excelência de seus produtos ou serviços, pela prática ética nos negócios e por manter um relacionamento saudável com seus clientes. Em contrapartida, uma reputação negativa pode surgir a partir de conflitos familiares expostos de maneira pública, práticas antiéticas, problemas na sucessão ou liderança inadequada (Costa, 2007).

Em um ambiente de competição e globalização, uma reputação positiva se torna um fator crucial para a gestão estratégica e a sobrevivência no mercado. A reputação é essencial para estabelecer laços e garantir o sucesso financeiro da empresa (Brammer *et al.*, 2015). De acordo com Casas (2020), a reputação é um ativo intangível que pode ser facilmente afetado por crises internas ou externas. Por isso, é fundamental que as empresas familiares invistam no fortalecimento da sua reputação, através de ações transparentes, éticas e responsáveis perante a sociedade.

No entanto, as empresas familiares também enfrentam desafios únicos em relação à Reputação Corporativa. Tendo em vista que as relações familiares estão envolvidas na administração e no processo decisório, pode se deparar com acusações de favorecimento, nepotismo ou ausência de profissionalismo. Tal situação pode impactar a reputação da empresa, principalmente caso o público julgue que as decisões não se pautam exclusivamente no mérito (Oliveira *et al.*, 2014).



Segundo Balmer (1995), Casas (2020), Fombrun (1996), Fombrun e Van Riel (2004), Flores (2016), Kotler e Lee (2005) e Santos (2016), a teoria da Reputação Corporativa baseia-se em alguns pressupostos fundamentais que ajudam a compreender e analisar como as empresas constroem e mantêm sua reputação. Alguns desses pressupostos incluem:

Quadro 01 - Pressupostos da Teoria da Reputação Corporativa Segundo Balmer (1995), Casas (2020), Fombrun (1996), Fombrun e Van Riel (2004), Flores (2016), Kotler e Lee (2005) e Santos (2016).

Pressupostos	Descrição
A importância da confiança e legitimação	A Reputação Corporativa está diretamente ligada à confiança e legitimação que a empresa possui perante seus <i>stakeholders</i> . A confiança é essencial para estabelecer relacionamentos de longo prazo e garantir a manutenção da reputação.
A relação entre reputação e desempenho	A Reputação Corporativa pode influenciar o desempenho e os resultados financeiros da empresa. Empresas com uma boa reputação tendem a atrair mais clientes, investidores e talentos, o que pode resultar em vantagens competitivas.
Contexto social e cultural	O conceito de Reputação Corporativa também leva em consideração o contexto social e cultural em que a empresa está inserida. O cenário em que a empresa opera pode influenciar as expectativas e percepções dos <i>stakeholders</i> .
Comunicação e gestão de relacionamentos	A construção e manutenção da Reputação Corporativa exigem uma comunicação eficiente e estratégica, assim como uma gestão adequada dos relacionamentos com os <i>stakeholders</i> . A empresa deve agir de forma transparente, ética e responsável.
Avaliação da reputação	A Reputação Corporativa pode ser avaliada por meio de pesquisas de opinião, análise da cobertura midiática, monitoramento de redes sociais e outros métodos de pesquisa. Essas avaliações podem fornecer insights sobre a percepção da empresa pelos <i>stakeholders</i> e auxiliar no processo de tomada de decisões estratégicas.

Fonte: Elaborado pela autora.

2.3 GOVERNANÇA CORPORATIVA

O termo governança corporativa surgiu no século XX em meio à necessidade de aperfeiçoamento do controle e monitoramento das empresas, após diversos



escândalos ocorridos em grandes empresas americanas, que diminuíram significativamente a confiabilidade dos acionistas e houve queda do valor monetário das ações. Em meio a esta situação, há o desenvolvimento de práticas de governança corporativa para restringir e monitorizar potenciais conflitos de agência, através da divulgação de normas e leis (Azevedo, 2020).

A governança corporativa passa por diversos marcos históricos, os quais ajudam a construí-la e moldá-la, o principal deles aconteceu em 1992, o primeiro Código formal de boas práticas de Governança Corporativa, mais conhecido como o Relatório de Cadbury, este definiu as obrigações de conselheiros e executivos diante da nova autorregulamentação, e gradativamente estimulou os acionistas institucionais a investirem em empresas de capital aberto, moldando um elo entre os acionistas, conselheiros e executivos (Prado, 2023).

Existe uma ideia amplamente difundida de que a governança corporativa e seus procedimentos podem contribuir para as empresas conquistarem novos investidores e obterem o apoio da sociedade em que estão inseridas, conquistando assim, uma reputação positiva. Isso pode ser comprovado pelo fato de que, ao adotarem determinadas práticas de governança corporativa, as empresas têm a possibilidade de serem reconhecidas como organizações distintas em relação à sua gestão e ao cumprimento dos objetivos de seus *stakeholders* (De Moura *et al.*, 2014).

À vista disso, a governança corporativa passa a estar presente na maneira como as empresas são controladas, monitoradas e administradas por seus executivos, como é pensado e realizado estratégias para auxiliar na melhor e mais assertiva tomada de decisão, e, no relacionamento entre os sócios e as demais partes relacionadas (Prado, 2023).

Além disso, a programação de governança corporativa integra várias questões, sendo algumas delas a prevenção, redução e solução de conflitos de interesses nas empresas. As situações de conflitos de interesses ocorrem quando uma pessoa responsável pela governança tem ou pode ter interesses tanto pessoais, como comerciais, profissionais ou de qualquer outra natureza, que são incompatíveis ou que possam estar em desacordo com os interesses da organização (IBGC, 2023; Prado, 2023).

Ainda, o propósito das ações de governança é melhorar o desempenho em longo prazo da empresa através das decisões e atitudes implementadas. Esta responsabilidade demanda um elevado comprometimento por parte dos seus gestores e controladores, de modo a assegurar que todos estejam em sintonia com os mesmos objetivos. Conflitos podem surgir nas organizações nesse processo, e, especialmente em empresas familiares, além dos desafios comuns a todas as empresas, existem peculiaridades adicionais, como a relação entre parentes, aspectos emocionais, sucessão de liderança e transição entre gerações (Bornholdt, 2005; IBGC, 2007).

As empresas devem possuir políticas e processos claros e eficazes. Isso deve ocorrer tanto para identificar e solucionar os conflitos, baseando-se nos princípios de integridade, transparência, equidade, responsabilidade e sustentabilidade, quanto para orientar as decisões de forma imparcial, justa e transparente, sempre buscando os melhores interesses da organização e evitando qualquer influência de interesses pessoais, comerciais ou de qualquer outra natureza (IBGC, 2023).

De acordo com Lattanzio (2002), a implementação de boas práticas de governança corporativa em empresas familiares pode contribuir para a



profissionalização da gestão, a definição clara de papéis e responsabilidades dos membros da família no negócio, a criação de conselhos de administração independentes e a institucionalização de processos de planejamento estratégico e sucessão.

Além disso, um alinhamento estratégico da família pode acabar evitando conflitos de interesses, e tem o potencial de aproximar e promover o empreendedorismo entre os membros das gerações futuras. Dessa forma, pode facilitar a identificação e o estímulo de coparticipações que levem ao surgimento de novas oportunidades de negócios, o que, por sua vez, contribui para a manutenção e a segurança do patrimônio familiar a longo prazo (Prado, 2023).

2.3.1 Mecanismos de Governança

Em busca de aprimorar as práticas de governança corporativa e diminuir os problemas de agência, as empresas empregam os chamados mecanismos de governança, sendo eles, internos e externos, os quais variam conforme o contexto de atuação. Os mecanismos internos consistem em processos controlados pela própria organização, como o conselho administrativo, o comitê de auditoria e o conselho fiscal. Por outro lado, os mecanismos externos são estabelecidos e executados por ações e agentes externos (De Aguiar Guedes *et al.*, 2021).

Os mecanismos de governança corporativa, tanto internos quanto externos, são compreendidos como os recursos disponíveis para a sua aplicação. Um dos mecanismos internos mais cruciais no exercício da governança corporativa é o conselho de administração, este é o órgão responsável por tomar decisões estratégicas e supervisionar a gestão da empresa, deve ser composto por membros independentes e experientes, que atuem de forma independente e imparcial. Porém nas empresas familiares, os custos elevados para possuírem um conselho de administração podem inviabilizá-lo. Portanto, nessas empresas, é possível substituir essa estrutura pela governança familiar, utilizando assembleias e conselhos familiares para lidar com situações relacionadas ao oportunismo familiar (Frezatti *et al.*, 2011; Van Aaken; Rost; Seidl, 2017).

O conselho fiscal é outro mecanismo de governança corporativa e tem como objetivo, por meio dos princípios da transparência, equidade e *accountability* (prestação de contas), contribuir para o melhor desempenho da organização. Já o comitê de auditoria desempenha um papel fundamental na verificação do cumprimento das normas legais, na supervisão dos controles internos e no monitoramento da eficácia dos processos operacionais para garantir a confiabilidade dos relatórios contábeis (Frezatti *et al.*, 2011).

No conjunto de instrumentos empregados, para além do conselho de administração, são constituídos comitês. A finalidade dos comitês é simplificar e agilizar as atividades do conselho de administração. A atribuição de tomar decisões permanece com o conselho, cabendo ao comitê apoiar e conduzir análises mais detalhadas sobre questões específicas para depois submetê-las ao conselho (Álvares; Gusso, 2008).

A maioria dos padrões das melhores práticas de governança corporativa recomenda a criação de comitês especiais. Isso é necessário pois, na maioria dos



casos, os conselheiros não possuem conhecimento específico suficiente para cumprir todas as funções. Os comitês mais comuns incluem auditoria, recursos humanos e remuneração, estratégia, finanças e ética (Dos Santos; Aragaki, 2015).

2.4 EMPRESA FAMILIAR

De acordo com Azevedo (2020), as empresas de gestão familiar compõem cerca de 90% dos Cadastros Nacionais da Pessoa Jurídica (CNPJ), formando a maior parte das instituições do mundo ocidental. Segundo dados do IBGE e do SEBRAE (2023) as empresas familiares são responsáveis por gerarem em torno de 75% dos trabalhos formais e ainda constituem 65% do Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil.

Segundo Mamede e Mamede (2014), as empresas familiares são reconhecidas, habitualmente, como empresas que possuem suas quotas ou ações sob controle de uma família, estas empresas geralmente contam com dois ou mais familiares com cargos de alta relevância e responsabilidade, voltados ao desenvolvimento das atividades operacionais e administrativas.

As empresas familiares são diversificadas em relação ao tamanho, faturamento, geração de empregos e atuação em diversos setores. Elas podem ser encontradas em todas as categorias, desde grupos empresariais até microempresas, e adotam diferentes estruturas de governança independentemente do seu tamanho e fase de crescimento (Prado, 2023). Estas empresas possuem um grande desafio no dia a dia da sua gestão, além dos contratemplos comuns das organizações em geral, as empresas familiares estão sujeitas a ameaças próprias e diferenciadas, que ultrapassam a barreira empresarial e atingem o âmbito familiar (Da Silva *et al.*, 2019).

O sucesso ou fracasso destas empresas, nem sempre estão correlacionados no que diz respeito do pessoal da família, mas em alguns casos, o fracasso ou encerramento das atividades, pode se dar, pela falta de concordância entre os familiares, quando somado os problemas familiares e os empresariais (Azevedo, 2020). A economia globalizada também representa um desafio significativo e relevante para as empresas familiares. Contudo, a maneira como cada uma delas o enfrenta determinará se ele se tornará um obstáculo ou uma imensa chance de crescimento (Ricca, 2007).

As empresas familiares apresentam um desafio muito grande referente a gestão e profissionalização, pois muitas delas ainda atuam com um certo grau de informalidade. Com a governança nesse meio, há uma diminuição e uma superação dessas dificuldades apresentadas, auxiliando-as na organização e no sucesso dessas empresas (Mamede; Mamede, 2014).

A evolução da empresa familiar está condicionada à sua capacidade de se adaptar às novas realidades impostas, seja pela estrutura familiar ou em relação ao próprio negócio. Investir no desenvolvimento da governança implica em profissionalizar a empresa, antecipando a resolução de conflitos de agência. Subjacente a essa profissionalização, está a substituição completa dos membros familiares ou a alteração no sistema de gestão por meio da qualificação dos herdeiros (Lodi, 1993).

De acordo com Azevedo (2020), o modelo de governança em empresas familiares pode variar de acordo com a fase e o ciclo em que se encontram,

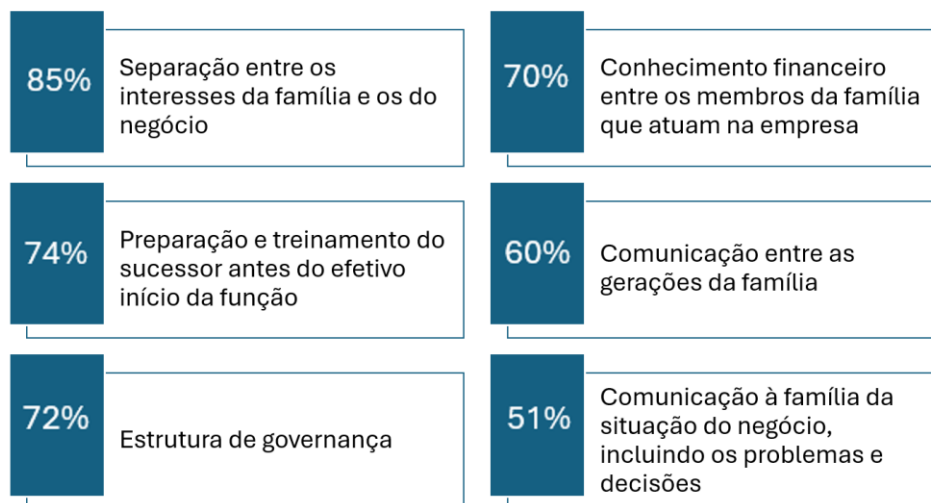


e essas correlações afetam diretamente a eficácia desse modelo. Contudo, é importante que uma abordagem consolidada guie a organização e implementação da governança nessas empresas.

As empresas estão sempre imersas a um ambiente em constante evolução e transformação. Ao longo do tempo, as empresas passam por diferentes etapas, cada uma com suas particularidades e desafios. A forma como esses obstáculos são gerenciados pode ser um impulso que leva a empresa a um nível seguinte, ou pode eliminar as resistências que impedem o progresso para um nível superior. Em última instância, a maneira como essas dificuldades são administradas pode fazer com que a empresa desapareça, caso nenhuma ação seja tomada (Da Silva Junior, 2001). “As organizações funcionam como seres vivos: nascem, crescem e morrem. Contudo, somente aquelas que têm algumas poucas características distintas conseguem aumentar seu tempo de vida o máximo possível” (Gonçalves; Maciel, 2006, p.115).

Dentro do cenário das empresas familiares, é essencial definir tradições específicas que serão passadas adiante nas gerações futuras, visando identificar os valores e a identidade familiar. Essa definição dos costumes a serem transmitidos é crucial tanto no desenvolvimento das próximas gerações quanto no processo de sucessão, como demonstrado na Figura 1, onde são estabelecidos os fatores determinantes para o êxito.

Figura 01 - Empresa familiar: fatores críticos de sucesso



Fonte: Adaptado pela autora de KPMG (2017).

A pesquisa Retratos de Família, realizada pela KPMG (2017), envolveu a participação de 181 empresas de diferentes setores, as quais destacaram os seis pontos essenciais para o sucesso do negócio familiar, apresentados na Figura 1. É fundamental ressaltar que os participantes da pesquisa apontaram que os seis elementos fundamentais para o sucesso da empresa familiar estão ligados à governança e aos desafios enfrentados pelas famílias empresárias ao tentar administrar a empresa de maneira mais profissional.



2.4.1 Empresa Familiar de Capital Fechado

Uma empresa de família de capital fechado é aquela em que a maioria ou todas as ações são de propriedade dos membros da família que estão no controle. Essas empresas não têm suas ações sendo negociadas em bolsas de valores, ou seja, não são de capital aberto (Lethbridge, 1997; Silva; Lozada; Villani, 2019).

Nas empresas familiares de capital fechado as decisões estratégicas são geralmente tomadas pelos membros da família que a controlam, o que pode gerar vantagens como maior agilidade na tomada de decisões e uma forte cultura organizacional. No entanto, também podem surgir desafios como a dificuldade de trazer competências externas para a gestão e possíveis conflitos familiares. Ainda, é importante para essas empresas estabelecer uma governança sólida e transparente, para garantir a continuidade e o crescimento do negócio (Prado, 2023).

Apesar do poder centralizado na família, as empresas familiares de capital fechado conseguem se manter competitivas e se destacar na economia global. Por isso, é fundamental para essas empresas possuir habilidades de gestão ágeis e investir em inovação para adaptar-se às mudanças constantes do mercado, dada a vulnerabilidade ao ambiente econômico que enfrentam (Silva; Lozada; Villani, 2019).

2.4.2 Conflitos de Interesse Nas Empresas Familiares

Os conflitos fazem parte da essência do ser humano e, em muitos casos, não se consegue evitar seu surgimento. No entanto, é possível administrá-los de maneira que não causem danos adicionais às relações e aos negócios. Especificamente, nas empresas familiares os conflitos podem surgir em diferentes fases de crescimento da empresa, sendo motivados por diferentes razões, como divergências na visão estratégica dos negócios, questões de remuneração, distribuição de lucros ou até mesmo pela disputa de cargos de liderança (Berg, 2012).

Dentro de uma empresa familiar, o impacto dos conflitos de interesse é ainda mais significativo, pois cria maior preocupação, já que não é possível apenas encerrar as atividades e ir para casa, afinal, frequentemente o conflito persiste nesse ambiente. Os desentendimentos podem surgir entre pais e filhos, ou entre cônjuges, e não se encerram quando se deixa a empresa, já que a relação entre essas pessoas continua além do ambiente de trabalho (Silva; Lozada; Villani, 2019).

