

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO SOCIOECONÔMICO**  
**MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO SOCIOECONÔMICO**

**JONAS RICKROT RÖSNER**

**ENVOLVIMENTO FAMILIAR, MATURIDADE DA GOVERNANÇA**  
**CORPORATIVA E O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL DAS MICRO,**  
**PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DA MICRORREGIÃO DE CRICIÚMA, SC**

**CRICIÚMA**

**2022**

**JONAS RICKROT RÖSNER**

**ENVOLVIMENTO FAMILIAR, MATURIDADE DA GOVERNANÇA  
CORPORATIVA E O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL DAS MICRO,  
PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DA MICRORREGIÃO DE CRICIÚMA, SC.**

Dissertação apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico – PPGDS, Mestrado, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Socioeconômico.

Orientador: Prof. Dr. Jaime Dagostim Picolo  
Coorientadora: Profa. Dra. Melissa Watanabe

**CRICIÚMA**

**2022**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

R822e Rösner, Jonas Rickrot.

Envolvimento familiar, maturidade da governança corporativa e o desempenho organizacional das micro, pequenas e médias empresas da microrregião de Criciúma, SC / Jonas Rickrot Rösner. - 2022.

136 p. : il.

Dissertação (Mestrado) - Universidade do Extremo Sul Catarinense, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico, Criciúma, 2022.

Orientação: Jaime Dagostim Picolo.

Coorientação: Melissa Watanabe.

1. Empresas familiares - Criciúma (SC). 2. Governança corporativa. 3. Desempenho. 4. Eficiência organizacional. 5. Pequenas e médias empresas. I. Título.

CDD 23. ed. 658.041

Bibliotecária Eliziane de Lucca Alosilla - CRB 14/1101  
Biblioteca Central Prof. Eurico Back - UNESC

**Jonas Rickrot Rösner**

**ENVOLVIMENTO FAMILIAR, MATURIDADE DA  
GOVERNANÇA CORPORATIVA E O DESEMPENHO  
ORGANIZACIONAL DAS MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS  
EMPRESAS DA MICRORREGIÃO DE CRICIÚMA, SC**

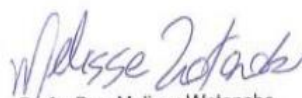
Esta dissertação foi julgada e aprovada para obtenção do Grau de Mestre em Desenvolvimento Socioeconômico no Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico da Universidade do Extremo Sul Catarinense.

Criciúma, 12 de abril de 2022.

**BANCA EXAMINADORA**



Prof. Dr. Jaime Dagostim Picolo  
(Presidente e Orientador - UNESC)



Profa. Dra. Melissa Watanabe  
(Coorientadora - UNESC)

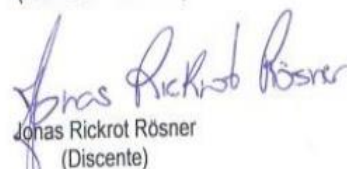


Prof. Dr. Cristian Baú Dal Magro  
(Membro - UNOCHAPECÓ)

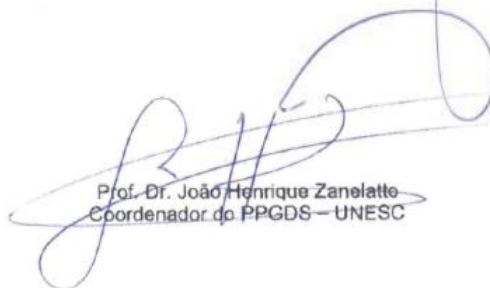
SILVIO PARODI  
OLIVEIRA  
CAMILLO:36223115091

Assinado de forma digital por  
SILVIO PARODI OLIVEIRA  
CAMILLO:36223115091  
Dados: 2022.05.26 09:14:38 -03'00'

Prof. Dr. Silvio Parodi Oliveira Camilo  
(Membro - UNESC)



Jonas Rickrot Rösner  
(Discente)



Prof. Dr. João Henrique Zanelatto  
Coordenador do PPGDS - UNESC

Dedico esta dissertação a Nany,  
que me concede amor, apoio e inspiração.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao professor Jaime Dagostim Picolo pela orientação de qualidade, pelo zelo e comprometimento com o estudo, pela acuidade nos detalhes da análise quantitativa e pelas valiosas dicas que otimizaram os resultados deste estudo. Agradeço a universidade pela bolsa parcial no percurso formativo do mestrado. Agradeço também, à Joalheria Alcidino pela concessão de período remunerado para realização do mestrado. Meu agradecimento aos sócios e gestores das empresas participantes da pesquisa que contribuíram com sua percepção sobre a temática. Um agradecimento especial aos colegas do mestrado que compartilharam suas experiências nesta jornada. E, por fim, e não menos importante, a coordenação do PPGDS pela proposição de um rico percurso formativo.

“Contar histórias eficazes não é fácil. A dificuldade não está em contar a história, mas em convencer a todos a acreditarem nela. Como acreditar em deuses, nações ou empresas? Quando isso funciona, possibilita que milhões de estranhos cooperem para objetivos comuns. Tente imaginar como teria sido difícil criar Estados, Igrejas e Empresas se só fossemos capazes de falar sobre coisas que realmente existem, como rios, árvores e animais.”