Nas empresas familiares há conflitos de interesses entre pais e filhos, bem como disputas entre irmãos pela posição de sucessão da empresa. Estes conflitos têm início com a complexidade na seleção do ocupante desse cargo, pela fusão de questões pessoais com as profissionais, predominância da emoção sobre a razão, fidelidade dos funcionários aos fundadores e a intervenção dos parentes não diretamente ligados nas decisões (Morais Filho; Barone; Pinto, 2011).

Segundo Ward (2016) os conflitos de interesse presentes nas empresas familiares derivam da mistura entre os papéis familiares e empresariais. A confusão entre o aspecto familiar e profissional pode gerar conflitos de interesse, especialmente



quando surgem divergências de opinião em relação às estratégias e objetivos da empresa.

Os conflitos de interesse em empresas familiares são originados pelas relações familiares, pela integração entre posse e administração, por divergências de perspectivas e metas entre os membros familiares, pela comunicação ineficaz e pela ausência de uma estrutura decisória definida. Prado (2023) destaca a relevância da profissionalização e da governança na administração de empresas familiares, a fim de reduzir tais conflitos.

As empresas familiares devem se atentar ao envolvimento emocional dos membros da família. Com frequência, essas relações podem gerar impactos negativos. Esses vínculos tornam a administração da empresa familiar mais desafiadora. Os dilemas surgem quando ocorrem promoções injustificadas e nomeações para cargos em que os selecionados nem sempre são os mais qualificados, mas atendem às demandas pessoais do dono (Silva; Lozada; Villani, 2019).

A falta de alinhamento de interesses e, muitas vezes, a falta de habilidade na gestão por parte das novas gerações, aliadas aos diferentes níveis de dependência financeira dos lucros da empresa ou da renda e patrimônio da família, têm o potencial de dissipar a herança sólida deixada pelas gerações anteriores (Prado, 2023).

De acordo com Prado (2023), há inúmeros conflitos que podem surgir durante um processo de alinhamento estratégico, estes serão listados no quadro a seguir:

Quadro 02 - Fatores Determinantes dos Conflitos de Interesses

Fatores Determinantes dos Conflitos de Interesses
Dificuldade da família em estabelecer objetivos comuns
Conflitos latentes ou já instalados entre membros
Sobreposição de interesses de duas ou mais gerações, envolvendo pessoas com diferentes perfis e necessidades
Despreparo profissional, intelectual e emocional, ou comportamentos negativos mais graves (e por vezes doentios, em diversos graus de patologia) da família e/ou de alguns membros

Fonte: Adaptado de Prado (2023, p. 11).

Para ocorrer uma harmonização dos conflitos de interesses nas empresas familiares entre principal-principal, será necessário haver uma combinação de comunicação aberta, governança familiar e estabelecimento de objetivos e valores compartilhados. Esses esforços são essenciais para garantir o sucesso da empresa e a continuidade do negócio ao longo das gerações (Rech, 2021).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção, serão abordados os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, assim como as técnicas relacionadas à análise dos dados obtidos na investigação.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Em relação à abordagem do problema, o presente estudo se classifica como qualitativo, de acordo com Michel (2015), esse refere-se a análise da ligação e correlação de dados interpessoais, na colaboração com as situações dos informantes, que são analisadas com base no significado que eles atribuem às suas ações.

Quanto aos objetivos, esta será uma pesquisa de caráter descritivo, sendo que o intuito desta pesquisa consiste em descrever as particularidades de um fenômeno ou grupo específico, ou até mesmo estabelecer correlações entre algumas variáveis (Gil, 2019).

Quanto à estratégia de pesquisa, trata-se de um estudo de multicase, expandindo a análise do objeto a partir de múltiplas realidades apresentadas (Yin, 2015). Assim, serão analisadas empresas de ramos de destaque econômico do Sul Catarinense.

3.2 PROCEDIMENTO DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Para alcançar o objetivo proposto neste estudo, que é pesquisar os fatores determinantes de conflitos de interesse entre principal-principal nas empresas familiares de capital fechado do sul de Santa Catarina, a luz da Teoria da Agência e da Reputação Corporativa, foi realizada uma entrevista composta por 33 perguntas. A entrevista foi aplicada com o gestor principal (sócio) de cada empresa familiar, sendo duas empresas do segmento da indústria, duas do comércio varejista e duas prestadoras de serviços. A estrutura do questionário foi dividida em blocos, sendo o primeiro direcionado para as características das empresas e do perfil dos respondentes e os demais blocos de perguntas referentes aos conceitos e fundamentos relacionados aos pressupostos da Teoria da Agência na relação principal-principal e da Reputação Corporativa na relação principal-principal.

As entrevistas foram realizadas (gravadas) em abril de 2024 e tiveram duração média de trinta minutos. Os entrevistados foram informados quanto ao propósito da pesquisa e do resguardo de sua identidade. Como parte do processo de manutenção da confidencialidade, as empresas dos entrevistados foram identificadas por códigos, conforme apresentado no Quadro 3, que demonstra o segmento, a localização e o porte de cada empresa, sendo que pequeno porte seria de 10 a 49 empregados, de médio porte de 50 a 99 empregados e de grande porte mais de 100 empregados.

Quadro 03 – Descrição das Empresas Entrevistadas

Código	Segmento	Localização	Porte
EI1	Indústria e comércio de máquinas para cerâmicas	Morro da Fumaça – SC	Médio
EI2	Indústria e comércio de embalagens	Içara – SC	Pequeno
ECV1	Comércio varejista de peças para caminhões	Criciúma – SC	Pequeno
ECV2	Comércio varejista de mercadorias	Jaguaruna – SC	Pequeno
EPS1	Transportes de carga e movimentação logística	Criciúma – SC	Grande
EPS2	Prestação de serviços contábeis	Içara – SC	Pequeno

Fonte: Elaborado pela autora.

3.3 CATEGORIZAÇÃO DA ENTREVISTA

Como citado, a entrevista foi dividida em 03 blocos. O Bloco 01 foi composto pela caracterização das empresas e do perfil dos entrevistados, esse bloco é



constituído por 18 perguntas de tópicos que possibilitaram caracterizar os respondentes e aspectos ligados à gestão das empresas. O Bloco 02 foi constituído por 09 perguntas, esse bloco apresenta perguntas relacionadas a Teoria da Agência entre a relação principal-principal. O Bloco 03 foi composto por 06 perguntas, esse bloco foi constituído por perguntas relacionadas a Reputação Corporativa das empresas e como os gestores principais lidam com isso. Abaixo segue o Quadro 04 da categorização das entrevistas.

Quadro 04 - Categorização das Entrevistas

Categoria	Subcategoria
PERFIL DA EMPRESA	06 perguntas
PERFIL DO ENTREVISTADO (QUOTISTA PRINCIPAL)	06 perguntas
PERFIL DO ENTREVISTADO (QUOTISTA SECUNDÁRIO)	06 perguntas
TEORIA DA AGÊNCIA PRINCIPAL-PRINCIPAL	09 perguntas
TEORIA DA REPUTAÇÃO CORPORATIVA	06 perguntas

Fonte: Elaborado pela autora.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção serão apresentados os resultados encontrados nesta pesquisa e que será dividida em três subseções, onde a primeira subseção apresenta os dados do perfil das empresas escolhidas para pesquisa e o perfil dos gestores entrevistados. A segunda subseção apresenta o quadro com as respostas das perguntas relacionadas aos pressupostos da Teoria da Agência na relação principal-principal e a terceira subseção apresenta quadro com as respostas das perguntas relacionadas aos pressupostos da Reputação Corporativa.

4.1 PERFIL

4.1.1 Perfil das Empresas

No Quadro 05 será evidenciado os perfis das empresas familiares, demonstrando o tempo de vida que elas possuem, em qual geração se encontram, se possuem ou não filiais e o número aproximado de funcionários que elas possuem. Essas perguntas foram respondidas por um dos gestores (principal-principal) da empresa, em alguns casos pelo gestor principal, e em outros pelo gestor secundário.

Quadro 05 - Perfil das Empresas

Indicadores	EI1	EI2	ECV1	ECV2	EPS1	EPS2
Tempo de vida da empresa (anos)	50	18	36	26	39	16
Geração que a empresa se encontra	3 ^a	2 ^a	2 ^a	2 ^a	2 ^a	1 ^a
Número de filiais	1	1	1	1	7	0
Funcionários	75	28	15	12	400	13

Fonte: Elaborado pela autora.

4.1.2 Perfil do Entrevistado (Quotista Primário)

A seguir, é apresentado no Quadro 06 o perfil do quotista primário das empresas familiares entrevistadas, tendo informações como sua função na empresa,



idade, escolaridade, há quanto tempo ele trabalha na empresa e qual o grau de parentesco na família.

Quadro 06 - Perfil do Entrevistado (Quotista Primário)

Indicadores	EI1	EI2	ECV1	ECV2	EPS1	EPS2
Função	Diretor Presidente	Diretor Administrativo	Diretor Administrativo	Diretor Geral	Diretor Geral	Diretor Geral
Idade (anos)	51	30	41	60	63	46
Escolaridade	Nível Superior	Nível Superior	Nível Superior	Nível Superior	Nível Médio	Nível Superior
Tempo que está na empresa (anos)	35	17	28	26	39	16
Grau de parentesco na família	Filho do sócio fundador	Filho do sócio fundador	Filho do sócio fundador	Sócio fundador	Sócio fundador	Sócio fundador

Fonte: Elaborado pela autora.

4.1.3 Perfil do Entrevistado (Quotista Secundário)

No Quadro 07 é apresentado o perfil do quotista secundário das empresas familiares entrevistadas, tendo informações como sua função na empresa, idade, escolaridade, há quanto tempo ele trabalha na empresa e qual o grau de parentesco na família. Na empresa EPS1 destaca-se que há quatro quotistas secundários.

Quadro 07 - Perfil do Entrevistado (Quotista Secundário)

Indicadores	EI1	EI2	ECV1	ECV2	EPS1	EPS2
Função	Setor Administrativo	Gerente Financeira	Gerente Financeira	Gestor	Gerentes Administrativo, Comercial, Financeiro e Operacional	Setor Administrativo
Idade (anos)	35	40	41	23	44; 40; 40; 34	39
Escolaridade	Nível Superior	Nível Superior	Nível Superior	Nível Superior	Nível Médio e Superior	Nível Superior
Tempo que está na empresa (anos)	20	15	10	6	24; 15; 13; 10	12
Grau de parentesco na família	Neto do sócio fundador	Filho do sócio fundador	Nora do sócio fundador	Filho do sócio fundador	Filhos e sobrinhos dos sócios fundadores	Irmão do sócio fundador

Fonte: Elaborado pela autora.

4.2 TEORIA DA AGÊNCIA NA RELAÇÃO PRINCIPAL-PRINCIPAL

Nesta subseção será descrita a análise das respostas obtidas dos entrevistados das seis empresas no tocante aos pressupostos da Teoria da Agência na relação principal-principal. Nos Quadros abaixo serão apresentadas as respostas resumidas dos nove questionamentos realizados com os entrevistados. Cada pergunta será apresentada em um quadro específico, para maior entendimento e compreensão do leitor. Os textos completos das respostas dos entrevistados estão disponíveis nos Anexos.

Quadro 08 – Desafios Enfrentados pelos Gestores

Desafios enfrentados pelos gestores (principal-principal) no dia a dia da gestão da empresa	
EI1	Tomada de decisões; opiniões diferentes.
EI2	Discussões sobre a falta de mão de obra; divergência de opiniões.
ECV1	Separar a relação pessoal da profissional.
ECV2	Falta de diálogo para tomada de decisões; divergência de opiniões.
EPS1	Tomada de decisões.
EPS2	Falta de comunicação; visões diferentes.

Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com as respostas da primeira pergunta apresentadas no Quadro 08, que trata dos desafios enfrentados pelos gestores (principal-principal) no dia a dia da gestão da empresa percebe-se que nos três segmentos estudados (indústria, comércio varejista, prestação de serviço) a tomada de decisão prevalece como desafio diário na gestão dessas empresas. Evidencia-se que uma das empresas do comércio varejista (ECV1) apresentou como desafio a separação da relação pessoal e profissional. Analisou-se ainda que a empresa do segmento de prestação de serviço EPS2 trouxe como desafio a falta de comunicação entre os gestores.

Quadro 09 - Cultura e Valores Familiares

Influência da cultura da empresa e dos valores familiares na relação principal-principal	
EI1	Fortalecimento nas decisões devido aos valores passados pela família.
EI2	Tem uma influência significativa, as vezes acabam misturando o pessoal com o profissional.
ECV1	Tem uma influência significativa, pois deixou-se como meta melhorar e entregar a empresa mais forte e consolidada para terceira geração.
ECV2	O princípio básico da gestão da empresa foi adquirido a partir dos princípios que a família possui.
EPS1	Influenciam sim, além de estarem unidos como empresa, precisam estarem unidos como família, preservando uma boa convivência.
EPS2	Tem uma influência significativa, as vezes acabam misturando o pessoal com o profissional.

Fonte: Elaborado pela autora.

No que se refere a influência da cultura da empresa e dos valores familiares na relação principal-principal, verificou-se que na EPS2, os valores familiares influenciam de forma negativa na relação principal-principal devido a preferências no seio familiar. Subentendesse que no restante das empresas estudadas os valores familiares influenciam de forma positiva.



Quadro 10 – Impacto Processo Sucessório

Impacto do processo sucessório na relação principal-principal	
EI1	O processo ocorreu devido ao falecimento do atual gestor. A sucessão ocorreu de forma tranquila e bem pensada, tratando assim, como uma escolha assertiva para empresa.
EI2	Foi um processo tranquilo, decidido por meio de diálogos, que o filho mais novo assumiria a administração da empresa e a filha mais velha seria responsável pelo setor financeiro.
ECV1	O sócio fundador se afastou aos poucos, dando lugar a nova geração, tendo assim, um processo tranquilo.
ECV2	O processo sucessório encontra-se em transição, porém a segunda geração já está à frente de importantes iniciativas e decisões da empresa.
EPS1	O processo sucessório está em transição para segunda geração, que já está à frente das decisões da empresa.
EPS2	A empresa ainda se encontra na primeira geração, mas é um assunto que colocam em pauta para discutir.

Fonte: Elaborado pela autora.

Referente a pergunta apresentada no Quadro 10, que trata do impacto do processo sucessório nas empresas entrevistadas, tem-se a seguinte perspectiva: as empresas EI1, EI2 e ECV1 afirmam que esse foi um processo tranquilo, sem muitos problemas e conflitos. As empresas ECV2 e EPS1 ainda estão em transição para segunda geração do processo sucessório, mas não encontram maiores problemas. A empresa EPS2 ainda não iniciou o processo sucessório.

Quadro 11 – Estratégias de Mitigação dos Conflitos na Sucessão

Estratégias adotadas para mitigar possíveis conflitos durante a sucessão	
EI1	Não envolveriam ninguém além dos pais e filhos, no caso os cônjuges não trabalhariam na empresa.
EI2	Diálogo para decidir o que seria melhor para empresa.
ECV1	Diálogo para decidir o que seria melhor para empresa.
ECV2	A empresa está migrando parcialmente para nova geração.
EPS1	Devido a uma doença de um dos sócios fundadores, foi decidido que os seus filhos assumiriam sua parte na empresa.
EPS2	Ainda não ocorreu o processo sucessório.

Fonte: Elaborado pela autora.

As empresas entrevistadas utilizam estratégias para mitigar os possíveis conflitos de interesse no processo sucessório, a EI1 tem como plano organizacional não envolver os cônjuges na empresa, visto que isso pode vir a causar conflitos, como acontece na ECV1, onde os gestores principais são cônjuges, e isso acaba dificultando no momento de separar o pessoal do profissional. Essa perspectiva vem em encontro ao que é citado pela KPMG (2017) que traz a separação entre os interesses da família e dos negócios como um dos conflitos mais frequente em empresas familiares. Outro ponto citado pelas empresas para mitigar os conflitos seria o diálogo, ouvir a opinião um do outro, e verificar o que seria melhor para empresa.

Quadro 12 – Conflitos de Interesse Predominantes

De acordo com alguns autores existem determinados conflitos que são predominantes nas empresas familiares. Algum deles se encaixam na realidade da sua empresa?	
EI1	Decisões estratégicas irracionais.
EI2	Decisões estratégicas irracionais (porém, contratam um consultor externo para mitigar possíveis conflitos).
ECV1	Apropriação de recursos da empresa; decisões estratégicas irracionais.
ECV2	Decisões estratégicas irracionais.
EPS1	Apropriação de recursos da empresa (apenas no início da empresa); Inveja geracional.
EPS2	Decisões estratégicas irracionais; conflitos de interesse entre irmãos.

Fonte: Elaborado pela autora.

Na pergunta apresentada no Quadro 12 foram utilizados como base fatores determinados pelos autores citados nesse estudo, como conflitos que são predominantes nas empresas familiares. Cinco das seis empresas entrevistadas afirmam que um dos fatores mais decorrentes são as decisões estratégicas irracionais, visto que em muitos casos as decisões são tomadas com base em emoções, como conflitos familiares, apego emocional a determinadas pessoas, o que pode levar a escolhas irracionais, isso vai em encontro ao que é corroborado por Schulze *et al.* (2001). Eventualmente a falta de conhecimento sobre gestão empresarial e a ausência de consultores externos também podem levar a essas decisões irracionais. Dito isso, pode-se observar que a EI2 utiliza como meio de decisão um consultor externo, o qual é de grande importância para as tomadas de decisões. A EPS2 cita como outro fator decorrente, os conflitos entre irmãos, visto que os dois gestores principais são irmãos, e tem dificuldade na parte da comunicação e nas tomadas de decisões.

Quadro 13 – Medidas para Harmonizar os Conflitos de Interesses

Medidas adotadas para harmonizar os conflitos de interesses na relação principal-principal	
EI1	Diálogo, reuniões, decisões em conjunto.
EI2	Sentar e conversar; utilizam relatórios informativos; tem um consultor externo.
ECV1	Diálogo; expor as ideias e decidir o que será melhor para empresa.
ECV2	Diálogo; escutar as opiniões e decidir o que será melhor para empresa.
EPS1	Os valores familiares ajudam a mitigar os conflitos; o diálogo; todos decidem juntos o que será melhor para empresa.
EPS2	Diálogo; expor as opiniões de cada um; melhorar internamente como pessoa.

Fonte: Elaborado pela autora.

No que se refere as medidas adotadas pelas empresas para harmonizar os conflitos de interesse na relação principal-principal, percebe-se que o diálogo é a medida mais decorrente. Na empresa EPS1 o gestor principal cita o quanto os valores

familiares auxiliam na mitigação dos conflitos, em vários momentos da entrevista ele fala que na empresa tudo é decidido em “cinco mãos”, todos os gestores principais participam de cada decisão que necessita ser tomada. Também destaca-se que na EPS2 o gestor comenta que para eles, um fator importante para a mitigação dos conflitos, inicialmente, seria melhorar internamente como pessoa, seria o primeiro passo para esses gestores, visto que possuem conflitos não apenas na empresa, mas também no seio familiar.

Quadro 14 – Assuntos Discutidos no Dia a Dia da Gestão

Temas/assuntos mais discutidos pelo principal-principal no dia a dia da gestão da empresa	
EI1	Contratações, demissões e investimentos.
EI2	Falta de mão de obra; situações inoportunas devido a fofocas.
ECV1	Funcionários; admissões; demissões; parte financeira da empresa.
ECV2	O futuro da empresa; recursos financeiros.
EPS1	Contratações e desligamentos de funcionários; investimentos.
EPS2	Gastos da empresa; colaboradores.

Fonte: Elaborado pela autora.

Observa-se que os temas mais debatidos nas empresas na relação principal-principal são os funcionários, que são citados em quase todas as empresas entrevistadas, tanto referente a contratações, quanto a demissões. A escassez de mão de obra qualificada também é uma preocupação crescente, dificultando a busca por colaboradores engajados. Além disso, as fofocas dentro da empresa, apontadas pela EI2, são um tema recorrente que pode afetar o ambiente de trabalho e o desempenho da equipe, causando desconforto em alguns funcionários.

Quadro 15 – Fatores que Geram Conflitos

Fatores gerados de conflitos entre principal-principal no campo estratégico ou nas decisões estratégicas da empresa	
EI1	Decisões tomadas de forma errônea.
EI2	Divergências de opiniões.
ECV1	A relação de separar o pessoal do profissional; um ser mais liberal e o outro mais conservador.
ECV2	Divergências de opiniões.
EPS1	Problemas da parte administrativa da empresa; investimentos.
EPS2	Gastos da empresa; visões diferentes; colaboradores; um gestor principal ser mais pessoal e o outro mais impessoal.

Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com as informações apresentadas no Quadro 15, os conflitos entre os gestores principais nas empresas EI1, EI2, ECV2, EPS1 e EPS2 são gerados principalmente pelas divergências de opiniões e tomadas de decisões. Na empresa ECV1, a dificuldade em separar a relação pessoal da profissional se destaca, uma vez que os gestores principais são cônjuges. O gestor principal da ECV1 menciona que os problemas da empresa interferem no ambiente doméstico, tornando ainda mais complicada a separação entre o pessoal e o profissional e aumentando os conflitos,



situação essa, corroborada por Silva, Lozada e Villani (2019), que enfatizam a dificuldade em deixar os problemas do trabalho no ambiente de trabalho. Além disso, as empresas ECV1 e EPS2 apontam que os perfis dos gestores principais diferem, um sendo mais conservador e o outro mais arrojado, resultando em visões e objetivos distintos para a empresa.

Quadro 16 – Considerações da Teoria da Agência – Relação Principal-principal

Considerações/observações a respeito da relação principal-principal (conflitos)	
EI1	Relação baseada em respeito e profissionalismo.
EI2	Relação baseada em respeito.
ECV1	Tem uma relação de respeito.
ECV2	Tem uma relação boa, e trabalham para melhorar na questão da diferença de opiniões.
EPS1	Pregam uma relação de respeito, ninguém é adversário de ninguém, e sim, aliados.
EPS2	Buscam separar as coisas do pessoal e do profissional; agir com mais profissionalismo; buscam ferramentas para tornar-se um profissional melhor.

Fonte: Elaborado pela autora.

A última pergunta apresentada no Quadro 16, deixa aberto aos entrevistados as suas devidas perspectivas a respeito da Teoria da Agência na relação principal-principal, a maioria das empresas pregam uma relação de respeito e profissionalismo entre o principal-principal, e ainda, a empresa EPS2 comenta que os gestores principais buscam ferramentas para mitigar os conflitos e se tornarem profissionais melhores, aprendendo, aos poucos, a separar a relação pessoal da profissional.

A partir das análises dos questionamentos é possível perceber que a tomada de decisão é um desafio recorrente na gestão das empresas entrevistadas, independentemente do segmento em que atuam. Além disso, é evidenciado que a separação da relação pessoal e profissional, a falta de comunicação e as divergências de opiniões são questões que impactam a relação principal-principal nessas empresas, contribuindo para a formação de possíveis conflitos. A influência da cultura da empresa e dos valores familiares também é destacada, sendo que em algumas empresas os valores familiares podem influenciar de forma negativa na relação principal-principal.

Ainda, analisando as entrevistas realizadas identifica-se práticas de governança, adaptadas nas realidades de cada empresa. Por exemplo, a utilização de consultores externos para auxiliar nas tomadas de decisão (como na empresa EI2) e a implementação de medidas de diálogo e participação de todos os gestores principais nas decisões importantes, são práticas que visam garantir uma gestão mais transparente e eficiente, promovendo a mitigação dos conflitos de interesse nas empresas familiares. Além disso, a preocupação em separar as relações pessoais e profissionais e em melhorar internamente como pessoa para lidar com os conflitos também demonstram uma preocupação com a governança e a harmonização dos interesses dos envolvidos.

4.3 REPUTAÇÃO CORPORATIVA NA RELAÇÃO PRINCIPAL-PRINCIPAL

Nesta subseção será descrita a análise das respostas obtidas dos entrevistados das seis empresas no tocante aos pressupostos da teoria da Reputação Corporativa na relação principal-principal. Nos Quadros abaixo serão apresentadas as respostas resumidas dos seis questionamentos realizados com os entrevistados. Cada pergunta será apresentada em um quadro específico, para maior entendimento e compreensão do leitor. Os textos completos das respostas dos entrevistados estão disponíveis nos Anexos.

Quadro 17 - Desafios da Reputação Corporativa

Principais desafios enfrentados pelas empresas familiares na construção e gestão de sua Reputação Corporativa	
EI1	Assistência técnica ao cliente.
EI2	A falta de mão de obra dificulta o atendimento.
ECV1	Dar conta de atender a grande demanda de serviço.
ECV2	Desenvolver uma equipe que passe confiança para comunidade.
EPS1	A empresa investe frequentemente em treinamento para todos os funcionários, porém o grande desafio da empresa são os motoristas.
EPS2	Buscam trabalhar com seriedade e ética, passam uma imagem de confiança.

Fonte: Elaborado pela autora.

Analisando a pergunta do Quadro 17 relacionada aos principais desafios enfrentados pelas empresas familiares na construção e gestão da Reputação Corporativa na relação principal-principal, percebe-se que cada empresa apresenta seus devidos desafios. Entre esses, são destacados: a dificuldade na assistência técnica ao cliente, falta de mão de obra, grande demanda de serviço, desenvolvimento de uma equipe confiável e treinamento dos funcionários. Demonstrando assim, a dificuldade de manter uma reputação positiva perante a seus *stakeholders*. Nota-se ainda, que a empresa EPS2 destaca a importância da seriedade e ética no trabalho, visto que isso passará uma imagem positiva e de confiança ao mercado. Isso reforça a ideia tratada por Brammer *et al.*, (2015), que corrobora a importância de manter uma boa Reputação Corporativa perante a sociedade, e tornar isso um fator competitivo diferenciado, fazendo com que essas empresas se destaquem no cenário atual, marcado pela competição e globalização.

Quadro 18 – Estratégias da Reputação Corporativa

Estratégias adotadas para preservar reputação da empresa diante da sociedade	
EI1	Ações em entidades, patrocínios em campanhas, cuidado na questão ambiental.
EI2	Qualidade do serviço prestado.
ECV1	Atender o cliente da melhor forma possível; honrar com os compromissos da empresa.
ECV2	Auxiliam a comunidade em campanhas ou patrocínios para eventos comunitários.



EPS1	Atendem todas as leis dispostas da prefeitura, estado e federação.
EPS2	Prezam muito a reputação, sempre baseada em um trabalho sério e ético, procurando proporcionar maior benefício para o cliente, dentro das leis.

Fonte: Elaborado pela autora.

Referente as estratégias adotadas para preservar a reputação diante da sociedade, os gestores comentam sobre manter a qualidade do serviço e dos produtos oferecidos, procurando proporcionar maiores benefícios aos clientes. Esses fatores citados, vão ao encontro das ideias sustentadas por Costa (2007). Além disso a empresa EI1 cita sobre o cuidado que possui com o meio ambiente, e a empresa EPS1 comenta sobre a importância de atender todas as leis dispostas pela prefeitura, estado e federação, tornando esses, fatores chaves para construir uma reputação positiva e saudável diante da sociedade.

Quadro 19 – Discussões sobre Reputação Corporativa

Discussões sobre questões relacionadas a reputação da empresa na relação principal-principal	
EI1	Falta de mão de obra, com isso pensam em iniciar uma campanha para valorizar a mão de obra junto aos sindicatos ou apenas na empresa.
EI2	Manter a qualidade do serviço.
ECV1	Buscam oferecer um preço melhor; discutem sobre como melhorar a entrega dos produtos; passam uma imagem de confiança aos clientes e fornecedores.
ECV2	Um bom atendimento ao cliente e qualidade do serviço prestado.
EPS1	Tomam muito cuidado nas tomadas de decisão para preservar a reputação; investem sempre na frota, tanto em carros elétricos, quanto em caminhões mais modernos com uma qualificação diferente para agredir menos ao meio ambiente.
EPS2	Concorrência agindo de formas irracionais; buscam preservar os valores e os funcionários da empresa.

Fonte: Elaborado pela autora.

A pergunta do Quadro 19 trata sobre as discussões relacionadas a reputação na relação principal-principal. É possível perceber diferentes estratégias e enfoques adotados por cada empresa. A EI1 demonstra preocupação com a valorização da mão de obra, considerando iniciar uma campanha para esse fim. Já a EI2 destaca a importância de manter a qualidade do serviço como forma de preservar sua reputação. A ECV1 e EVC2 destacam a importância do bom atendimento ao cliente e da qualidade do serviço prestado. Por sua vez, a EPS1 destaca a importância da preservação do meio ambiente, para isso, utilizam caminhões e carros elétricos, que auxiliam na diminuição da agressão ao meio ambiente. Por fim, a EPS2 destaca a importância de preservar valores da empresa, e ainda, cuidar e zelar por seus funcionários, visto que há concorrências agindo de formas irracionais, tentando afanar seus colaboradores.

Quadro 20 – Princípios e Valores da Empresa

Princípios e valores que a empresa adota para que haja confiança e legitimação com os stakeholders	
EI1	Transparência com os <i>stakeholders</i> ; atender bem o cliente; manter suas obrigações em dia; escutar opiniões dos funcionários e clientes; buscar a satisfação dos clientes.
EI2	Manter as obrigações em dia; passar confiança aos clientes e fornecedores; pontualidade nas entregas; respeito aos clientes.
ECV1	Manter as obrigações em dia; oferecer um bom atendimento; preço justo; boa qualidade; entrega rápida.
ECV2	Tradição familiar; honestidade; comprometimento; atendimento digno ao cliente; manter as obrigações em dia.
EPS1	Prezar o bom caráter e manter a discrição; manter as obrigações em dia.
EPS2	Transparência; ética; seriedade; manter as obrigações em dias; estarem sempre atualizados.

Fonte: Elaborado pela autora.

Em relação aos princípios e valores que as empresas adotam pode-se destacar: a transparência, o comprometimento, honestidade, ética, respeito aos clientes e fornecedores, pontualidade com suas obrigações e a busca pela satisfação dos seus clientes. Esses princípios são essenciais para construir confiança e legitimidade com os *stakeholders*, garantindo uma relação de parceria e respeito mútuo. Ainda, a empresa ECV2 destaca a tradição familiar como um ponto chave, adotado como auxílio na preservação da reputação.

Quadro 21 – Desgastes da Reputação Corporativa

Fatores determinantes para o desgaste da reputação da empresa	
EI1	A parte da assistência técnica aos clientes acaba deixando um pouco a desejar; cliente inadimplentes que acabam falando mal da empresa.
EI2	Falta de mão de obra; atrasos na entrega; perda de credibilidade com o cliente.
ECV1	Não possuir as peças em estoque; ser insuficiente no atendimento; entrega demorada; peça com defeito.
ECV2	Falta de mão de obra; falta de experiência dos funcionários, pois a empresa ainda não consegue dispor de treinamentos específicos para cada função; insatisfação do cliente.
EPS1	Motoristas fazendo coisas erradas nas estradas; caminhões com defeito poluindo o meio ambiente.
EPS2	Erros técnicos que acabam gerando desconfiança por parte do cliente; assumir grandes demandas com pouca mão de obra.

Fonte: Elaborado pela autora.

As respostas do Quadro 21 tratam sobre os fatores determinantes para o desgaste da Reputação Corporativa nas empresas familiares. A EI1 cita sobre problemas na parte assistência técnica, e como os clientes inadimplentes tendem a falar mal sobre a empresa. As empresas EI2, ECV2 e EPS2 comentam sobre a falta de mão de obra, que pode vir a causar a insatisfação por parte dos clientes. A ECV1 fala sobre as dificuldades de atender a demanda desejada dos clientes. A EPS1 comenta sobre casos em que seus caminhões apresentam algum problema e acabam poluindo o meio ambiente, e sobre como a personalidade e o trabalho de cada motorista pode influenciar em como as pessoas enxergam a empresa. Já EPS2 fala



sobre os erros técnicos que podem vir a acontecer, o que acaba gerando uma perda de credibilidade com os clientes.

Quadro 22 – Considerações da Reputação Corporativa – Relação Principal-principal
Considerações na relação principal-principal no tocante a Reputação Corporativa

EI1	Auxiliam algumas entidades, mas não divulgam isso.
EI2	Ter um bom relacionamento com todo pessoal da empresa; manter a qualidade dos produtos, respeito mútuo; manter sempre a pontualidade; tratar o cliente não como se fosse mais um e sim, como se fosse o primeiro cliente.
ECV1	Os principais têm um bom relacionamento; sempre sentam e conversam sobre possíveis desafios; buscam preservar o nome da empresa; honram com tudo que o fundador criou.
ECV2	Fazem apenas pequenas campanhas ou patrocínios a eventos comunitários, porém ainda não possuem um programa em si em prol da sociedade, mas pensam em uma implementação no futuro.
EPS1	O Principal A cita que para a empresa ter sucesso não se trata apenas de ter competência, e sim, de ter a necessidade de fazer as coisas darem certo, o medo de fracassar, fez com que eles tivessem cuidado em cada decisão tomada.
EPS2	Faziam doação para comunidade, porém com a rotina muito agitada, deixaram isso um pouco de lado, mas pensam e conversam a respeito do que podem fazer em prol da comunidade.

Fonte: Elaborado pela autora.

A última pergunta apresentada no Quadro 22 deixa aberto aos entrevistados as suas devidas perspectivas a respeito da relação principal-principal no tocante a Reputação Corporativa. As empresas EI1 e EVC2 concedem auxílio a entidades, mesmo que de forma discreta, o que pode contribuir para uma imagem positiva perante a sociedade. Já a EI2 e a ECV1 destacam a importância do bom relacionamento interpessoal, da qualidade dos produtos, do respeito mútuo, da pontualidade e do atendimento ao cliente como pilares para manter uma boa Reputação Corporativa, além de preservar o nome da empresa como forma de honrar o legado do fundador. Por fim, a EPS1 comenta sobre a importância da competência e da necessidade de fazer as coisas darem certo para o sucesso da empresa, demonstrando cuidado e atenção nas decisões tomadas.

Sintetizando a análise das respostas acima, entende-se que as empresas familiares têm abordagens diferentes em relação à Reputação Corporativa e à relação principal-principal, mas todas parecem reconhecer a importância de manter uma imagem positiva perante a sociedade e de buscar formas de contribuir para o bem-estar da comunidade.

Percebe-se também que as práticas apresentadas nas entrevistas realizadas, são diretamente ligadas a práticas de governança. A transparência, honestidade, ética, respeito aos clientes e fornecedores, comprometimento, busca pela satisfação dos clientes, bom relacionamento interpessoal, qualidade dos produtos e serviços, respeito mútuo, competência e cuidado nas decisões tomadas são todos princípios e valores fundamentais da governança. Além disso, as empresas destacam a importância de seguir todas as leis e regulamentos, manter a qualidade do serviço e dos produtos oferecidos, cuidar do meio ambiente, valorizar a mão de obra, zelar pelos funcionários e preservar os valores da empresa, o que também são aspectos essenciais da governança.



5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo dos anos, a governança passou por um processo de evolução, deixando de ser vista como uma exigência para empresas de capital aberto e tornando-se uma ferramenta essencial de gestão para todos os tipos de negócios, e isso não é diferente para empresas familiares.