Yuval Noah Harari

## RESUMO

O objetivo desta pesquisa é “analisar a relação entre o envolvimento familiar, a maturidade da governança corporativa e o desempenho organizacional das micro, pequenas e médias empresas da microrregião de Criciúma, SC”. Efetuou-se uma pesquisa descritiva e causal por meio de visitas *in loco*, em empresas de micro, pequeno e médio porte, sendo visitadas 51 empresas e entrevistados 69 gestores organizacionais. Com a coleta de dados, obteve-se a descrição quantitativa da opinião dos sócios e gerentes das organizações em estudo da “maturidade da governança corporativa”, bem como o respectivo diagnóstico do “envolvimento familiar” e do “desempenho organizacional”. Para análise dos dados, testaram-se as relações teóricas propostas, por meio de técnicas estatística de equações estruturais, com o uso do SmarPLS. Este estudo contribui para literatura, por meio de um estudo empírico, demonstrando a relação positiva e significativa entre o “envolvimento familiar” e a “governança corporativa”, a relação positiva e significativa entre a “governança corporativa e o desempenho organizacional” e a influência do “envolvimento familiar”, mediado pela “governança corporativa”, no “desempenho organizacional”. Sendo assim, avança a limitação de estudos anteriores, que relacionam o “envolvimento familiar” e o “desempenho organizacional”, mas não apresentam a “maturidade governança corporativa” como mediadora dos constructos supracitados. O presente trabalho evidência, como implicação gerencial, a relevância do “envolvimento familiar” composto pelas dimensões “objetivos econômicos da família”, “objetivos não econômicos da família” e “essência familiar” no estabelecimento da “governança corporativa”, composta pelas dimensões “conselho de família”, “conselho de administração”, “trabalho na empresa”, “acordo de sócios e liquidez”, “dividendos”, “empréstimos”, “comunicação”, “investimento social e filantropia” e “memória”. Dessa forma, o “desempenho organizacional” é almejado nas dimensões apresentadas nesse estudo “desempenho financeiro”, “desempenho não financeiro” e “desempenho em inovação”.

**Palavras-chave:** Envolvimento familiar; Maturidade da governança corporativa; Desempenho organizacional;



## Lista de figuras

Figura 1 – Conceitos de Governança corporativa .....	21
Figura 2 - <i>Corporate Governance Lifecycle</i> .....	27
Figura 3 - O modelo dos três círculos de empresas familiares .....	38
Figura 4 - Modelo estrutural .....	55
Figura 5 - Dispersão dos dados da dimensão conselho de família .....	73
Figura 6 - Dispersão dos dados da dimensão conselho de administração .....	75
Figura 7 - Dispersão dos dados da dimensão trabalho na empresa .....	76
Figura 8 - Dispersão dos dados da dimensão acordo de sócios e liquidez .....	78
Figura 9 - Dispersão dos dados da dimensão dividendos .....	79
Figura 10 - Dispersão dos dados da dimensão trabalho na empresa .....	80
Figura 11 - Dispersão dos dados da comunicação .....	82
Figura 12 - Dispersão dos dados da dimensão Investimento social e filantropia.....	83
Figura 13 - Dispersão dos dados da dimensão memória .....	85
Figura 14 - Dispersão dos dados da dimensão dos objetivos econômicos da família.....	87
Figura 15 - Dispersão dos dados da dimensão dos objetivos não-econômicos da família.....	89
Figura 16 - Dispersão dos dados da dimensão da essência familiar.....	90
Figura 17 - Dispersão dos dados da dimensão desempenho financeiro .....	92
Figura 18 - Dispersão dos dados da dimensão desempenho não financeiro .....	93
Figura 19 - Dispersão dos dados da dimensão desempenho em inovação .....	95
Figura 20 - Modelo estrutural de maturidade da governança corporativa, envolvimento familiar e desempenho organizacional. ....	102
Figura 21 – Modelo estrutural e hipóteses de pesquisa .....	109
Figura 22 - Análise de mediação do modelo estrutural .....	110

## Lista de Tabelas

Tabela 1 – População e amostra do estudo.....	64
Tabela 2 – Ramo de atividade das empresas .....	70
Tabela 3 – Porte das empresas.....	71
Tabela 4 – Idade das empresas .....	71
Tabela 5 – Número de sócios nas empresas .....	71
Tabela 6 – Dimensão do conselho de família.....	73
Tabela 7 – Dimensão do conselho de administração.....	74
Tabela 8 – Dimensão de trabalho na empresa .....	76
Tabela 9 – Dimensão de Acordo de sócios e liquidez.....	77
Tabela 10 – Dimensão de dividendos.....	79
Tabela 11 – Dimensão de empréstimos .....	80
Tabela 12 – Dimensão de comunicação .....	82
Tabela 13 – Dimensão de Investimento social e filantropia.....	83
Tabela 14 – Dimensão de memória .....	84
Tabela 15 – Dimensão dos objetivos econômicos da família.....	87
Tabela 16 – Dimensão dos objetivos não econômicos da família.....	88
Tabela 17 – Dimensão da essência familiar .....	90
Tabela 18 – Dimensão do desempenho financeiro.....	92
Tabela 19 – Dimensão do desempenho não financeiro .....	93
Tabela 20 – Dimensão do desempenho em inovação.....	95
Tabela 21 – Constructo de governança corporativa .....	98
Tabela 22 – Constructo de envolvimento familiar .....	100
Tabela 23 – Constructo de desempenho organizacional .....	101
Tabela 24 - Validade discriminante da governança corporativa .....	104
Tabela 25 - Validade discriminante do envolvimento familiar .....	104
Tabela 26 - Validade discriminante do desempenho organizacional .....	104
Tabela 27 – Indicadores da variável de controle .....	106
Tabela 28 - Indicadores do modelo estrutural .....	107
Tabela 29 - Indicadores estruturais do modelo estrutural.....	110

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
<b>2</b>	<b>REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	<b>20</b>
2.1	GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	20
<b>2.1</b>	<b>Maturidade da governança corporativa</b> .....	<b>28</b>
<b>2.1.1</b>	<b>Mensuração da governança corporativa</b> .....	<b>29</b>
2.2	ENVOLVIMENTO FAMILIAR.....	36
2.3	DESEMPENHO ORGANIZACIONAL.....	39
2.4	ESTUDOS ANTERIORES: GOVERNANÇA CORPORATIVA, ENVOLVIMENTO FAMILIAR E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL.....	43
2.5	MODELO TEÓRICO PROPOSTO E HIPÓTESES.....	51
<b>2.5.1</b>	<b>Envolvimento familiar e a maturidade da governança corporativa</b> .....	<b>51</b>
<b>2.5.2</b>	<b>Maturidade da governança corporativa e desempenho organizacional</b> .....	<b>52</b>
<b>2.5.3</b>	<b>Envolvimento familiar e o desempenho organizacional</b> .....	<b>53</b>
<b>2.5.4</b>	<b>Modelo estrutural</b> .....	<b>55</b>
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>56</b>
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	56
3.2	CONSTRUCTO DA PESQUISA.....	57
3.3	INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	61
3.4	POPULAÇÃO E AMOSTRA DO ESTUDO.....	61
3.5	COLETA DE DADOS.....	65
3.6	PROCEDIMENTO PARA ANÁLISE DE DADOS.....	66
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS</b> .....	<b>69</b>
4.1	ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS.....	69
<b>4.1.1</b>	<b>Caracterização da amostra pesquisa</b> .....	<b>70</b>
<b>4.1.2</b>	<b>Análise descritiva dos constructos mensurados</b> .....	<b>72</b>
<b>4.1.2.1</b>	<b>Maturidade da governança corporativa</b> .....	<b>72</b>
<b>4.1.2.2</b>	<b>Envolvimento familiar</b> .....	<b>86</b>
<b>4.1.2.3</b>	<b>Desempenho organizacional</b> .....	<b>91</b>
4.2	AVALIAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO.....	96
<b>4.2.1</b>	<b>Testes de confiabilidade</b> .....	<b>97</b>
<b>4.2.2</b>	<b>Validade discriminante</b> .....	<b>103</b>

4.3	AVALIAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL E TESTES DE HIPÓTESES.....	105
4.3.1	Variável de controle.....	105
4.3.2	Validação do modelo estrutural.....	107
4.3.3	Discussão dos resultados .....	111
4.3.3.1	Envolvimento familiar e governança corporativa .....	111
4.3.3.2	Governança corporativa e desempenho organizacional.....	112
4.3.3.3	A relação entre o envolvimento familiar e o desempenho organizacional é mediada pela maturidade da governança corporativa; .....	113
5	CONCLUSÃO .....	115
	REFERÊNCIAS .....	118
	APÊNDICE A .....	133

## 1 INTRODUÇÃO

O desempenho de uma organização depende de práticas gerenciais desenvolvidas no âmbito da identificação de problemas, análise de soluções e controle das atividades empresariais. Desta forma, a governança corporativa, vem ganhando proeminência, tanto no campo acadêmico, por meio de estudos científicos, quanto no mercado, por meio de novos experimentos e novas práticas (ANDRADE; ROSSETTI, 2006).

Boas práticas de governança corporativa contribuem para um cenário de maior transparência, equidade e responsabilidade social. De forma que, ainda contribuem, para evitar fraudes em demonstrações financeiras das empresas. Fato que tem preocupado órgãos fiscalizadores quanto a prestação de contas e o relacionamento entre gestores e investidores (ANDRADE; ROSSETTI, 2006).

Berle e Means (1932) observaram que o novo arranjo das organizações apresentava distinção entre propriedade e controle. Essa observação servirá posteriormente como base da teoria da agência apresentada por Jensen e Meckling em 1976. A governança corporativa surge neste contexto, como solução ao problema apresentado, pois busca resolver o conflito de agência, por meio de um conjunto de mecanismos que servem para dar transparência e monitoramento da gestão aos interessados (ABREU; RIBEIRO, 2016). Corroborando, Adachi (2006) ao afirmar que a governança corporativa tem como função, instituir conselhos de gestão, definir suas responsabilidades, assim como acompanhar, fiscalizar e orientar os mesmos.

A busca por uma melhor gestão, processos claros e transparentes e melhoria do desempenho não são preocupações exclusivas de grandes organizações, nem mesmo, surgem após o IPO (*Initial Public Offering*). Logo, os sócios, gestores e as famílias inseridas no contexto da gestão de micro, pequenas e médias empresas, também se defrontam com estes desafios. Porém, os constructos conhecidos e boa parte da produção acadêmica não dá luz a este contexto. Estuda-se a composição do conselho de administração; o número de membros; se o presidente do conselho de administração e o presidente da empresa são a mesma pessoa; se a firma de auditoria tem abrangência mundial; enfim, questões que embora importantes, não fazem parte do contexto das micro, pequenas e médias empresas.

Em função das lacunas percebidas, as micro, pequenas e médias empresas ganham destaque nesta pesquisa. A aspiração deste enfoque reside nas observações realizadas que estas organizações possuem maior pluralidade de níveis de governança corporativa, ora, em função de uma atividade econômica pujante e de melhores controles administrativos, e outrora, em função dos mecanismos de governança corporativa serem espontâneos e não práticas

obrigatórias, como no novo mercado, segmento da B3, no qual o ingresso de empresas de capital aberto, implica em adesão (BORNHOLDT, 2005).