As empresas familiares enfrentam inúmeros desafios no dia a dia da sua gestão, e é comum surgirem conflitos de interesse entre os familiares, em si, entre a relação principal-principal. Esta situação levanta a questão problema do estudo, que seria verificar quais são os fatores determinantes de conflitos de interesse entre principal-principal nas empresas familiares.

Analisando as entrevistas relacionadas a Teoria da Agência na relação principal-principal nota-se que os fatores determinantes de conflitos de interesse são: divergências de opiniões, falta de alinhamento de interesses, ineficiência na comunicação, na fusão de questões pessoais com profissionais e relações familiares. Esses são alguns desafios apontados pelos gestores (principal-principal) no dia a dia da gestão das empresas. Esses conflitos podem ser amenizados pela profissionalização, governança, comunicação aberta, estabelecimento de objetivos compartilhados e valores familiares, auxiliando assim, na harmonização dos conflitos de interesse.

Entre as empresas entrevistadas pode-se observar que as que estão há mais tempo no mercado e estão mais consolidadas, já vem empregando meios para mitigar os conflitos de interesse e conseguem manter uma relação mais profissional diante da relação principal-principal.

Verifica-se também a complexidade das relação principal-principal dentro de empresas familiares, destacando os desafios, conflitos e estratégias adotadas para promover uma relação saudável e profissional entre os gestores. É possível observar a importância do diálogo, do respeito mútuo e da busca por profissionalismo como elementos-chave para o sucesso e a harmonia nessas empresas.

Percebe-se que empresas familiares têm preocupações específicas relacionadas à preservação de sua reputação, como a valorização da mão de obra, a qualidade dos produtos e serviços, o cuidado com o meio ambiente e o cumprimento das leis. Além disso, a atenção às relações interpessoais, o respeito aos clientes e fornecedores, a transparência e a ética são aspectos considerados cruciais para a construção de uma boa reputação. É importante que essas empresas continuem a refletir e aprimorar suas práticas nesse sentido para construir relações sólidas e duradouras com seus *stakeholders*.

Ainda, as entrevistas revelaram a adoção de práticas de governança adaptadas às particularidades de cada empresa familiar. Exemplos incluem o uso de consultores externos para decisões estratégicas e a promoção do diálogo entre os principais gestores. Essas práticas visam a transparência e eficiência na gestão, reduzindo conflitos de interesse.

Uma limitação da pesquisa é a dificuldade de encontrar de empresas familiares de capital fechado dispostas a responder a entrevista, devido à sensibilidade dos temas abordados na entrevista. Além disso, a escassez de artigos sobre a Teoria da Agência na relação principal-principal também é uma limitação, uma vez que se trata de um tema pouco explorado até o momento.

Como direcionamento para futuras pesquisas, propõe-se a ampliação do escopo, incluindo um maior número de empresas para uma análise mais abrangente



dos impactos da falta de profissionalização e governança nas empresas familiares, especialmente no que tange à ocorrência de conflitos de interesse. Adicionalmente, sugere-se investigar a importância da comunicação e transparência nas relações familiares e empresariais para prevenir e gerenciar tais conflitos.

REFERÊNCIAS

ÁLVARES, Elismar; GUSSO, Eduardo. **Governança corporativa: um modelo brasileiro**. Elsevier, 2008.

AZEVEDO, Hélder de. **Empresa de família - uma abordagem prática e humana para a conquista da longevidade**. Editora Saint Paul (Brasil), 2020. *E-book*. ISBN 9786586407136. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786586407136/>. Acesso em: 15 ago. 2023.

BALMER, John MT. Marca corporativa e conhecimento. **Revista de Administração Geral**, v. 21, n. 1, pág. 24-46, 1995.

BERG, Ernesto Artur. **Administração de conflitos**: abordagens práticas para o dia a dia. 2012.

BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira; CAMPOS, Elismar Álvares da Silva; PIMENTEL, Thiago Duarte; PEREIRA, Rafael Diogo. Mecanismos de governança e processos de sucessão: um estudo sobre a influência dos elementos da governança corporativa na orientação do processo sucessório em uma empresa familiar. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v.11, n.3, p.152- 167, abr./jun. 2009.

BORNHOLDT, W. **Governança na empresa familiar**: implementação e prática. Porto Alegre: Artmed Editora SA, 2005.

BRAMMER, Stephen *et al.* Corporate reputation and financial performance: The interaction between capability and character. In: **European Financial Management Association. 2015 Annual Meeting: The Netherlands**. 2015.

CALABRÒ, Andrea *et al.* Governance structure and internationalization of family-controlled firms: The mediating role of international entrepreneurial orientation. **European management journal**, v. 35, n. 2, p. 238-248, 2017.

CASAS, J. L. (2020). **Corporate Reputation in Family Firms**: A Systematic Literature Review. *Family Business Review*, 33(2), 113-132.

CARNEY, M. (1998). Uma restrição de capacidade de gestão? Barreiras ao desenvolvimento da família chinesa negócios. **Asia Pacific Journal of Management**, 15, 1-25.



COSTA, Nídia; CORREIA, Telma. A estrutura de capital das empresas familiares portuguesas à luz da teoria da agência. **algarves**, 2007.

DA SILVA JUNIOR, Annor. **Interesses familiares e interesses empresariais: impactos e repercussões na empresa familiar**. 2001.

DA SILVA, Vanessa F; LOZADA, Gisele; VILLANI, Paulo M.; FERREIRA, Adriana G.; XARÃO, Jacqueline C. **Gestão de empresa familiar**. Grupo A, 2019. E-book. ISBN 9788533500563. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788533500563/>. Acesso em: 08 nov. 2022.

DE AGUIAR GUEDES, Francisca Yasmin *et al.* Mecanismos De Governança Corporativa E Os Principais Assuntos De Auditoria Reportados Pelas Empresas Listadas Na B3. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, v. 11, n. 3, p. 04-22, 2021.

DE MOURA, Fábio Viana *et al.* **Conflitos de Agência, Legitimidade e o discurso sobre Governança Corporativa: o caso Petrobras**. 2014.

DHARWADKAR, R., George, G. e Brandes, P. (2000). 'Privatização nas economias emergentes: uma agência perspectiva teórica'. *Revisão da Academia de Gestão*, 25, 650–69.

DOS SANTOS, Aline de Cássia; ARAGAKI, Carlos. A importância do conselho de administração em empresas familiares de capital fechado. **REDECA. Revista Eletrônica do Departamento de Ciências Contábeis & Departamento de Atuária e Métodos Quantitativos**, v. 2, n. 1, p. 65-85, 2015.

EISENHARDT, Kathleen M. Teoria da agência: uma avaliação e revisão. **Academia de revisão gerencial**, v. 1, pág. 57-74, 1989.

FOMBRUN, Charles J. *Reputation: Realizing value from the corporate image*, 1996.

FOMBRUN, Charles J.; VAN RIEL, Cees BM. **Fama e fortuna: como empresas de sucesso constroem reputações vencedoras**. Imprensa FT, 2004.

FLORES, A. A. (2016). **Reputation and Corporate Governance: A Systematic Literature Review**. *Business Ethics: A European Review*, 25(2), 225-247.

FREZATTI, Fábio; ROCHA, Welington; NASCIMENTO, Artur Roberto do; JUNQUEIRA, Emanuel. **Controle gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico**. Grupo GEN, 2011. E-book. ISBN 9788522478729. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522478729/>. Acesso em: 23 fev. 2024.



GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 7. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2019. E-book

GONÇALVES, C. A.; MACIEL, CAF. Estratégias visíveis e invisíveis na competitividade organizacional: uma contribuição teórica à inteligência estratégica. **GONÇALVES, C. A. FILHO, CG; NETO, MTR (Org.). Estratégia empresarial: o desafio das organizações. 1º. Ed. São Paulo: Saraiva, p. 111-130, 2006.**

GOMEZ-MEJIA, Luis R.; NUNEZ-NICKEL, Manuel; GUTIERREZ, Isabel. O papel dos laços familiares nos contratos de agência. **Revista Academia de Administração** , v. 1, pág. 81-95, 2001.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC. **Código das melhores práticas de governança corporativa. 6.ed. São Paulo: IBGC, 2023.**

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA -IBGC. - **Governança corporativa em empresas de controle familiar –Casos de Destaque no Brasil**—São Paulo, Editora Saint Paul, 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Características étnico-raciais da população: classificações e identidades.** Rio de Janeiro: IBGE, 2013.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p. 305-360,1976. Disponível em: <https://bit.ly/3e6iejp>. Acesso em: 15 ago. 2023.

KOTLER, Philip; LEE, Nancy. **Corporate Social Responsibility: doing the most good for your company and your cause.** United States: John Wiley e Sons Inc, 2005.

KPMG. **Retratos de família:** um panorama do histórico e perspectivas das empresas familiares brasileiras. Pesquisa 2017. 2ª ed. 2017. Disponível em: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/br/pdf/2017/06/br-retratos-de-familia2017.pdf>. Acesso em: 09 maio 2024.

LATTANZIO, P. (2002). **Corporate governance in the family business.** Family Business Review, 15(3), 221-233.

LETHBRIDGE, E. Tendências da empresa familiar no mundo. **Revista do BNDES**, v. 7, n. 1, p. 185-200, 1997. Disponível em: https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/11525/3/RB%2007%20Tendencias%20da%20empresa%20familiar%20no%20mundo_P_BD.pdf. Acesso em: 22 fev. 2024.

LODI, J. B. **A empresa familiar**, 5º ed., São Paulo: Pioneira, 1993.



MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda C. **Empresas Familiares: O Papel do Advogado na Administração, Sucessão e Prevenção de Conflitos entre Sócios, 2ª edição**. Grupo GEN, 2014. *E-book*. ISBN 9788522487080. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522487080/>. Acesso em: 15 ago. 2023.

MICHEL, Maria H. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais, 3ª edição**. Grupo GEN, 2015. *E-book*. ISBN 978-85-970-0359-8. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-970-0359-8/>. Acesso em: 26 conjuntos. 2023.

MICHEL, Alexandra; KAMMERLANDER, Nadine. Consultores de confiança no processo de planejamento sucessório de uma empresa familiar: uma perspectiva de agência. **Revista de Estratégia de Empresas Familiares**, v. 6, n. 1, pág. 45-57, 2015.

MITCHELL, Rebecca; MEACHEAM, David. Knowledge worker control: understanding via principal and agency theory. **The Learning Organization**, v. 18, n. 2, p. 149-160, 2011.

MORAES FILHO, Antônio Carlos Trindade de; BARONE, Francisco Marcelo; PINTO, Marcos de Oliveira. A produção científica em empresas familiares: um enfoque conceitual. **Revista de Administração Pública**, v. 45, p. 1971-1991, 2011.

OLIVEIRA, Anderson André de *et al.* **Empresas familiares na cidade de São Luis de Montes Belos: caracterização e processo de sucessão no setor de comércio, indústria e serviços**. 2014.

PRADO, Roberta N. **Governança Familiar. v.II**. Editora Saraiva, 2023. *E-book*. ISBN 9786553625112. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786553625112/>. Acesso em: 15 ago. 2023.

RECH, Luisa Rhoden. **Teoria Da Agência Em Processos De Sucessão: Um Olhar Com Base Nos Modelos De Negócios Familiares Rurais**. 2021.

RICCA, Domingos. **Sucessão na empresa familiar**. Editora CLA, 2007.

SANTOS, Taciane. Reputação corporativa: de dentro para fora. **Comunicação com Líderes e Empregados – Artigos de alunos e convidados da Pós-Graduação em Comunicação Corporativa e Relações Públicas da Faculdade Cásper Líbero**. Editora In House Jundiaí, 2016.

SILVA, Vanessa F.; LOZADA, Gisele; VILLANI, Paulo M.; e outros. **Gestão de empresa familiar**. Grupo A, 2019. *E-book*. ISBN 9788533500563. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788533500563/>. Acesso em: 22 fev. 2024.

SHAPIRO, S. P. Agency theory, annual review of sociology. **Palo Alto. Annual Reviews**, 2005.

SCHULZE, William S. *et al.* Relações de agência em empresas familiares: teoria e evidências. **Ciência organizacional**, v. 12, n. 2, pág. 99-116, 2001.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Guia completo sobre a gestão de empresas familiares**. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Arquivos/Guia%20sobre%20gesta%CC%83o%20de%20empresas%20familiares.pdf>>. Acesso: 08 de agosto de 2023.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Dicas para sua empresa alcançar prosperidade empresarial**. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/dicas-para-sua-empresa-alcancar-longevidade-empresarial,5b625a3152bc6810VgnVCM1000001b00320aRCRD>>. Acesso em: 27 set. 2023.

SIQUEIRA, Luciana Cardoso; NETO, Sigismundo Bialoskorski. Práticas de governança corporativa indicadas para monitoramento: uma análise do nível de adoção em cooperativas agropecuárias. **REGE-Revista de Gestão**, v. 21, n. 1, p. 43-63, 2014.

VAN AAKEN, Dominik; ROST, Katja; SEIDL, David. A substituição dos mecanismos de governança na evolução das empresas familiares. **Planejamento de Longo Prazo**, v. 50, n. 6, pág. 826-839, 2017.

WARD, João. **Mantendo a empresa familiar saudável: como planejar o crescimento contínuo, a lucratividade e a liderança familiar**. Springer, 2016.

YIN, Robeít K. **Estudo de caso**. Grupo A, 2015. *E-book*. ISBN 9788582602324. Disponível em: <https://integridade.minhabiblioteca.com.br/#books/9788582602324/>. Acesso em: 04 out. 2023.

YOUNG, Michael N. *et al.* Corporate governance in emerging economies: A review of the principal–principal perspective. **Journal of management studies**, v. 45, n. 1, p. 196-220, 2008.

ZELLWEGER, T.; KAMMERLANDER, N. Family, wealth, and governance: an agency account. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 39, n. 6, p. 1281-1303, 2015.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DA ENTREVISTA

1 QUESTIONÁRIO CATEGORIZAÇÃO DA ENTREVISTA

1.1 Perfil da Empresa

01. Qual a atividade/ramo principal da empresa?
02. Onde está localizada?
03. Qual o tempo de vida da empresa?
04. Em qual geração a empresa se encontra?
05. A empresa possui matrizes ou filiais?
06. Quantos funcionários a empresa possui?

1.2 Perfil do Entrevistado (Quotista Principal)

01. Qual sua função na empresa?
02. Qual a sua idade?
03. Qual a sua escolaridade?
04. Você possui alguma formação?
05. Há quanto tempo você está na empresa?
06. Qual seu grau de parentesco na família?
 Sócio fundador
 Filho do sócio fundador
 Sobrinho do sócio fundador
 Irmão do sócio fundador
 Outro _____

1.3 Perfil do Entrevistado (Quotista Secundário)

01. Qual sua função na empresa?
02. Qual a sua idade?
03. Qual a sua escolaridade?
04. Você possui alguma formação?
05. Há quanto tempo você trabalha na empresa?
06. Qual seu grau de parentesco com o dono da empresa?
 Filho do sócio fundador
 Sobrinho do sócio fundador
 Irmão do sócio fundador
 Outro _____

1.4 Teoria da Agência Principal-Principal

1.4.1 Perguntas

01. Quais desafios são enfrentados pelos gestores (principal-principal) no dia a dia da gestão da empresa?
02. A cultura da empresa e os valores familiares influenciam na relação principal-principal?
03. O processo sucessório (sucessão familiar) pode impactar (ou impactou) a relação principal-principal?
04. No caso do processo sucessório, quais estratégias foram adotadas para mitigar possíveis conflitos durante este processo?

05. De acordo com alguns autores (teoria da agência / conflito de interesse) existem determinados conflitos que são predominantes nas empresas familiares. Algum deles se encaixam na realidade da sua empresa?
- () apropriação dos recursos da empresa
 - () empossamento de familiares não qualificados em cargos-chaves
 - () conflitos de interesse entre irmãos
 - () inveja geracional (entre gerações)
 - () remuneração não baseada em mérito
 - () decisões estratégicas irracionais
06. Nos últimos anos quais medidas são adotadas para harmonizar os (conflitos) interesses na relação principal-principal?
07. Quais temas/assuntos são mais discutidos/debatidos pelo principal-principal no dia a dia da gestão da empresa.
08. Você pode citar dois possíveis fatores (tema/assunto) que geram conflitos entre principal-principal no campo estratégico ou nas decisões estratégicas da empresa?
09. Para encerrar você gostaria de deixar alguma consideração/observação a respeito da relação principal-principal (conflitos)?

1.5 Teoria da Reputação Corporativa

1.5.1 Perguntas

1. Quais são os principais desafios enfrentados pelas empresas familiares na construção e gestão de sua reputação corporativa?
2. Quais estratégias são adotadas para preservar reputação da empresa diante da sociedade?
3. Na relação principal-principal há discussões sobre questões relacionadas a reputação da empresa? Cite duas.
4. Quais princípios e valores a empresa adota para que haja confiança e legitimação com os stakeholders (clientes/fornecedores/comunidade)?
5. No dia a dia da gestão (na relação principal-principal), cite três fatores que são determinantes para o desgaste da reputação da empresa.
6. Para encerrar você gostaria de deixar alguma consideração/observação na relação principal-principal no tocante a reputação corporativa? (ex: algum programa em prol da comunidade)

ANEXO A – Entrevista da Empresa EI1

1 QUESTIONÁRIO CATEGORIZAÇÃO DA ENTREVISTA

1.1 Perfil da Empresa

01. Qual a atividade/ramo principal da empresa?
R: Indústria e comércio de máquinas para cerâmica.
02. Onde está localizada?
R: Morro da Fumaça.
03. Qual o tempo de vida da empresa?
R: 50 anos.
04. Em qual geração a empresa se encontra?
R: Terceira geração.
05. A empresa possui matrizes ou filiais?
R: Possui uma filial em Maranhão.
06. Quantos funcionários a empresa possui?
R: 75 funcionários aproximadamente.