Embora exista vasta literatura sobre a temática da governança corporativa, este estudo encontrou lacunas nos estudos anteriores que podem contribuir com a academia e com as organizações. O estabelecimento de uma governança corporativa madura, com boas práticas de gestão necessita de diretrizes coesas e claras sobre sua existência e finalidade. Essas diretrizes são fruto de esforços convergentes dos sócios, administradores e das partes interessadas no negócio. A família pode ser declarada como parte interessada, pois a própria definição não a estabelece como proprietária ou controladora, mas pela influência que exerce e pelo comportamento que lhe é singular (CHRISMAN; CHUA, 1999). Também pode ser vista como parte interessada, em função do fornecimento de valores, crenças e outros recursos não tácitos (BARNEY, 1991) além da própria ideia de perpetuação e longevidade da empresa por meio dela (TONIAL, 2017).

No âmbito das contribuições, este estudo relaciona o envolvimento das famílias com o desempenho organizacional no contexto das micro, pequenas e médias empresas. Situação a qual contribui diretamente com o desenvolvimento regional, por meio da pesquisa social, que proporciona uma oportunidade para fazer uma reflexão do estágio das dimensões supracitadas aos sócios, gestores e partes interessadas destas empresas. Essa breve introdução traz três elementos que norteiam o estudo: o envolvimento familiar nas organizações, o grau de maturidade da governança corporativa e o desempenho organizacional. Para isso, esse estudo foi organizado, de forma lógica e sequencial nos capítulos que seguem.

O capítulo I apresenta-se a problemática na qual o pesquisador pretende se aprofundar, os objetivos do estudo e a justificativa de sua existência. No capítulo II, busca-se fundamentar os princípios e características da governança corporativa; o envolvimento familiar nos negócios; e, por último, e não menos importante, o dimensionamento do desempenho organizacional, no âmbito objetivo ou subjetivo, respeitando o entendimento moderno de que não é apenas a variável financeira que deve ser medida, mas também os aspectos não financeiros e de inovação. No capítulo III, o pesquisador pretende reunir constructos para a realidade das micro, pequenas e médias e empresas, considerando que grande parte dos constructos de governança corporativa se direciona para empresa que já negociam suas ações em bolsa de valores. Neste momento, também será apresentado o método de pesquisa quantitativo, suas características e a forma como a pesquisa será aplicada e analisada. E por fim, no capítulo IV, será apresentado os resultados e a experiência da pesquisa, que vão apontar se as hipóteses se confirmam ou não.

## 1.1 Problema de Pesquisa

Entender as implicações do envolvimento da família nos negócios têm sido objeto de muito estudo. Investiga-se, em estudos anteriores, se a família promove vantagem competitiva à empresa, se proporciona melhora significativa no desempenho, ou mesmo, se ela exerce controle nas diretrizes do negócio, por meio de sua influência (AHMAD; OMAR; QUOQUAB, 2020). Empresas familiares apresentam uma estrutura de propriedade concentrada, onde membros da família a controlam direta (como executivos) ou indiretamente (como membros do conselho de administração) o processo decisório da empresa (LA PORTA; SILANES; SHLEIFER, 1999).

A empresa é caracterizada como familiar pelo comportamento que lhe é peculiar (CHRISMAN; CHUA; SHARMA, 1999). Nem todos os membros da família são sócios, funcionários ou gestores da empresa e ainda assim, ela pode ser considerada familiar. A definição vem do compartilhamento de valores, crenças e virtudes e da divisão de tarefas e benesses por membros da família (ANAT; IRIS, 2004). A família pode então, ser considerada um recurso valioso para a empresa, já que fornece não só atributos tangíveis como a força de trabalho, mas também, recursos intangíveis como a transferência da imagem, da reputação e do status da família à empresa (BARNEY, 1991).

Assim, o envolvimento familiar pode ser sadio a empresa, do mesmo modo, que o conflito familiar também pode ser prejudicial ao desenvolvimento dela, pois um ambiente de conflitos e desintegração não proporciona a sinergia necessária para superar os desafios cotidianos da empresa (CHRISMAN, CHUA E STEIER, 2005). Esse entendimento é oportuno, pois enfatiza o envolvimento da família como promotor para uma governança corporativa madura. Pois, como pode a governança corporativa cumprir seu papel de sistema normativo e gerencial se a determinação de norte da empresa não está clara? (ANDRADE; ROSSETTI, 2006).

A relação do envolvimento familiar com a maturidade da governança corporativa nas médias empresas é uma lacuna que se propõe discutir nesta pesquisa, já que é pouco explorada nos estudos anteriores conhecidos (BOTERO; CORTÉS, 2016). A governança corporativa nestas empresas não nasce por força de lei, mas sim da convergência de opiniões sobre sua necessidade (BRUNNINGE; NORDQVIST; WIKLUND, 2007). Trata-se de uma adoção espontânea por parte das médias empresas, já que não existe obrigação legal para fazê-la. Isso se dá, pela prerrogativa da mitigação de conflitos que ela tende a suprimir e pela expectativa de melhoria no desempenho que ela pode promover (PELHAM E WILSON, 1996).

Estudos anteriores relacionam a governança corporativa com o desempenho das empresas (HEDBERG; MALMBORG, 2002; LEAL; SILVA, 2005; SUBRAHMANYAM, 2006; BALLESTA; MECA, 2010; ANTONELLI *ET AL*, 2018; SHAHWAN; FATHALLA, 2020; REHMAN; HASHIM, 2020). Haja vista, que a governança busca desenvolver um ambiente de negócio propício para atrair investidores e captar recursos (KELLEY; SINGER; HERRINGTON, 2012). Assim, os estudos sugerem que a governança corporativa contribui para mitigação de conflitos entre sócios e gestores e melhora o direcionamento estratégico, a transparência, a prestação de contas e o cumprimento das leis (OCDE, 2004). Embora os estudos conhecidos tratem do universo das grandes empresas, julga-se que possa haver benesses às médias empresas também (BRUNNINGE; NORDQVIST; WIKLUND, 2007). Assim, esta pesquisa traz uma contribuição empírica sobre o tema, investigando as médias empresas sobre a existência de relação entre desempenho organizacional e governança corporativa.

Para avaliar a governança corporativa, é necessário dimensioná-la (HASHIM; REHMAN, 2020). Muitos estudos avançaram nesse sentido, destacando inúmeros constructos propostos por autores para fazê-lo (LEAL; SILVA, 2005; FRANCISCO, 2004; OECG, 2017; HUSAM; PILLAI, 2016; IBGC, 2016). Entretanto, percebe-se uma carência nas propostas de modelos direcionados para médias empresas, assim como para empresas familiares. Essa lacuna é percebida em estudos anteriores, baseia-se no dimensionamento dos estágios de diferentes dimensões que formam a governança corporativa. Ora, ela pode ser imatura em determinado aspecto e madura em outro. Desta forma, pretende-se adaptar um modelo de governança da família empresária do Instituto Brasileiro de Governança corporativa - IBGC (2016) para que se possa apontar o estágio de determinada dimensão da governança corporativa em que a empresa familiar de médio porte se encontra.

Mencionadas, as três variáveis latentes do estudo: maturidade da governança corporativa, envolvimento familiar e desempenho organizacional, inferidas através da mensuração de variáveis observáveis, apresenta-se o problema de pesquisa norteador desta dissertação: Qual a relação entre o envolvimento familiar, a maturidade da governança corporativa e o desempenho organizacional das micro, pequenas e médias empresas da microrregião de Criciúma, SC?



## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar a relação entre o envolvimento familiar, a maturidade da governança corporativa e o desempenho organizacional das micro, pequenas e médias empresas da microrregião de Criciúma, SC.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Realizar o diagnóstico da maturidade da governança corporativa, do envolvimento familiar e do desempenho organizacional na microrregião de Criciúma;
- b) Validar empiricamente o modelo de maturidade da governança corporativa para micro, pequenas e médias empresas;
- c) Avaliar a relação entre a governança corporativa, envolvimento familiar e o desempenho organizacional;

## 1.3 JUSTIFICATIVA

O processo de tomada de decisão na empresa familiar é conflituoso, devido ao desejo de atender as demandas da família e dos negócios ao mesmo tempo. Busca-se preservar riqueza para as gerações futuras numa visão de longo prazo, ao passo que, deixa-se de investir em pesquisa e desenvolvimento de produtos para melhorar o desempenho financeiro da empresa à curto prazo. A orientação para melhores decisões nem sempre são orientadas por um requintado mecanismo de governança, o processo se dá por meios informais e conseqüentemente traz resultados indesejados (PARADA; *et al.*, 2019).

As empresas familiares precisam estabelecer estruturas de governança eficientes para lidar com interesses sobrepostos: a família e a empresa. Essa dinâmica tem despertado o interesse de pesquisadores sobre o envolvimento familiar nas organizações, especialmente nos últimos 10 anos, onde a produção acadêmica sobre essa temática tem aumentado exponencialmente (ASTRACHAN; KLEIN; SMYRNIOS, 2005). Pesquisar a relação entre o envolvimento familiar, a maturidade da governança corporativa e o desempenho organizacional contribui com o desenvolvimento dessa área do conhecimento e com o desenvolvimento das organizações da região aonde a pesquisa se insere.

Destaca-se inicialmente, a relevância do estudo ao abordar uma temática que colabora com as empresas de médio porte da microrregião de Criciúma, agentes locais, que contribuem, direta ou indiretamente, por meio da geração de emprego e renda, com o pagamento de tributos e com a oferta de produtos e serviços. São atributos que auxiliam no desenvolvimento da região e arredores, contribuindo com o desenvolvimento dos municípios satélites inclusive, na ligação de uma cadeia produtiva composta por fornecedores e clientes.

Oportunamente, pode-se conceituar o desenvolvimento regional como um processo de crescimento econômico que provoca desdobramentos na qualidade e na ampliação do emprego, do produto e da renda de determinada região. A reestruturação produtiva e espacial dos últimos anos trouxe a este campo de estudo a discussão de novos paradigmas teóricos, que encontram nas ações dos agentes locais as principais causas do desenvolvimento (FILHO, 2001). Estevam, Jorge e Salvaro (2014) sugerem em seus estudos sobre desenvolvimento regional, que pesquisas futuras e lideranças da região sul de Santa Catarina atentem para a importância da diversificação econômica com o objetivo de contribuir para a redução de vulnerabilidades.