1.2 Perfil do Entrevistado (Quotista Principal)

01. Qual sua função na empresa?
R: Diretor presidente.
02. Qual a sua idade?
R: 51 anos.
03. Qual a sua escolaridade?
R: Pós-graduado.
04. Você possui alguma formação?
R: Técnico projetista mecânico, gestão empresarial, MBA de gestão empresarial.
05. Há quanto tempo você está na empresa?
R: 35 anos aproximadamente.
06. Qual seu grau de parentesco na família?
() Sócio fundador
(x) Filho do sócio fundador
() Sobrinho do sócio fundador
() Irmão do sócio fundador
() Outro _____

1.3 Perfil do Entrevistado (Quotista Secundário)

01. Qual sua função na empresa?
R: Responsável pela parte administrativa e financeira da empresa.
02. Qual a sua idade?
R: 35 anos.
03. Qual a sua escolaridade?
R: Pós-graduado.
04. Você possui alguma formação?
R: Técnico projetista mecânico, gestão empresarial, MBA de gestão empresarial.
05. Há quanto tempo você trabalha na empresa?
R: 20 anos aproximadamente.
06. Qual seu grau de parentesco com o dono da empresa?
() Filho do sócio fundador
() Sobrinho do sócio fundador
() Irmão do sócio fundador
(x) Outro: neto do sócio fundador

1.4 Teoria da Agência Principal-Principal

1.4.1 Perguntas

01. Quais desafios são enfrentados pelos gestores (principal-principal) no dia a dia da gestão da empresa?
R: A parte das decisões que são tomadas. Eu, Principal A, tenho um estilo mais agressivo, e o Principal B é mais conservador. Eu gosto de trazer coisas novas para empresa, arriscar mais, talvez certas coisas não sejam tão lucrativas, mas gosto analisar

as inovações, então o Principal B busca verificar quando esses novos produtos não estão sendo lucrativos para empresa, ou não estão trazendo um retorno comercial. O Principal B é uma pessoa bem focada, sempre pela razão, eu, Principal A, as vezes ajo pela emoção, então busco aprender essa parte com ele. Temos opiniões diferentes sim, porém, conversamos e chegamos em uma conclusão que será boa para empresa.

02. A cultura da empresa e os valores familiares influenciam na relação principal-principal?
R: O fato de ser da mesma família, ter uma certa união familiar, seguir os valores passados pela família, auxilia e facilita na gestão da empresa. Quando nos deparamos com algum fato inusitado pensamos “O que meu pai faria?”, é algo automático, já está enraizado na gente, então isso fortalece nas decisões.
03. O processo sucessório (sucessão familiar) pode impactar (ou impactou) a relação principal-principal?
R: O processo sucessório ocorreu devido ao falecimento do atual diretor da época, então os dois filhos dele que já trabalhavam na empresa, assumiram cargos de gestão. Quando ele faleceu a esposa dele iria assumir o cargo, mas como ela não estava no meio ainda, houve uma decisão mútua que os filhos deles, que já estavam trabalhando na empresa, seriam escolhas mais assertivas, e acredito que realmente tenha sido uma boa decisão, pois se ela entrasse naquele momento, poderia ter sido algo mais complicado. Então essa sucessão, eu, Principal A, acredito ocorreu da melhor maneira, já nessa próxima que está por vir, ainda não temos um plano tão definido, temos que começar a pensar e planejar isso, pois a família está crescendo, logo irão assumir também.
04. No caso do processo sucessório, quais estratégias foram adotadas para mitigar possíveis conflitos durante este processo?
R: Então, umas das estratégias que a gente vem adotando nas sucessões, foi uma decisão que veio do fundador da empresa, que mesmo sendo uma empresa familiar, não envolveríamos ninguém além dos pais ou filhos, no caso a esposa do fundador não entrou na empresa, e concordamos em as nossas esposas não entrariam também, a gente “comprou” a ideia e vem dando certo. Pois tem aquela história, as vezes o cônjuge vem para empresa, e as vezes não sabe separar o pessoal do profissional, por isso optamos por essa decisão, os filhos vem e os cônjuges não. É uma estratégia que encontramos para diminuir os conflitos.
05. De acordo com alguns autores (teoria da agência / conflito de interesse) existem determinados conflitos que são predominantes nas empresas familiares. Algum deles se encaixam na realidade da sua empresa?
() apropriação dos recursos da empresa
() empobrecimento de familiares não qualificados em cargos-chaves
() conflitos de interesse entre irmãos
() inveja geracional (entre gerações)
() remuneração não baseada em mérito
(x) decisões estratégicas irracionais

Referente a apropriação dos recursos da empresa é algo que não ocorre mais, há uns 15 anos atrás era mais bagunçado essa parte, mas organizamos e melhoramos muito. Na empresa temos o nosso salário, condizente com a função e no final do ano, caso der lucro, há a retirada. Referente ao empobrecimento de familiares não qualificados, o fato de os cônjuges não entrarem na gestão da empresa, não é pelo motivo de elas não serem qualificadas e sim para diminuir os conflitos, isso já se tornou uma regra aqui na empresa. Inveja e remunerações não baseadas em méritos também acredito que não seja o caso, todos se esforçam para atender seus devidos cargos. Referente aos conflitos entre irmãos acredito que seja algo controlado, resolvemos as divergências na base do diálogo, pensando no que será melhor para empresa, então as decisões que necessitam de uma atenção maior ninguém nunca decide sozinho, sempre decidimos juntos.

06. Nos últimos anos quais medidas são adotadas para harmonizar os (conflitos) interesses na relação principal-principal?
R: Sempre procuramos sentar, conversar e discutir o que será melhor para empresa. Uma vez por mês marcamos uma reunião para decidir algo relacionado a investimento. Eu, Principal A e o Principal B discutimos bastante sobre as contratações, demissões, nas escolhas das pessoas que irão trabalhar ou trabalham na empresa sempre tomamos juntos
07. Quais temas/assuntos são mais discutidos/debatidos pelo principal-principal no dia a dia da gestão da empresa.
R: Os principais temas seriam as contratações e demissões de pessoas e os investimentos da empresa.
08. Você pode citar dois possíveis fatores (tema/assunto) que geram conflitos entre principal-principal no campo estratégico ou nas decisões estratégicas da empresa?
R: Profissionalmente, eu, Principal A, trago alguns problemas relacionados a venda, por exemplo, eu vendi para uma pessoa, aprovei um crédito para ele, e ele ficou inadimplente com a empresa, é algo que eu não esperava, então tento tomar bastante cuidado com essa parte. O Principal B as vezes faz alguns investimentos que eu não estou totalmente de acordo, então a gente senta e conversa, profissionalmente, sobre isso. Quando o erro é meu eu também sento com o Principal B para procurarmos a melhor maneira de resolver. Como eu já havia citado, eu, Principal A, sou mais radical e o Principal B é mais conservador, então temos acabar entrando em um consenso sobre as decisões a serem tomadas.
09. Para encerrar você gostaria de deixar alguma consideração/observação a respeito da relação principal-principal (conflitos)?
R: Eu acredito que na nossa relação há muito respeito, sempre meço minhas palavras, aqui ninguém ofende ninguém, se tem um problema, vamos resolver profissionalmente e conversar de maneira tranquila, se a gente vê que estamos em um momento mais complicado, estressados, deixamos a conversa para o dia seguinte, pois não adianta conversar quando se está muito nervoso.

1.5 Teoria da Reputação Corporativa

1.5.1 Perguntas

1. Quais são os principais desafios enfrentados pelas empresas familiares na construção e gestão de sua reputação corporativa?
R: O nosso esforço aqui na empresa sempre foi em dar uma boa assistência para o cliente, então, nossa empresa vende as máquinas e sempre cuidamos para que nunca falte nada para o cliente, e isso acaba melhorando a nossa reputação diante do cliente. Nós sempre prezamos por uma boa reputação, porém, quando veio a pandemia, a nossa empresa que tinha uma estrutura grande, pesada de fábrica e assistência técnica, teve que por optar por abrir dois CNPJ, onde um deles seria responsável pela venda de máquinas e peças e a outra pela parte da assistência técnica. Foi uma estratégia que encontramos para atender bem o cliente e manter uma boa reputação. Tivemos que reformular a empresa, onde a Empresa A hoje é responsável para engenharia de fábrica, e não trabalhamos mais com a assistência técnica, hoje a Empresa B, é exclusivamente voltada para isso.
2. Quais estratégias são adotadas para preservar reputação da empresa diante da sociedade?
R: Eu e o Principal B procuramos fazer ações para ajudar algumas entidades, patrocinamos campanhas, mas essa parte de divulgar a marca, não é algo que estamos muito voltados. Trabalhamos bastante na parte da questão ambiental, contamos com diversos recursos para evitar a poluição, a degradação. E em geral, nossa empresa é vista por muitos como um lugar bom para se trabalhar, vários funcionários nossos indicam pessoas para vir trabalhar aqui também.

3. Na relação principal-principal há discussões sobre questões relacionadas a reputação da empresa?
R: Hoje no nosso segmento está um pouco mais complicado de encontrar mão de obra, por isso eu, Principal A, e o Principal B estamos pensando em começar um tipo de campanha para valorizar a nossa mão de obra, seja com o sindicato ou apenas a nossa empresa mesmo.
4. Quais princípios e valores a empresa adota para que haja confiança e legitimação com os stakeholders (clientes/fornecedores/comunidade)?
R: Temos uma relação bem transparente tanto com o cliente, quanto com os fornecedores e a comunidade. Buscamos sempre atender o cliente da melhor maneira, e nossas contas estão sempre em dia com todos os fornecedores. E sempre pregamos para nossa equipe que nunca somos os donos da razão, estamos aprendendo todos os dias, então para o pessoal da empresa que está em campo, sempre orientamos a escutar o lado do cliente, e resolver as coisas da melhor maneira, somos uma empresa bem aberta a isso, o cliente na empresa é muito valorizado, prezamos uma boa relação sempre. É muito bom vender, crescer, ganhar dinheiro, mas não tem satisfação maior do que quando um cliente chega e fala bem do nosso atendimento, isso nos mostra que estamos no caminho certo.
5. No dia a dia da gestão (na relação principal-principal), cite fatores que são determinantes para o desgaste da reputação da empresa.
R: A parte da assistência técnica, no caso o pós-venda, ainda é o principal fator da nossa empresa que complica a nossa reputação. Também acontece casos de alguns clientes nossos acabarem ficando inadimplentes com a gente e reclamar para as pessoas que nós não prestamos atendimento a ele, que não estamos dando assistência a ele, mesmo não sendo verdade, acaba comprometendo a nossa reputação.
6. Para encerrar você gostaria de deixar alguma consideração/observação na relação principal-principal no tocante a reputação corporativa? (ex: algum programa em prol da comunidade)
R: Como citei antes, ajudamos algumas entidades, mas não costumamos divulgar isso. E campanha maiores em relação a reputação não fazemos ainda.
7. Quantas feiras a empresa participa anualmente? E qual seria a maior preocupação que a empresa tem nas feiras em relação a reputação corporativa?
R: As feiras são bienais, a cada dois anos participamos e expomos os produtos, no caso feira específica de cerâmica vermelha, ela é nacional. No começo nós trabalhávamos muito com cerâmicas pequenas e agora, começamos a trabalhar com cerâmicas maiores, porque o mercado das cerâmicas pequenas está ficando mais complicado, não estava dando tanto lucro para empresa. No início nosso stand era mais simples, para atender empresas menores, então dificilmente uma empresa grande comprava com a gente, ou se comprava, não divulgava que havia comprado com a nossa empresa, parecia que eles estavam comprando uma máquina de uma empresa muito simples, e eles queriam aquelas que tinham nome no mercado, por status, pois nosso equipamento não perdia em nada para esses concorrentes maiores, porém, eles tinham nome. E hoje, aos pouquinhos fomos nos fortalecendo, nos valorizando, e a cada feira que participamos analisamos o perfil dos clientes de cada lugar, assim sabemos como nosso stand tem que ser montado e apresentado. Se for uma feira maior temos que enfeitar um pouco mais, pois sabemos que clientes grandes estarão lá. Porém os clientes pequenos que já trabalhamos há mais de 30 anos, as vezes não se sentem mais bem com o stand desse jeito, mas são escolhas que fizemos, e não é porque não queremos vender para clientes menores, mas o mercado ceramista vem crescendo muito, então temos que nos adaptar, até pensamos em fazer 02 marcas para atender e agradar os dois perfis de cliente, mas seria muito complicado. Mas a gente tem que se adequar a cada situação, dentro de nossos esforços, nas nossas capacidades, entregamos o melhor que conseguimos.

ANEXO B – Entrevista da Empresa EI2

1 QUESTIONÁRIO CATEGORIZAÇÃO DA ENTREVISTA

1.1 Perfil da Empresa

01. Qual a atividade/ramo principal da empresa?
R: Indústria e comércio de embalagens de papelão.
02. Onde está localizada?
R: Içara.
03. Qual o tempo de vida da empresa?
R: 18 anos.
04. Em qual geração a empresa se encontra?
R: Está em transição para segunda geração.
05. A empresa possui matrizes ou filiais?
R: Sim, possui uma filial.
06. Quantos funcionários a empresa possui?
R: 28 anos aproximadamente.

1.2 Perfil do Entrevistado (Quotista Principal)

01. Qual sua função na empresa?
R: Diretor administrativo.
02. Qual a sua idade?
R: 30 anos.
03. Qual a sua escolaridade?
R: Superior completo.
04. Você possui alguma formação?
R: Ciências contábeis.
05. Há quanto tempo você está na empresa?
R: 17 anos aproximadamente.
06. Qual seu grau de parentesco na família?
() Sócio fundador
(x) Filho do sócio fundador
() Sobrinho do sócio fundador
() Irmão do sócio fundador
() Outro _____

1.3 Perfil do Entrevistado (Quotista Secundário)

01. Qual sua função na empresa?
R: Gerente financeira, cuida também do setor pessoal e uma parte do administrativo.
02. Qual a sua idade?
R: 40 anos.
03. Qual a sua escolaridade?
R: Superior completo.
04. Você possui alguma formação?
R: Processos gerenciais.
05. Há quanto tempo você trabalha na empresa?
R: 15 anos aproximadamente.
06. Qual seu grau de parentesco com o dono da empresa?
(x) Filho do sócio fundador
() Sobrinho do sócio fundador
() Irmão do sócio fundador
() Outro _____

1.4 Teoria da Agência Principal-Principal

1.4.1 Perguntas

01. Quais desafios são enfrentados pelos gestores (principal-principal) no dia a dia da gestão da empresa?
R: Hoje o nosso problema maior na empresa seria a falta de mão de obra. E acredito que as vezes a diferença de opiniões, mas assim, aqui temos uma sociedade, e temos um consultor, uma pessoa de fora para equilibrar, ele trabalha três vezes na semana, então ele cuida de contabilidade, entre fechamento de relatórios, informações se a

empresa está tendo uma lucratividade ou não, e isso é muito importante no momento de uma tomada de decisão. Então, antes de tomarmos uma decisão, independente do assunto, é sentado aqui na sala de reuniões e conversado para chegarmos em um acordo do que será melhor para empresa.

02. A cultura da empresa e os valores familiares influenciam na relação principal-principal?
R: Influência bastante, por mais que saibamos que tem que separar o pessoal do profissional, as vezes acontece. Temos mais parente que trabalham aqui na empresa, assim, as vezes é mais fácil de lidar com eles, pois já tens uma certa intimidade, porém em momentos de conflitos, é mais difícil a tomada de decisão perante a eles.

03. O processo sucessório (sucessão familiar) pode impactar (ou impactou) a relação principal-principal?

R: Está sendo, de certa forma, um processo mais tranquilo, no começo, muita gente questionou referente a diferença de idade entre mim Principal B e o Principal A, pois ele é 10 anos mais novo que eu, mas assim, eu não sirvo para fazer a função do meu irmão, Principal A, e no começo para o Principal A, assumir a empresa foi um desafio, pois eu, Principal B, sempre fui mais comunicativa que ele, então ele ir para parte comercial foi sim, um grande desafio. Hoje o Principal A é outra pessoa, pois ele teve que trabalhar esse lado que ele tinha dificuldade, e hoje a gente vê que ele tem perfil para gerir. No começo algumas pessoas duvidavam, até pela questão da idade, mas eu sempre respeitei, pois eu, Principal B, sei que o Principal A tem muito mais conhecimento que eu, eu sou mais voltada para a parte prática, já o meu irmão entende muito a parte teórica das coisas, a faculdade de contabilidade ajudou muito ele nesse lado.

04. No caso do processo sucessório, quais estratégias foram adotadas para mitigar possíveis conflitos durante este processo?

R: Então, o meu pai, que é um dos sócios fundadores, tinha apenas eu, Principal B e o Principal A de filhos, então quando o pai decidiu se afastar por motivos de doença, a gente sentou e conversou, e de fato, nunca houve conflito devido a isso, muito pelo contrário, eu respeito o ponto de vista do Principal A, assim como ele respeita o meu. É lógico, as vezes temos pontos de vistas diferente sim, mas a gente sempre senta e tenta mediar, e não é porque ele é o diretor que sempre será da maneira dele, o Principal A sempre ouve muito as opiniões, então sempre procuramos tomar decisões que serão melhores para empresa.

05. De acordo com alguns autores (teoria da agência / conflito de interesse) existem determinados conflitos que são predominantes nas empresas familiares. Algum deles se encaixam na realidade da sua empresa?