Neste sentido, ressalta-se que se trata de uma pesquisa inédita na região, que contribui com o entendimento desta temática e das organizações que dela fazem parte. Uma proposta aderente ao desenvolvimento regional que não está atrelado apenas ao crescimento econômico, mas também aos fatores sociais, culturais, ambientais e políticos acompanhado da melhoria na qualidade de vida (DALLABRIDA, 2000). Ainda sobre o aspecto do desenvolvimento regional, a microrregião de Criciúma, fica localizada na mesorregião do sul do estado de Santa Catarina e compreende os municípios de Balneário Rincão, Cocal do Sul, Criciúma, Forquilha, Içara, Lauro Muller, Morro da Fumaça, Nova Veneza, Siderópolis, Treviso e Urussanga. Apresenta 369.398 habitantes e PIB per capita de R\$ 21.650,37 por pessoa (IBGE, 2014). São dados enfatizam a relevância desta pesquisa para região, ainda que o foco do estudo seja as empresas de médio porte, os resultados podem extrapolar essa delimitação e contribuir no processo de amadurecimento da governança de empresas de outros portes.

Sendo estas relações significativas e positivas, temos um roteiro para que as empresas possam alcançar a maturidade dessas dimensões e melhorar seu desempenho organizacional. A maturidade dos processos de governança corporativa implica necessariamente na discussão sobre planejamento de longo prazo e longevidade da organização. O próprio pressuposto de que isso ocorra, no âmbito das empresas com maior envolvimento familiar, é de grande valia, porque, a própria inferência da pesquisa social tem a característica de promover a reflexão daquilo que está sendo questionado (MARCONI, 2017).

Esse processo de amadurecimento da governança corporativa, permeia vários campos do conhecimento como administração, finanças, contabilidade, direito, ética e economia. Outras abordagens são relacionadas ao tema, como prestação de contas, transparência, divulgação, responsabilidade social e justiça (AMARAL; CORREIA, 2008). No entanto, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE (2004) define como "um sistema pelo qual as organizações são dirigidas e controladas". Nesse sentido o estudo contribui com a literatura apresentando uma pesquisa empírica e atenta-se as lacunas dos estudos anteriores, fomentando a potencialidade do estudo interdisciplinar, alinhado com a linha de pesquisa de Trabalho e Organizações do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento socioeconômico – PPGDS da Universidade do Extremo Sul Catarinense - Unesc.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo é dedicado a fundamentação teórica que dá sustentação a proposta deste estudo. Inicialmente, apresentam-se os conceitos relacionados a governança corporativa, envolvimento familiar e desempenho organizacional. Por fim, apresenta-se os estudos anteriores que dão subsídios às relações propostas nesta pesquisa.

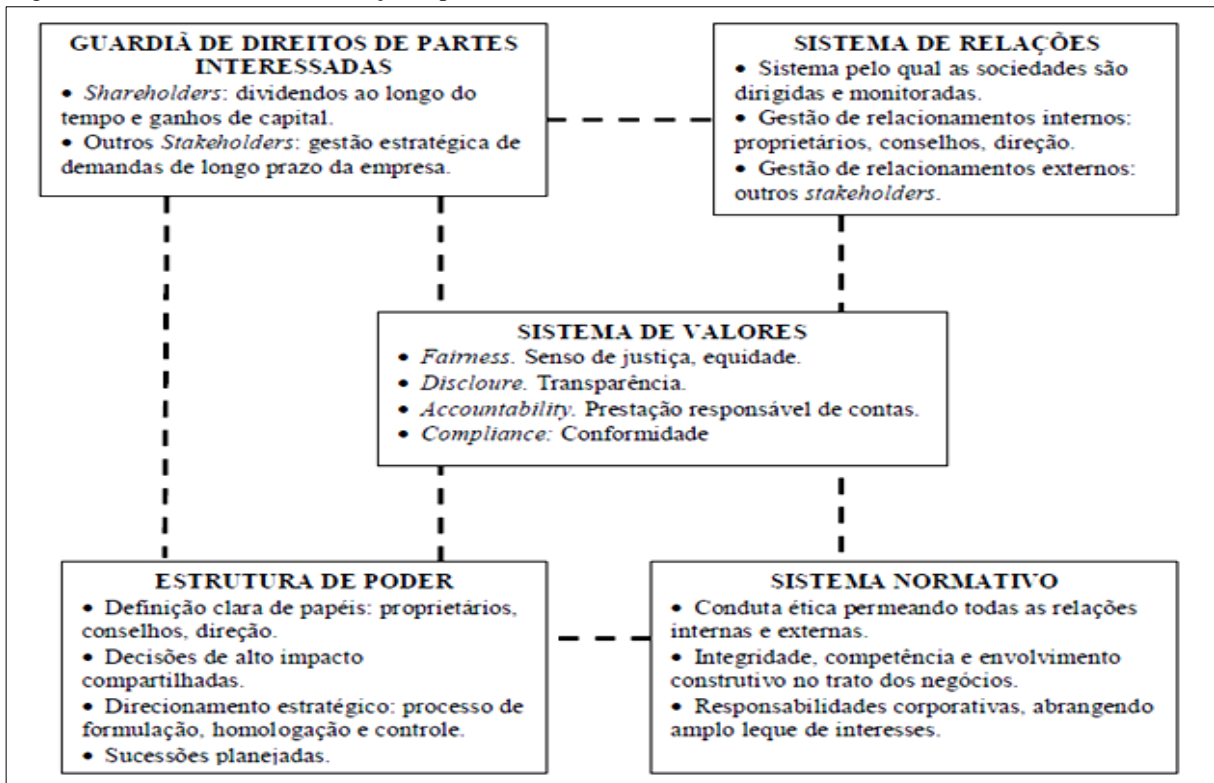
### 2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA

O estudo intitulado de *The Modern Corporation and Private Property* de Berle e Means (1932) observa o deslocamento da riqueza do país da propriedade individual para a propriedade corporativa, financiada pelo poder público. Os autores têm ciência das implicações de suas descobertas na transformação do estilo de vida dos proprietários, trabalhadores e das novas formas de propriedade. Trata-se de uma reorganização econômica da sociedade. Essas evidências serviram como base da teoria da agência apresentada por Jensen e Meckling (1976) que apresentam a separação entre a propriedade e o controle nas empresas. O fenômeno trata de uma relação conflituosa entre os proprietários das empresas e os gestores. A amenização deste conflito se dá com ações envolvendo o monitoramento das ações gerenciais e previsão de incentivos aos gestores, que gera custos potenciais, chamados de custos de agência (GORANOVA; RYAN, 2015).

Shleifer e Vishny (1997) reforçam que a governança corporativa coloca em pauta questões relevantes para amenizar o conflito entre propriedade e controle, como o papel do conselho de administração com a finalidade de estabelecer normas de conduta e definir responsabilidades pelas decisões de âmbito corporativo. Dito isto, a governança corporativa tem sido percebida e conceituada de forma diferente por pesquisadores e organizações. Enquanto a Organização para a Cooperação Econômica e Desenvolvimento - OCDE (2004) exemplifica a importância de relacionamentos como o ponto focal da governança, Shliefer e Vishney (1997) enfatizam a prestação de contas aos investidores como foco principal da agenda de governança. Rajan e Zingales (1995) contrastam com a perspectiva anterior e acentuam a justa alocação de retornos para acionistas de forma equitativa como a ideia central, enquanto Hart (1995) considera a governança corporativa como resultado dos custos de agência. A prestação de contas às partes interessadas ainda é outra forma como a governança corporativa é conceituada por especialistas como Monks e Minnow (2002).

Neste sentido, Correia e Amaral (2008) afirmam que a governança corporativa no contexto brasileiro está baseada na composição de um conselho de administração, estrutura de propriedade e de controle, modalidades de incentivo dos administradores, proteção aos acionistas minoritários e transparência das informações. Ainda, no âmbito conceitual, os autores Andrade e Rossetti, (2006) contribuem com um arranjo acerca da governança corporativa, conforme apresentado na figura 1.

Figura 1 – Conceitos de Governança corporativa



Fonte: Andrade e Rossetti, (2006).

Andrade e Rossetti (2006) sugerem que a governança corporativa seja um sistema integrado dentro da organização, compreendendo, valores, normas, estrutura de poder, sistema de relações com agentes internos e externos e guardião das partes interessadas: *shareholders* e *stakeholders*. A concepção de governança corporativa abordada na figura 1, retrata além dos sistemas: normativo, de valores e relações, as terminologias que englobam conceitos, valores e princípios de forma mais abrangente (ANDRADE; ROSSETTI, 2006).

Embora existam modelos diversos identificados na literatura, o Anglo-Saxão e o modelo da Europa Continental são considerados modelos básicos e os demais modelos basicamente derivam deles (AHMAD; OMAR, 2016). A premissa básica do modelo Anglo Saxão (*Anglo-Saxon model*), vem da teoria do acionista que afirma que a principal responsabilidade dos gestores corporativos é maximizar a riqueza dos acionistas, uma vez que

assumem o maior risco pelo empreendimento (HOWELL; NWANJI, 2007; SHLEIFER; VISHNY, 1997). Em contrapartida, o modelo da Europa Continental (*Continental European model*) é baseado na teoria das partes interessadas apresentada por Freeman (2010). A teoria das partes interessadas tem uma perspectiva mais ampla e acredita que o dever dos gestores não é apenas atender aos interesses dos acionistas, mas também ao interesse de outras partes interessadas, internas e externas, como funcionários, clientes e fornecedores, os próprios gestores, o governo, grupos políticos e sociais, o meio ambiente e a sociedade como um todo.

Ahmad e Omar (2016) apontam que essas premissas diferenciam substancialmente os dois modelos e que se verifica na literatura derivações destes. Por exemplo, o modelo islâmico faz adaptações do modelo Europeu Continental, incorpora as melhores práticas do anglo-saxão e combina com os princípios da Sharia (derivado do Sagrado Alcorão e Sunnah - as tradições do Profeta Muhammad). As organizações de empresas familiares seguem o mesmo caminho de adaptação e personalizam os modelos de acordo com os valores da família, em vez de valor ao acionista, e dessa forma incorporam as características da propriedade familiar.

Vários estudiosos acreditam que o mundo está caminhando em direção a um modelo global de governança corporativa, por meio da convergência de modelos distintos, para o modelo anglo-saxão, em virtude da concentração de propriedade da maioria das empresas nas mãos de grandes acionistas, famílias e instituições, baixa influência dos sindicatos, e dificuldade de estabelecer o direito de todas as partes relacionadas (MARTYNOVA; RENNEBOOG, 2011).

Bhagat e Bolton, (2008) argumentam que a proliferação de estudos nesta área, no entanto, suscita preocupação com os erros envolvidos na sua formulação, devido a orientação multidisciplinar do tema, tanto que uma única definição de governança corporativa ainda não é unânime. Na busca pelo entendimento, a literatura apresenta pilares, diretrizes, mecanismos, políticas ou princípios, utilizados como sinônimos para explicar o que é governança corporativa. Segundo a OCDE (2004), os princípios não são definitivos, nem se destinam a fornecer fórmulas detalhadas para a legislação nacional, sua finalidade é servir de referência para os formuladores de políticas poderem usá-los para desenvolver a legislação de governança corporativa e estruturas regulatórias que reflitam seus ambientes econômico, social, legal e cultural.