- () apropriação dos recursos da empresa
- () empossamento de familiares não qualificados em cargos-chaves
- () conflitos de interesse entre irmãos
- () inveja geracional (entre gerações)
- () remuneração não baseada em mérito
- (x) decisões estratégicas irracionais

Então desde o início, os sócios fundadores, que foi nosso pai e o nosso tio que compraram essa empresa, ficaram um bom tempo sem salário, no início era só para colocar dinheiro na empresa, depois, quando começou a ter uma certa lucratividade, aí cada um começou a ter seu salário, e os dois já eram aposentados na época. Então a questão de apropriação de recursos da empresa, nunca aconteceu, sempre foi bem definido, cada um com seus salários, e os sócios com o pró-labore, até porque, se começar a misturar pessoa física com jurídica, acaba ficando algo sem controle. Teve uma época, na pandemia, que ficou uma situação bem crítica e como não queríamos mexer na folha dos funcionários e nem demitir ninguém, chegamos em uma decisão de que os sócios ficariam um tempo sem seus pró-labores, então assim, nunca foi misturado, muito pelo contrário, se houvesse a necessidade de precisarmos de dinheiro tiráramos do nosso, para aplicar na empresa. Referente a empossamento de familiares não qualificados já tivemos um caso na empresa, foi contratado um familiar para trabalhar aqui na empresa, porém tivemos que tomar a decisão de demiti-lo por

incapacidade técnica mesmo, devido a uma série de situações, optamos que o melhor para empresa seria demiti-la. Referente a conflitos de irmãos, como citei antes, eu e o Principal A, as vezes tem opiniões, pontos de vista diferente, mas a gente sempre senta e conversa, por isso é muito importante termos uma pessoa de fora, um consultor, ele acabar intermediando nossas decisões, e acabamos sempre chegando em um consenso. Referente a inveja geracional, acredito que aqui não seja o caso, pois está sendo passado apenas para segunda geração. Referente a remuneração não baseada em mérito, aqui não acontece, todos recebem o que é compatível com a sua função, não é porque é da família que receberá mais, até porque, eu, Principal B e o Principal A, não recebemos o mesmo salário, tudo é compatível a com função. Referente a decisões estratégicas irracionais, a gente trabalha bastante para isso não acontecer, por exemplo, se algum familiar faz algo incorreto, vai receber uma punição por isso, aqui é igual para todo mundo, e por ser parente, as vezes temos que ter um cuidado redobrado, porque eu penso que eles têm que servir de exemplo para todos os outros funcionários.

06. Nos últimos anos quais medidas são adotadas para harmonizar os (conflitos) interesses na relação principal-principal?

R: A maior medida que utilizamos é sentar e conversar, tudo que a gente faz aqui antes de tomar uma decisão, seja para aumento de salário, pró-labore, investimentos, tudo é sentado, e é utilizado base de cálculos dos relatórios, se informação no relatório diz que é viável, aplicamos, caso contrário, não.

07. Quais temas/assuntos são mais discutidos/debatidos pelo principal-principal no dia a dia da gestão da empresa.

R: Hoje a questão que mais debatemos é a falta de mão de obra, a gente tem muita dificuldade em contratar, e em contrapartida, a gente tem que cuidar dos funcionários que temos. É algo bem complicado, aqui na empresa hoje somos apenas em três mulheres, o restante são homens, e nós, mulheres, passamos trabalho, na questão da fofoca, tem-se muito que a mulher que tem fama de fofqueira, mas aqui é ao contrário, os homens são bem faladores. Já tivemos alguns problemas com alguns colaboradores, o último colaborador tivemos que demitir. A gente acredita que é uma situação que vai mudar com o passar do tempo, então isso também entra como uma das coisas que eu, Principal B e o Principal A, discutimos bastante, a questão dos colaboradores.

08. Você pode citar dois possíveis fatores (tema/assunto) que geram conflitos entre principal-principal no campo estratégico ou nas decisões estratégicas da empresa?

R: Acredito que a divergência de opinião, hoje o nosso tio participa com 50% na sociedade, e como ele é uma pessoa mais velha, tem um ponto de vista muito diferente de mim, Principal B e do Principal A, que temos os outros 50%. Ele é meio do contra, por isso é muito importante termos um consultor para sempre mediar as decisões.

09. Para encerrar você gostaria de deixar alguma consideração/observação a respeito da relação principal-principal (conflitos)?

R: Como eu citei, eu e o Principal A temos uma relação bem boa, claro, as vezes temos algumas divergências de opiniões, mas em si, nossa relação é bem boa. Eu respeito muito o ponto de vista do Principal A, ele amadureceu bastante depois que assumiu a empresa, ele é uma pessoa muito técnica, e isso faz com que eu me sinta segura diante das decisões que ele toma, o meu irmão está cada vez mais maduro, então, vamos dizer, que após ele ter assumido a empresa, nossa relação, como família, até melhorou. A questão de ele ter as responsabilidades que hoje ele tem, fez com que ele crescesse e amadurecesse como pessoa.

1.5 Teoria da Reputação Corporativa

1.5.1 Perguntas

1. Quais são os principais desafios enfrentados pelas empresas familiares na construção e gestão de sua reputação corporativa?

R: Então, hoje em termos de questão financeira, dificilmente temos problemas, a gente nunca teve problema com os novos fornecedores devidos a restrições no cadastro, essas coisas, a gente sempre foi uma empresa com um nome limpo. A questão que nos

desafia todos os dias seria a falta de mão de obra mesmo, necessitamos de uma mão de obra boa, pois prezamos pela qualidade do nosso produto. O nosso diferencial, além da entrega, é a qualidade do nosso produto. Então temos que estar rodeados de bons profissionais, porque são eles que vão dar o acabamento no nosso produto, são eles que fazem o nosso produto. Então, mais uma vez eu volto, um dos problemas mais críticos realmente é a mão de obra, além que tem um colaborador que frequente a empresa, ele tem que estar apto para o trabalho. Então eles recebem todo suporte técnico, tem um treinamento, os supervisores sempre estão ali auxiliando. Acredito que hoje, para gente manter a empresa, além de ter um cadastro bom, um CNJP limpo, temos que manter a qualidade do nosso produto.

2. Quais estratégias são adotadas para preservar reputação da empresa diante da sociedade?

R: Principalmente a qualidade do nosso serviço, desde o momento do telefone, do primeiro contato com o cliente, é tudo uma corrente, desde o momento que o cliente entre em contato conosco até o momento que ele recebe a mercadoria, tudo isso está ligado, e por isso preservamos a qualidade em cada etapa. Porque sabemos que assim como nós, existem outros concorrentes, e a empresa tem que ter um diferencial para se sobressair, então esse é o nossa, a qualidade dos nossos serviços.

3. Na relação principal-principal há discussões sobre questões relacionadas a reputação da empresa? Cite duas.

R: Mais uma vez eu volto na questão da qualidade do serviço, porque as vezes acontece, a houve um armazenamento errado, ou não foi produzido a caixa da maneira que deveria ser feita, as vezes a carga chegar no cliente amassada, e quando esses fatos acontecem a gente senta e conversa, sempre procurando melhorar, e ver o que foi o erro para fazermos a correção. Hoje boa parte das nossas vendas são feitas pelos nossos representantes, então muitas vezes não temos o contato direto com o cliente, temos mais contato no caso, na produção e na entrega do produto. As vezes quando acontece algum erro, nossos representantes passam para nós, para que isso por ser corrigido e mitigado.

4. Quais princípios e valores a empresa adota para que haja confiança e legitimação com os stakeholders (clientes/fornecedores/comunidade)?

R: A questão do pagamento em dia dos nossos fornecedores, também sempre cumprimos os prazos com as entregas, a questão da confiança que temos que passar para o cliente, a questão da pontualidade, que é algo que prezamos muito e o respeito, as vezes a gente sabe que o cliente não tem total razão, mas sempre lidamos com esses conflitos da melhor maneira possível.

5. No dia a dia da gestão (na relação principal-principal), cite três fatores que são determinantes para o desgaste da reputação da empresa.

R: Tem a questão da mão de obra, como falta bastante mão de obra o Principal A, as vezes, tem que ajudar na produção, tipo hoje, ele está auxiliando lá embaixo. A questão da qualidade dos produtos, da pontualidade. Quando o cliente compra com a gente, damos um prazo e ele se programa para receber naquele prazo, faz todo um planejamento, então a partir do momento que a gente não cumpre com esse prazo, acaba perdendo a credibilidade.

6. Para encerrar você gostaria de deixar alguma consideração/observação na relação principal-principal no tocante a reputação corporativa? (ex: algum programa em prol da comunidade) R: Eu acredito que uma coisa que o nosso pai e o nosso tio passaram para nós é a questão do bom relacionamento, do contato com o pessoal. A gente sempre está em contato com o pessoal da fábrica, isso faz com que a gente saiba o que está se passando na empresa, porque se tu não entendes o chão de fábrica, tu acaba não conseguindo entender todo processo, então sempre mantemos um bom relacionamento com o chão de fábrica, tu quer saber de uma coisa, tu vai na produção, é impressionante, tanto coisas positivas, quanto coisas negativas. E claro sempre tentar manter a qualidade dos produtos, o respeito mútuo, a pontualidade, e sempre tratar o cliente não como mais um, mas sempre como se ele fosse teu primeiro cliente.

ANEXO C – Entrevista da Empresa ECV1

1 QUESTIONÁRIO CATEGORIZAÇÃO DA ENTREVISTA

1.1 Perfil da Empresa

01. Qual a atividade/ramo principal da empresa?
R: Comércio varejista de peças para caminhões.
02. Onde está localizada?
R: Criciúma
03. Qual o tempo de vida da empresa?
R: Tem 36 anos.
04. Em qual geração a empresa se encontra?
R: Segunda geração.
05. A empresa possui matrizes ou filiais?
R: Possui uma filial.
06. Quantos funcionários a empresa possui?
R: 15 funcionários aproximadamente.

1.2 Perfil do Entrevistado (Quotista Principal)

01. Qual sua função na empresa?
R: Diretor administrativo.
02. Qual a sua idade?
R: 41 anos.
03. Qual a sua escolaridade?
R: Pós-graduado.
04. Você possui alguma formação?
R: Sou formado em administração e tenho pós-graduação em gerência financeira.
05. Há quanto tempo você está na empresa?
R: 28 anos aproximadamente.
06. Qual seu grau de parentesco na família?
() Sócio fundador
(x) Filho do sócio fundador
() Sobrinho do sócio fundador
() Irmão do sócio fundador
() Outro _____

1.3 Perfil do Entrevistado (Quotista Secundário)

01. Qual sua função na empresa?
R: Gerente financeira.
02. Qual a sua idade?
R: 41 anos.
03. Qual a sua escolaridade?
R: Ensino superior completo.
04. Você possui alguma formação?
R: Formada em biologia e administração.
05. Há quanto tempo você trabalha na empresa?
R: 10 anos aproximadamente.
06. Qual seu grau de parentesco com o dono da empresa?
() Filho do sócio fundador
() Sobrinho do sócio fundador
() Irmão do sócio fundador
(x) Outro: nora do sócio fundador.

1.4 Teoria da Agência Principal-Principal

1.4.1 Perguntas

01. Quais desafios são enfrentados pelos gestores (principal-principal) no dia a dia da gestão da empresa?
R: O que mais pesa no dia a dia da gestão é as reponsabilidades que você precisa ter, tanto com os teus funcionários, quanto com os fornecedores, folha de pagamento, impostos. E também tem a responsabilidade de saber separar e entender a relação

pessoal e profissional, como a Principal B é minha esposa, temos que ter bastante controle para não levarmos os problemas da empresa, para dentro de casa. As vezes acontece, é algo meio inevitável, quando nos damos conta estamos falando sobre algo da empresa.

02. A cultura da empresa e os valores familiares influenciam na relação principal-principal?
R: Influencia muito, meu pai, o fundador da empresa, é uma meta para mim, então tudo que ele fez, que ele deixou para mim, é algo que valorizo e tenho em mente que é algo que eu e a Principal B queremos fazer crescer. Eu, Principal A e a Principal B, temos como objetivo entregar uma empresa para terceira geração, mais forte do que meu pai entregou para mim.
03. O processo sucessório (sucessão familiar) pode impactar (ou impactou) a relação principal-principal?
R: O sócio fundador foi se afastando aos poucos da empresa, e dando lugar para nova geração, eu, Principal A, sempre tive a meta dele em mente, que ele me passou, porém eu e a Principal B também desenvolvemos as nossas metas. E o processo sucessório em si, foi bem tranquilo.
04. No caso do processo sucessório, quais estratégias foram adotadas para mitigar possíveis conflitos durante este processo?
R: Como foi algo de pai para filho não teve muitos conflitos, claro, ele tinha ideias diferentes, mas como ele foi se afastando aos pouquinhos, consegui aplicar as ideias que ele tinha e ainda ir colocando aos poucos novas metas para empresa.
05. De acordo com alguns autores (teoria da agência / conflito de interesse) existem determinados conflitos que são predominantes nas empresas familiares. Algum deles se encaixam na realidade da sua empresa?
 (x) apropriação dos recursos da empresa
 () empossamento de familiares não qualificados em cargos-chaves
 () conflitos de interesse entre irmãos
 () inveja geracional (entre gerações)
 () remuneração não baseada em mérito
 (x) decisões estratégicas irracionais

Referente a apropriação dos recursos da empresa, acredito que acontece as vezes, como por exemplo, compramos um terreno para construir um galpão, claro, tira um pouco o foco da empresa, mas pelo meu ver, é um investimento para empresa. Porém tanto eu, Principal A, e o Principal B temos um pró-labore, então dificilmente utilizamos de recursos da empresa. Referente a empossamento de familiares não qualificados, como eu e minha esposa que assumimos, procuramos nos manter atualizamos sobre tudo do nosso ramo, e a Principal B, que é a gerente financeira é muito capacitada para função. Referente a decisões estratégicas irracionais as vezes acontece, todo mundo erra né? Mas nunca é nada muito grave, que eu e a Principal B não possamos sentar, conversar e resolver, sempre chegamos a um consenso da melhor forma para organizar as situações.

06. Nos últimos anos quais medidas são adotadas para harmonizar os (conflitos) interesses na relação principal-principal?
R: Sempre é na base da conversa, mas a Principal B é uma pessoa que não tenho muito atrito, ela é bem tranquila, nossas conversas sempre são equilibradas. Quando conversamos ele defende as ideias dela e eu as minhas, e assim entramos em um consenso do que é melhor para empresa, mas claro, as vezes já vou com a minha opinião formada, então tento mostrar para ela que isso seria sim, bom para empresa.
07. Quais temas/assuntos são mais discutidos/debatidos pelo principal-principal no dia a dia da gestão da empresa.
R: Acredito que algo que discutimos muito seria sobre funcionários, sempre comentamos que e verificamos se é alguém que se encaixa no perfil da empresa, e a Principal B vem questionar isso comigo, pois tenho um convívio maior com os funcionários da empresa,

então ela vem me pedir conselho, tanto sobre admissão, como sobre demissão. Também conversamos sobre a parte financeira, como está o andamento da empresa, e tentamos deixar isso bem organizado.

08. Você pode citar dois possíveis fatores (tema/assunto) que geram conflitos entre principal-principal no campo estratégico ou nas decisões estratégicas da empresa?

R: Na empresa, é difícil surgir um atrito entre a gente, e talvez quando surgir, seja algo mais pessoal do que profissional, então, como falei antes, a gente sempre sente a conversa sobre isso. O que pode acontecer, as vezes, é gerar algum atrito entre a gente devido a alguma situação que acontece com um funcionário nosso. Mas nós temos um convívio muito bom com os nossos colaboradores, e a maior parte deles trabalham há mais de 10 anos na nossa empresa. As vezes a Principal B não é muito flexível no quesito de folga, ou quando surgiu alguma necessidade, o funcionário conseguir antecipar as férias, e eu, Principal A, já sou uma pessoa mais liberal, ah pegou folga hoje, amanhã ele compensa. Isso gera alguns conflitos entre a gente, mas nada que não possa ser resolvido.

09. Para encerrar você gostaria de deixar alguma consideração/observação a respeito da relação principal-principal (conflitos)?

R: A relação entre eu, Principal A e a Principal B é muito respeitosa, e não vou dizer que é fácil trabalhar com a sua esposa, as vezes levamos algo da empresa para dentro de casa, e as vezes problemas de casa para dentro da empresa, mas sempre tentamos separar isso, e resolver os problemas da melhor forma possível.

1.5 Teoria da Reputação Corporativa

1.5.1 Perguntas

1. Quais são os principais desafios enfrentados pelas empresas familiares na construção e gestão de sua reputação corporativa?

R: Hoje todo mundo está sempre na correria, principalmente os nossos clientes que possuem mecânica, eles sempre têm muito serviço, então a gente necessita dar conta de atender eles e entregar no prazo, porém, em muitos casos nossos motoboys estão com muita demanda e acabam demorando na entrega, o que causa a insatisfação do cliente, mas acredito que esse seja um problema dos comércio de peças, penso que não é um desafio apenas da gente. No nosso ramo temos que atender bem, temos que ter um estoque muito bom para ter a pronta entrega, porém nem sempre isso é possível. Então temos que ter peças a pronta entrega, com um preço bom e uma entrega rápido, a gente tenta cumprir isso da melhor maneira, mas as vezes é difícil conseguir tudo.

2. Quais estratégias são adotadas para preservar reputação da empresa diante da sociedade?

R: Então, a nossa empresa é uma empresa antiga e leva um nome que meio que já é conhecido na cidade, e eu tento, da melhor forma possível, honrar com a empresa e com os meus compromissos. Os clientes tento tratar da melhor maneira possível, tanto na questão do atendimento, da entrega do produto, de tudo que imaginar dentro da empresa, tento entregar o melhor para o nosso público, pois isso vai levando em diante o nome da empresa

3. Na relação principal-principal há discussões sobre questões relacionadas a reputação da empresa? Cite duas.

R: Acredito que buscamos sempre oferecer um melhor preço para os nossos clientes, eu e a Principal B também discutimos como melhor a entrega dos produtos e sempre passar uma imagem de confiança, tanto para os nossos clientes, como para os nossos fornecedores. Pois quando a pessoa tem confiança em um lugar, a probabilidade de ela voltar a comprar com a gente, é muito maior.

4. Quais princípios e valores a empresa adota para que haja confiança e legitimação com os stakeholders (clientes/fornecedores/comunidade)?
R: Sempre mantemos nossas contas em dia com os fornecedores, e tentamos sempre oferecer um bom atendimento, um preço justo, uma entrega rápida e principalmente uma boa qualidade, pois isso gera uma certa garantia com o cliente.
5. No dia a dia da gestão (na relação principal-principal), cite três fatores que são determinantes para o desgaste da reputação da empresa.
R: Acredito que tudo que já comentei, porém ao contrário, quando por algum motivo você deixa a desejar no atendimento, ou por acaso não tem a peça em estoque, ou a entrega atrasa, ou a peça veio com defeito. São fatos que podem vir acontecer que acabam prejudicando a nossa imagem.
6. Para encerrar você gostaria de deixar alguma consideração/observação na relação principal-principal no tocante a reputação corporativa? (ex: algum programa em prol da comunidade)
R: Eu, Principal A e a Principal B, sempre sentamos e conversamos para gerar soluções para os problemas que surgem no meio do caminho, problemas internos da empresa, mas tentamos evitar ao máximo causar conflitos. E claro, procuramos sempre preservar o nome da empresa. E é uma coisa que eu tenho muito em mente, honrar tudo que meu pai fez e tudo que ele deixou para nós. Desde 1988 a empresa vem dando certo, e temos que preservar isso, procurando maneiras para que o nosso nome ser levado da melhor forma possível, para próximas gerações.

ANEXO D – Entrevista da Empresa ECV2

1 QUESTIONÁRIO CATEGORIZAÇÃO DA ENTREVISTA

1.1 Perfil da Empresa

01. Qual a atividade/ramo principal da empresa?
R: Comércio varejista
02. Onde está localizada?
R: Jaguaruna
03. Qual o tempo de vida da empresa?
R: 26 anos
04. Em qual geração a empresa se encontra?
R: Primeira/Segunda
05. A empresa possui matrizes ou filiais?
R: Sim
06. Quantos funcionários a empresa possui?
R: 12

1.2 Perfil do Entrevistado (Quotista Principal)

01. Qual sua função na empresa?
R: Gestor
02. Qual a sua idade?
R: 60
03. Qual a sua escolaridade?
R: Ensino médio completo
04. Você possui alguma formação?
R: Não
05. Há quanto tempo você está na empresa?
R: 26 anos
06. Qual seu grau de parentesco na família?
(x) Sócio fundador
() Filho do sócio fundador
() Sobrinho do sócio fundador
() Irmão do sócio fundador
() Outro _____

1.3 Perfil do Entrevistado (Quotista Secundário)

01. Qual sua função na empresa?
R: Gestão
02. Qual a sua idade?
R: 23 anos
03. Qual a sua escolaridade?
R: Superior completo
04. Você possui alguma formação?
R: Administração de empresas
05. Há quanto tempo você trabalha na empresa?
R: 6 anos
06. Qual seu grau de parentesco com o dono da empresa?
(x) Filho do sócio fundador
() Sobrinho do sócio fundador
() Irmão do sócio fundador
() Outro _____

1.4 Teoria da Agência Principal-Principal

1.4.1 Perguntas

01. Quais desafios são enfrentados pelos gestores (principal-principal) no dia a dia da gestão da empresa?
R: Falta de diálogo para tomada de decisões, o Principal A muitas vezes por ter um extinto de decisão maior toma as iniciativas sem uma reunião para uma tomada de decisão conjunta. Muitas vezes gerando conflito por divergências na opinião dos demais.

02. A cultura da empresa e os valores familiares influenciam na relação principal-principal?
R: Sim, pois o princípio básico da gestão da empresa é adquirido a partir dos princípios que a família possui. No caso dessa empresa os princípios de negócio que meu avô possuía influenciou muito na maneira que seus filhos desenvolveram a empresa.
03. O processo sucessório (sucessão familiar) pode impactar (ou impactou) a relação principal-principal?
R: Sim, na empresa ainda não aconteceu por completo a sucessão, porém a segunda geração já trabalha na empresa, e conforme a segunda geração vai tomando maiores iniciativas algumas ideias vão mudando por ser uma geração diferente, trazendo a importância de um processo sucessório gradativo.
04. No caso do processo sucessório, quais estratégias foram adotadas para mitigar possíveis conflitos durante este processo?
R: A empresa está migrando parcialmente.
05. De acordo com alguns autores (teoria da agência / conflito de interesse) existem determinados conflitos que são predominantes nas empresas familiares. Algum deles se encaixam na realidade da sua empresa?
 apropriação dos recursos da empresa
 empobrecimento de familiares não qualificados em cargos-chaves
 conflitos de interesse entre irmãos
 inveja geracional (entre gerações)
 remuneração não baseada em mérito
 decisões estratégicas irracionais
- Por ter uma gestão muito baseada na prática devido ao principal não possuir ensino superior, muitas decisões são tomadas a partir do instinto, não sendo feitas avaliações mais criteriosas de necessidade ou demanda daquela estratégia, principalmente quando se trata de investimentos financeiros.
06. Nos últimos anos quais medidas são adotadas para harmonizar os (conflitos) interesses na relação principal-principal?
R: A empresa ainda não possui algo bem definido em relação, mas vem buscando tomar decisões baseadas nas opiniões de todos sócios, tendo assim um maior diálogo entre os mesmos.
07. Quais temas/assuntos são mais discutidos/debatidos pelo principal-principal no dia a dia da gestão da empresa.
R: O futuro da empresa, principalmente os recursos financeiros.
08. Você pode citar dois possíveis fatores (tema/assunto) que geram conflitos entre principal-principal no campo estratégico ou nas decisões estratégicas da empresa?
R: Pensamentos diferentes de estratégias, exemplo visando o público, um pensa em trabalhar com uma margem de preço maior visando um determinado público o outro com uma estratégia de ofertas de preço visando outro público.
09. Para encerrar você gostaria de deixar alguma consideração/observação a respeito da relação principal-principal (conflitos)?
R: Nossa relação em si, é uma relação boa, há algumas divergências de opiniões, mas é algo que temos que trabalhar para melhorar todos os dias.

1.5 Teoria da Reputação Corporativa

1.5.1 Perguntas

1. Quais são os principais desafios enfrentados pelas empresas familiares na construção e gestão de sua reputação corporativa?

R: Como se trata de varejo e a matriz está localizado em um bairro pequeno, desenvolver uma equipe que passe confiança para comunidade é uma grande dificuldade.

2. Quais estratégias são adotadas para preservar reputação da empresa diante da sociedade?

R: A empresa não possui grandes campanhas, mas sempre que possível ajuda a comunidade em questões como patrocínios para eventos comunitários.

3. Na relação principal-principal há discussões sobre questões relacionadas a reputação da empresa? Cite duas.

R: Procuramos sempre prezar um bom atendimento ao cliente, e a qualidade do serviço prestado.

4. Quais princípios e valores a empresa adota para que haja confiança e legitimação com os stakeholders (clientes/fornecedores/comunidade)?

R: Tradição familiar, honestidade, comprometimento. Tentando sempre fornecer um atendimento digno ao cliente, e compromisso com os fornecedores mantendo sempre todas as contas em dia.

5. No dia a dia da gestão (na relação principal-principal), cite três fatores que são determinantes para o desgaste da reputação da empresa.

R: A falta de mão de obra para o setor muitas vezes faz ter colaboradores sem experiência em atender o cliente, o desenvolvimento da empresa ainda não suporta treinamentos específicos para funções, isso acaba fazendo muitas vezes que o cliente saia insatisfeito com atendimento, que seria uma das principais formas de se ter uma boa reputação.

6. Para encerrar você gostaria de deixar alguma consideração/observação na relação principal-principal no tocante a reputação corporativa? (ex: algum programa em prol da comunidade)

R: Nós fazemos apenas pequenas campanhas ou patrocínios a eventos comunitários, porém momento não temos nenhum programa em si em prol da sociedade, mas é algo que pode ser analisado para implementação.

ANEXO E – Entrevista da Empresa EPS1

1 QUESTIONÁRIO CATEGORIZAÇÃO DA ENTREVISTA

1.1 Perfil da Empresa

01. Qual a atividade/ramo principal da empresa?
R: Transportes de carga e movimentação logística.
02. Onde está localizada?
R: Criciúma.
03. Qual o tempo de vida da empresa?
R: 39 anos.
04. Em qual geração a empresa se encontra?
R: Está em transição para segunda geração.
05. A empresa possui matrizes ou filiais?
R: Temos filiais em São Paulo, Jundiá, Rio de Janeiro, Goiânia, Rio Grande do Sul, Mato Grosso e Paraná.
06. Quantos funcionários a empresa possui?
R: 400 funcionários aproximadamente.

1.2 Perfil do Entrevistado (Quotista Principal)

01. Qual sua função na empresa?
R: Diretor geral.
02. Qual a sua idade?
R: 63 anos.
03. Qual a sua escolaridade?
R: Eu tenho o início do terceiro grau, não consegui terminar, porque tive que trabalhar.
04. Você possui alguma formação?
R: Não, aprendi tudo na prática.
05. Há quanto tempo você está na empresa?
R: 39 anos, pois fui um dos fundadores da empresa.
06. Qual seu grau de parentesco na família?
(x) Sócio fundador
() Filho do sócio fundador
() Sobrinho do sócio fundador
() Irmão do sócio fundador
() Outro _____

1.3 Perfil do Entrevistado (Quotista Secundário)

01. Qual sua função na empresa?
R: Principal B é gerente administrativo, Principal C é gerente comercial, Principal D é gerente financeiro e Principal E é gerente operacional.
02. Qual a sua idade?
R: Principal B tem 44 anos, o Principal C tem 40 anos, Principal D tem 40 anos e o Principal E tem 34 anos.
03. Qual a sua escolaridade?
R: Principal B tem o ensino médio completo e o Principal C, D e E tem o ensino superior completo.
04. Você possui alguma formação?
R: Principal C é formado em odontologia, o Principal D é formado em administração e relações internacionais, o Principal E é formado em engenharia de produção civil.
05. Há quanto tempo você trabalha na empresa?
R: Principal B está há aproximadamente 24 anos na empresa, Principal C há aproximadamente 15 anos, o Principal D há aproximadamente 13 anos e o Principal E há aproximadamente 10 anos.
06. Qual seu grau de parentesco com o dono da empresa?
(X) Filho do sócio fundador
() Sobrinho do sócio fundador
() Irmão do sócio fundador
() Outro _____

Principal B e C são filhos de um dos sócios fundadores, e o Principal D e E são filhos do atual diretor da empresa, que é o outro fundador da empresa.

1.4 Teoria da Agência Principal-Principal

1.4.1 Perguntas

01. Quais desafios são enfrentados pelos gestores (principal-principal) no dia a dia da gestão da empresa?

R: A minha relação com os principais é muito boa, é não é uma relação só de sócios, todos os quatro hoje estão no quadro societário, aos pouquinhos a gente foi transferindo algumas partes para eles, é uma relação boa e tranquila, nós decidimos tudo juntos, todas as etapas da empresa, que vem de novo, decidimos tudo em cinco mãos, antes era seis mãos até a presença do meu irmão que não está mais entre a gente, eu e o meu irmão que fundamos a empresa, e hoje meus filhos e meus sobrinhos a frente da empresa comigo.

02. A cultura da empresa e os valores familiares influenciam na relação principal-principal?

R: Com certeza, os valores familiares fazem toda a diferença, porque a gente sabe que além de nós precisarmos estar unidos pelo fato de nós termos uma empresa para administrar e para e para ter resultados, nós ainda somos uma família, que é ainda mais importante, e você precisa ter uma boa convivência como família.

03. O processo sucessório (sucessão familiar) pode impactar (ou impactou) a relação principal-principal?

R: O processo sucessório vem acontecendo, está em transição, tanto é que as cotas que eram da família do lado do meu irmão, no caso 50%, foi deixado em testamento, metade para os filhos dele e metade para mulher dele.

04. No caso do processo sucessório, quais estratégias foram adotadas para mitigar possíveis conflitos durante este processo?

R: É algo mais delicado, pois quando meu irmão descobriu uma doença no início do ano passado, foi recomendado que ele fizesse um testamento, mas eu já sabia, porque antes mesmo de ele ficar doente, ele já tinha negociado algumas coisas, algumas participações na empresa para os filhos dele, como eu fiz para os meus filhos. Até porque a gente está passando, perdendo um pouco do entusiasmo e tem que botar sangue novo no negócio, né?

05. De acordo com alguns autores (teoria da agência / conflito de interesse) existem determinados conflitos que são predominantes nas empresas familiares. Algum deles se encaixam na realidade da sua empresa?

- (x) apropriação dos recursos da empresa
- () empossamento de familiares não qualificados em cargos-chaves
- () conflitos de interesse entre irmãos
- (x) inveja geracional (entre gerações)
- () remuneração não baseada em mérito
- () decisões estratégicas irracionais

R: Referente a apropriação dos recursos na empresa, não fizemos mais isso, hoje é algo bem definido, porém houve épocas, lá no início da empresa, que a empresa não tinha uma quantidade de recursos muito forte. Porém se tivesse uma necessidade, uma demanda, por exemplo, o meu irmão, pelo fato de ele ser mais velho que eu, os filhos dele eram mais velhos que os meus, então ele tinha necessidades diferente, os filhos dele entraram na universidade antes dos meus, então ele tinha demandas diferentes. Então ele tomava o dinheiro, pegava o que precisava além do salário dele, quando precisavam fazer algum investimento e eu possuía uma planilha que eu ficava com aquele valor a ver, corrigido, para o dia que eu precisasse, pois tínhamos 50% cada um no quadro societário. Porém eu só tomava aquele dinheiro quando a empresa tivesse capacidade de dispor disso. Então foi uma coisa sempre bem controlada, bem definida para evitar qualquer tipo de conflito. Referente ao empossamento de familiares não qualificados acredito que não seja o caso, as vezes acontece algumas falhas, mas

somos muito atenciosos com esses problemas e tentamos resolver da melhor maneira possível. Já referente aos conflitos de interesse entre irmãos, eu acredito que eu sempre tentei fazer o máximo pelo meu irmão, e ele sempre foi recíproco. Referente a inveja geracional, eu acho que isso existe em todos os lugares né? Acredito que é algo do ser humano. Acho que bem no comecinho, quando eles começaram a vir para empresa, porque na verdade não vieram uns quatro meninos juntos para empresa, foi vindo aos poucos o Principal B foi o primeiro a vir, porque ele não saiu para estudar, já o Principal C, Principal D e Principal E saíram para estudar fora. Então o principal B é o que está a mais tempo na empresa, porém depois todos eles foram vindos aos pouquinhos, e assim, no início gerou um pouquinho de conflitos, até por uma falta de amadurecimento deles, mas tudo foi trabalhado, e juntos, conseguimos superar isso. Eu sempre fiquei muito atento a isso, para evitar qualquer tipo de desavença entre eles, e isso ajudou, hoje todos nós nos respeitamos, e nossa convivência é muito boa. Referente a remuneração não baseada em mérito, acredito que não seja o caso, todos se esforçam muito, e quando a empresa dá lucro, é feito uma divisão, e todos eles participam. Referente a decisões estratégicas irracionais, acredito que também não se encaixa aqui, porque é tudo controlado, ninguém tenta passar por cima de ninguém. A gente sempre senta e discute, e a maioria vence. Apesar de eu, Principal A, ser o maior quotista, o meu voto vale apenas um só, mas os Principais, normalmente, acabam aceitando minhas ideias, até pela experiência que eu já tenho. A maioria desses conflitos é algo que não acontece mais na empresa, mas isso é uma coisa que já aconteceu aqui dentro. Num determinado momento, de repente, de um achar que tinha o direito de fazer alguma coisa sem consultar o outro, isso já aconteceu, principalmente no início, na chegada de cada um. Mas isso é uma coisa que tem que ser trabalhada e dirigida de uma forma que não deixe dúvidas. Então a gente fez isso muito bem, essa lição de casa, e hoje, graças a Deus, nós temos uma convivência muito boa, ninguém ultrapassa os limites.

06. Nos últimos anos quais medidas são adotadas para harmonizar os (conflitos) interesses na relação principal-principal?

R: Os valores da família ajudam nesse processo de mitigar os conflitos, a gente sempre senta, conversa, cada um passa o que tá pensando, o que sente do mercado, o que dá para fazer, o que não dá pra fazer. Daí a gente decide junto, mas sempre com muita cautela.

07. Quais temas/assuntos são mais discutidos/debatidos pelo principal-principal no dia a dia da gestão da empresa.

R: A gente sempre senta e discute sobre tudo, qualquer tipo de problema que aparece, qualquer tipo de situação, procuramos encontrar uma saída, todos os dias, pois aqui somos em cinco mãos. Talvez os temas mais discutidos sejam os funcionários, contratações e desligamentos. Referente a parte financeira, a qual o Principal D é o responsável, é tudo muito organizado e a gente não tem qualquer tipo de problema financeiro. Então o nosso negócio é receber e pagar. De repente, sobrou algum dinheiro, a gente tem que saber uma finalidade para esse dinheiro. E tem o problema dos investimentos, né? Quando é hora de investir, quando não é hora de investir. Mas tudo isso a gente senta e discute sempre juntos.

08. Você pode citar dois possíveis fatores (tema/assunto) que geram conflitos entre principal-principal no campo estratégico ou nas decisões estratégicas da empresa?

R: Como já citei, o que costumamos tratar mais são alguns problemas da parte administrativa, sobre os investimentos da empresa.

09. Para encerrar você gostaria de deixar alguma consideração/observação a respeito da relação principal-principal (conflitos)?

R: Eu, principal A, e os outros principais sempre pregamos o respeito, desde que eles foram vindo e quando houve algum tipo de conflito aqui, porque o meu irmão era uma pessoa muito controversa, ele tinha muitos problemas com os filhos dele. Porque os filhos dele não aprovavam muito o que ele fazia na própria vida dele, na vida dele, fora da família. Então eles tinham muito conflitos e era conflito diário. Eu vivia o tempo todo tentando apaziguar e deixar a família unida. Eu sempre fazia isso por eles, acredito que

é por isso que hoje, há tempo respeito entre nós, a gente teve que trabalhar isso num determinado momento, mas eu consegui colocar na cabeça de todo mundo que aqui ninguém adversário, aqui a gente é aliado.

1.5 Teoria da Reputação Corporativa

1.5.1 Perguntas

1. Quais são os principais desafios enfrentados pelas empresas familiares na construção e gestão de sua reputação corporativa?

R: A gente trabalha todo dia nisso, e estamos sempre contratando pessoas para treinar funcionários e tudo mais. Evidentemente, todas as vezes que temos que demitir alguém, aquela pessoa não vai ficar satisfeita, mas na média, a nossa empresa tem uma reputação muito boa e o nosso trabalho é muito bom, porém o grande drama da empresa são os motoristas, mas é um problema que todas as empresas de transporte que tem frota têm, então não é uma especificidade nossa de ter problema com motorista e temos uma rotatividade enorme deles. Trabalhamos nisso todos os dias, para mantermos uma boa reputação. Nesse momento mesmo, a gente está tendo uma empresa de RH que está fazendo um trabalho junto dos nossos funcionários, para dar treinamento, para trazer engajamento deles. Nossa empresa investe nisso constantemente.

2. Quais estratégias são adotadas para preservar reputação da empresa diante da sociedade?

R: Não trazemos problemas para a sociedade ao nosso redor, atendemos todas as leis de prefeitura, de estado, de federação, tem que atender hoje, porque tem muita gente no teu pé, então temos muito cuidado com tudo.

3. Na relação principal-principal há discussões sobre questões relacionadas a reputação da empresa? Cite duas.

R: Nós chegamos em um nível em que não dá para fazer mais nada errado. E muitas vezes o fato de fazer o certo desagradava algumas pessoas, mas tudo tem que fazer dentro da lei, hoje é impossível se fazer alguma coisa fora da lei. É tipo assim, a gente sofre muito porque temos que investir sempre na frota, principalmente nos caminhões, eles não podem estar poluindo mais que o normal, temos investido sempre em caminhões mais novos, mais eficientes, agora mesmo nós estamos vendendo caminhões que ainda nos atendem, mas botando caminhões novos, que são os caminhões com uma qualificação diferente de agressão ao meio ambiente, que custa muito mais caro, mas somos obrigados ter isso na frota. E o próprio cliente exige isso, esses clientes multinacionais inclusive, as vezes chegam a te forçar a comprar caminhões elétricos ou comprar carros elétricos de entrega para poder agredir menos o meio ambiente, além da nossa empresa, nossos clientes também são muito preocupados com isso, com o meio ambiente.

4. Quais princípios e valores a empresa adota para que haja confiança e legitimação com os stakeholders (clientes/fornecedores/comunidade)?

R: Acredito que seja o caráter que a nossa empresa preza. Temos que tocar a vida de uma maneira que não chame muita atenção das pessoas. Acho que discrição e caráter é algo mais importante para tudo. Além de claro, sempre manter as contas em dia, mas nosso capital de giro é muito bom, então, com isso, não temos problemas.

5. No dia a dia da gestão (na relação principal-principal), cite três fatores que são determinantes para o desgaste da reputação da empresa.

R: É aquilo que comentei antes, não quero condenar os motoristas, mas é tipo assim, se a tua empresa tem um caminhão na estrada com motorista fazendo as coisas erradas, vamos dizer assim, aquilo ali pode realmente te desqualificar, e acontece às vezes um acidente, por exemplo, o motorista bateu num carro, bateu numa moto, isso eventualmente acontece, e é um grande problema nosso, por isso nós controlamos o horário de direção. E a gente se preocupa muito com treinamentos para motorista, e controle de velocidade dos caminhões. Isso é uma coisa muito, muito rigorosa aqui dentro, que é exatamente para tentar preservar a imagem da empresa. E nós temos uma área específica aqui na empresa para cuidar dessa parte, eles tiram um relatório

de rastreamento de cada caminhão, então sabem de basicamente tudo que acontece na estrada, se por acaso o motorista ultrapassou o excesso de velocidade, entre outras coisas, temos cuidado com isso, os motoristas carregam a nossa marca, então se um motorista acaba sendo irresponsável, afeta diretamente a imagem da empresa. E até a parte da poluição, se o caminhão está poluindo o meio ambiente é a nossa marca que está em jogo. Caso venha a acontecer algum acidente nas estradas com os nossos caminhões, temos um departamento de trânsito responsável exclusivamente para cuidar e resolver essa parte. Então é isso, trabalhamos na nossa reputação constantemente.

6. Para encerrar você gostaria de deixar alguma consideração/observação na relação principal-principal no tocante a reputação corporativa? (ex: algum programa em prol da comunidade)

R: Eu, Principal A, costumo dizer que não é competência, é necessidade de fazer a coisa certa. Acredito que a nossa empresa deu certo, porque a gente veio de um lugar muito baixo, o meu pai tinha um negócio muito pequeno, onde a gente, eu e meu irmão, trabalhávamos com ele, porém eu e meu irmão queríamos mudar de vida e o medo de dar errado fez a gente fazer a coisa certa. Eu acho que foi isso, não vou dizer que é competência, mas o medo de que desse errado e perdermos ainda mais do que já do que não tínhamos. No começo a gente só estava tentando se salvar, no início dos anos 80, depois que a gente vai crescendo, criando um pouquinho de corpo, a organização se torna algo necessário, porque se a empresa não se organizar, sai do mercado.

ANEXO F – Entrevista da Empresa EPS2

1 QUESTIONÁRIO CATEGORIZAÇÃO DA ENTREVISTA

1.1 Perfil da Empresa

01. Qual a atividade/ramo principal da empresa?
R: Serviço contábil.
02. Onde está localizada?
R: Içara.
03. Qual o tempo de vida da empresa?
R: 16 anos.
04. Em qual geração a empresa se encontra?
R: Na primeira geração.
05. A empresa possui matrizes ou filiais?
R: Não.
06. Quantos funcionários a empresa possui?
R: 13 funcionários.

1.2 Perfil do Entrevistado (Quotista Principal)

01. Qual sua função na empresa?
R: Diretor geral, responsável pela parte do marketing e pelo setor financeiro.
02. Qual a sua idade?
R: 46 anos.
03. Qual a sua escolaridade?
R: Superior completo.
04. Você possui alguma formação?
R: Bacharel em Ciências Contábeis.
05. Há quanto tempo você está na empresa?
R: 16 anos.
06. Qual seu grau de parentesco na família?
(x) Sócio fundador
() Filho do sócio fundador
() Sobrinho do sócio fundador
() Irmão do sócio fundador
() Outro _____

1.3 Perfil do Entrevistado (Quotista Secundário)

01. Qual sua função na empresa?
R: Auxílio técnico do pessoal dos setores, auxiliá-los na medida que eles têm dúvida e cobrar serviço também, verificar se está tudo sendo realizado da maneira correta. Cuido da parte do atendimento ao cliente e da criação de ferramentas de controle para o escritório, responsável pela parte administrativa.
02. Qual a sua idade?
R: 39 anos
03. Qual a sua escolaridade?
R: Superior completo.
04. Você possui alguma formação?
R: Bacharel em Ciências Contábeis.
05. Há quanto tempo você trabalha na empresa?
R: 12 anos aproximadamente.
06. Qual seu grau de parentesco com o dono da empresa?
() Filho do sócio fundador
() Sobrinho do sócio fundador
(x) Irmão do sócio fundador
() Outro _____

1.4 Teoria da Agência Principal-Principal

1.4.1 Perguntas

01. Quais desafios são enfrentados pelos gestores (principal-principal) no dia a dia da gestão da empresa?

R: Então, acredito que o principal desafio que a gente enfrenta, seria na parte de comunicação, eu sinto que a gente tem as mesmas vontades de progredir e tudo mais, mas temos um problema de comunicação bem forte, que eu acredito que isso já venha desde a família, na verdade, dentro da família. E outro desafio seria a visão que temos, mas eu não considero bem um problema, e sim um complemento. Ele, Principal A, tem uma visão mais comercial, de puxar mais o cliente, de estar trazendo mais coisas para empresa, eu, Principal B, tenho uma visão mais conservadora, no sentido de que só pode pegar mais clientes se a gente tiver capacidade, pois acredito que se pegarmos mais clientes do que pudermos atender, a tendência é diminuir a qualidade do serviço. Então são pontos de vistas diferentes. Ele, Principal A, está no ponto do comercial, que quer cada vez mais clientes. E eu, Principal B, estou no ponto de que o serviço que prestamos, tem que ser feito aos poucos, porque a gente teve exatamente esse problema no ano passado, de termos muitos clientes, e pouca mão de obra, e passar um aperto bem grande.

02. A cultura da empresa e os valores familiares influenciam na relação principal-principal?
R: Influenciem sim, principalmente a parte da família, pois hoje, ainda não conseguimos separar o pessoal do profissional, a gente ainda fala muito da família dentro da empresa, e isso as vezes acaba gerando conflitos.

03. O processo sucessório (sucessão familiar) pode impactar (ou impactou) a relação principal-principal?
R: A empresa ainda se encontra na primeira geração, então ainda não ocorreu o processo sucessório. Mas temos que pensar em estratégias para quando ocorrer a sucessão, ou também, tem uma hora que podemos faltar, tanto eu, quanto ele, e cada um tem as suas contas na empresa e cada um tem os seus herdeiros, e é uma coisa que teria que ser pensada, porém é algo que ainda não paramos para conversar e decidir como vai ser.

04. No caso do processo sucessório, quais estratégias foram adotadas para mitigar possíveis conflitos durante este processo?
R: Ainda não ocorreu o processo sucessório.

05. De acordo com alguns autores (teoria da agência / conflito de interesse) existem determinados conflitos que são predominantes nas empresas familiares. Algum deles se encaixam na realidade da sua empresa?

- () apropriação dos recursos da empresa
- () empossamento de familiares não qualificados em cargos-chaves
- (x) conflitos de interesse entre irmãos
- () inveja geracional (entre gerações)
- () remuneração não baseada em mérito
- (x) decisões estratégicas irracionais

Referente a apropriação dos recursos da empresa, acredito que é algo bem definido, cada um tem seu salário e seu pró-labore, essa parte é bem tranquila. Referente a empossamento de familiares não qualificados em cargos-chaves, já tivemos esse problema, era um familiar que foi contratado, ele não estava em um cargo-chave, porém acabou não dando certo, o jeito da pessoa trabalhar, então eu, Principal B e o Principal A, decidimos que ele não continuaria na empresa. Referente a conflitos de irmãos é algo que acontece aqui na empresa, entre mim, Principal B e o Principal A. Inveja geracional não temos esse problema. Referente a remuneração não baseada em mérito, acredito que isso, de certa forma, aconteça aqui. Referente a decisões estratégicas irracionais, pode acabar vir acontecendo também, pois quando a empresa é familiar, temos que pensar “Será que a minha decisão vai me fazer desgastar dentro da minha família, ou vou me desgastar com muito irmão por causa dessa decisão?”, é uma questão de confiança, acredito que a gente parte da premissa, de que dentro de uma família não pode haver traição, queremos preservar os valores familiares. Referente a conflitos de interesse entre irmãos, é algo que tem sim, tem essa questão do ciúme entre nós, é algo está muito presente, que vem da família, desde questão de tratamento de pai e mãe. E às vezes tenho ciúme dele com os funcionários, ele às vezes vai ter ciúme de mim. É

uma coisa que infelizmente é irracional, e é algo que tem que ser trabalhada ao longo da vida, temos que se conscientizar e ir melhorando aos poucos.

06. Nos últimos anos quais medidas são adotadas para harmonizar os (conflitos) interesses na relação principal-principal?
R: É mais a questão de se conscientizarmos, sentarmos para conversar, ter uma comunicação aberta, onde expomos o que realmente estamos sentindo, o que pensamos, onde que a gente pode melhorar. E é algo que uma vez não fazíamos, porém vimos que era algo necessário, se não expomos nossas visões, não tem como melhorar as coisas. Então é essa conversa franca que a gente procura ter e sempre procurar melhorar. Sim, melhorar internamente, porque a gente sabe que temos várias falhas e a nossa família sempre foi bem problemática, então temos que “bater o martelo” em cima disso, para ir melhorando a questão desses problemas que enfrentamos, e como que resolver isso.
07. Quais temas/assuntos são mais discutidos/debatidos pelo principal-principal no dia a dia da gestão da empresa.
R: Acredito que a questão dos gastos da empresa, e também debatemos sobre a questão dos colaboradores.
08. Você pode citar dois possíveis fatores (tema/assunto) que geram conflitos entre principal-principal no campo estratégico ou nas decisões estratégicas da empresa?
R: Como citei antes, os gastos da empresa, isso as vezes gera certas discussões, visto que eu, Principal B, sou um pouco mais “mão fechada”, e o Principal A, de certa forma, um pouco mais “mão aberta”. E como já havia comentado, a questão dos colaboradores da empresa podem vir a gerar conflitos, pois avaliamos as pessoas de maneiras diferentes, o Principal A é um pouco mais impessoal, e eu, Principal B, analiso de uma forma mais pessoal, relacionado ao serviço mesmo.
09. Para encerrar você gostaria de deixar alguma consideração/observação a respeito da relação principal-principal (conflitos)?
R: Assim, acredito que em uma empresa familiar, penso que não somente na nossa, há uma certa falta de profissionalismo, tu acaba, sem perceber, misturando as coisa pessoais com as coisas profissionais. Então, penso que temos que aprender a separar muito bem isso, agir com mais profissionalismo, mais frieza, ser mais calculista, e ainda, buscar ferramentas administrativas, contábeis e jurídicas para se tornar um profissional melhor.

1.5 Teoria da Reputação Corporativa

1.5.1 Perguntas

1. Quais são os principais desafios enfrentados pelas empresas familiares na construção e gestão de sua reputação corporativa?
R: A reputação que buscamos passar aqui para as pessoas é que a nossa empresa é um local que presta um trabalho sério, até porque quando parte para a parte contábil, as pessoas acabam tendo que abrir muito os dados da sua empresa para gente, então a gente sempre busca trabalhar com seriedade e ética, temos sempre que passar uma imagem de confiança.
2. Quais estratégias são adotadas para preservar reputação da empresa diante da sociedade?
R: Alguns concorrentes acabam falando mal da gente para acabar ganhando os nossos clientes, falando que alguns comportamentos nossos são muito conservadores ou coisa do tipo, que a nossa seriedade às vezes é exacerbada e que tudo é fácil, que tudo da para fazer e que o cliente poderia estar ganhando mais dinheiro se estivesse fazendo dessa forma mais fácil, e sabemos que não é assim. Tem várias empresas que querem simplificar tudo, mas sabemos que lá na frente pode vir a dar problema para esse cliente, não adianta querer fazer algo que não está correto para ter lucro, lá na frente, com certeza, vai aparecer algum problema devido a isso. Então prezamos muito a nossa

reputação, e ela sempre vai ser baseada num trabalho sério e ético, e sempre procuramos proporcionar maior benefício para o cliente, dentro das leis.

3. Na relação principal-principal há discussões sobre questões relacionadas a reputação da empresa? Cite duas.

R: Um tema bem recorrente das nossas últimas discussões é um problema que estamos enfrentando com um concorrente nosso, estão querendo pegar nossos clientes, funcionários, é uma coisa bem desnecessária. Então eu, Principal B, e o Principal A, temos conversado bastante de como proceder a frente desse desafio, sem interferir na nossa reputação, e chegamos em um pensamento em comum, que será mais fácil nós continuarmos prestando um trabalho ético, seguindo nossos valores, sem ir atrás de clientes ou funcionários de outras empresas, e sim, prezando os nossos.

4. Quais princípios e valores a empresa adota para que haja confiança e legitimação com os stakeholders (clientes/fornecedores/comunidade)?

R: Acredito que a transparência, a ética, a seriedade que nossa empresa possui, além de estar sempre nos atualizando. E sempre mantemos as contas em dia com os nossos fornecedores.

5. No dia a dia da gestão (na relação principal-principal), cite três fatores que são determinantes para o desgaste da reputação da empresa.

R: A questão de erro técnico que às vezes acontece, a gente tenta evitar o máximo, mas erros acontecem. Então isso acaba gerando uma desconfiança do cliente. Outro fator pode ser, às vezes, uma falta de retorno para um cliente, também acaba atingindo a nossa reputação, a falta ou a demora no retorno para o cliente. E às vezes assumir serviços sem ter a capacidade, é aquela coisa de querer abraçar tudo. Então acredito que esses são fatores que podem acabar atingindo a nossa reputação.

6. Para encerrar você gostaria de deixar alguma consideração/observação na relação principal-principal no tocante a reputação corporativa? (ex: algum programa em prol da comunidade)

R: Uma vez, eu e o Principal A fazíamos doações de roupas para da comunidade, para pessoas mais carentes, porém, com a nossa rotina muito agitada, acabamos deixando isso um pouco de lado. Mas é algo para pensarmos e conversarmos mais a respeito, sobre alguma coisa que podemos fazer em prol da nossa comunidade.