Com base nos princípios, verifica-se na literatura uma série de subdimensões para definir a governança nas empresas. Laksmi e Kamila, (2018) em seu estudo, elucida cinco princípios que norteiam a governança corporativa: **transparência; prestação de contas; responsabilidade social; independência; e senso de justiça.**

O primeiro pilar, definido como **transparência**, segundo Laksmi e Kamila, (2018) tem como objetivo garantir a divulgação dos resultados do exercício a todos os interessados de forma hábil e tempestiva, de forma que possibilite a discussão das tomadas de decisões de forma clara e objetiva. No âmbito da esfera pública, a transparência é vista como elemento básico do estado democrático de direito, onde se demonstra as informações da gestão, mitigando eventuais fraudes das atividades realizadas. Desta forma, corrobora com os princípios de eficiência, impessoalidade, legalidade e moralidade (PAIVA; JÚNIOR, 2010). O autor ainda acrescenta que não existiria democracia se as informações das atividades realizadas não fossem públicas. No âmbito da esfera privada, principalmente em grandes organizações, a categoria de divulgação contém três atributos de governança: data de divulgação de relatórios financeiros, a utilização de um padrão internacional de contabilidade e a qualidade da firma de auditoria (LEAL; SILVA, 2005). As médias empresas, entretanto, não compartilham da mesma demanda legal que as grandes empresas, portanto, outras aspirações são apresentadas, como a existência dos demonstrativos financeiros, a qualidade da informação e a tempestividade na qual eles são disponibilizados, ainda que de forma voluntária.

Compreende-se neste pilar de transparência, a identificação de riscos e oportunidades e a realização de reuniões, como tópicos relevantes para uma boa governança. Pois, no contexto da pequena e média empresa, que tem como característica a centralização da tomada de decisão, pode haver um grande desafio no amadurecimento deste pilar, seja na formalização do problema, na socialização com gestores, ou na disposição de reuniões para sanar um problema ou otimizar uma oportunidade (SARHAN; NTIM, 2018; LEAL; SILVA, 2005).

O segundo pilar citado por Laksmi e Kamila, (2018) é a **prestação de contas**. Esse pilar da governança corporativa mede a capacidade da empresa em gerar informação hábil, tempestiva e útil aos envolvidos. No contexto das médias empresas, se questiona inclusive, a disponibilidade destas informações. Sem estas, o próprio processo de tomada de decisão fica à mercê da percepção empírica dos gestores. A maturidade na prestação de contas é importante também, para dar credibilidade a organização. Os demonstrativos financeiros que a compõem, são muitas vezes exigidos por instituições financeiras para análise de crédito. Percebe-se também que empresas maduras neste sentido, possuem alto endividamento, uma vez que tem acesso mais fácil ao crédito para financiar suas atividades (SUBRAHMANYAM 2018). Os demonstrativos financeiros, são, outrora, exigências acessórias para com o fisco, que implica, em caso de omissão, em multas e processo administrativo. Logo, se por um lado é positivo tê-los para aprimorar o acesso ao crédito, por outro lado, não os ter implica em penalidades

(VIDAL; *et al.*, 2012; BRASIL, 2006). Outras duas questões que compõem esse pilar, dizem respeito, à apuração dos saldos de caixa e a apuração dos custos da empresa. Por vezes a pequena e média empresa não tem o mesmo arcabouço administrativo que as grandes empresas, mas as demandas legais neste sentido, não exigem a publicação externa. Então se pressupõe, que ela, mesmo pequena ou média, deva ter controles internos que possibilitem condições para uma boa gestão (BORNIA 2010; ROSS, 2013; BORBA; SOUZA; ROVER, 2016; AKROYD; HARRISON; FREDERICK, 2013).

O terceiro pilar é o da **responsabilidade social**. Segundo Carrol (2001) em seu estudo: Pirâmide da responsabilidade social corporativa: gestão moral dos *stakeholders*, a responsabilidade social pressupõe estudo de impactos potenciais e reais das decisões e atividades da organização, o que exige atenção constante às ações cotidianas regulares de uma organização. Julga-se que devemos avaliar as empresas não apenas pelo seu desempenho financeiro, mas também por critérios não financeiros, levando em consideração atributos ambientais e sociais. (NKUNDABANYANGA *et al.*, 2017; CARROLL, 2001).

Assim, uma empresa que queira longevidade ao seu negócio, deve ter definida uma estratégia que acrescente vantagem competitiva no mercado. Deve-se manter ou criar um posicionamento que associe a empresa ou sua marca a uma causa social relevante, em benefício mútuo, corporativo e social. Neste sentido, a pesquisa, entende como imaturo a empresa que não se envolve com a comunidade e madura aquela que valoriza a comunidade na qual está inserida e que a comunidade também valoriza a empresa (SILVA, 2017; CHANG; HONG, 2017; BREYNER, 2011; PROCIANOY; COMERLATO, 1994).

O quarto pilar é o da **independência** no processo de tomada de decisão. Questiona-se se existe influência de familiares no processo de tomada de decisão, onde caracteriza-se como imaturo o processo tendencioso e maduro o processo independente (SHARMA, 2008; DAVIS; TAGIURI, 2012). Atenta-se as recomendações do princípio da Entidade, descrito pelo Conselho Federal de Contabilidade - CFC, que alerta para que haja distinção daquilo que é da pessoa física e aquilo que é da pessoa jurídica, onde o respeito a este princípio deve se estender não somente aos registros financeiros, mas também que não haja desvio de finalidade nas tomadas de decisão (HOLT; KURATKO; RUTHERFORD, 2008).

Ainda no contexto da independência, se questiona a clareza do papel do administrador na empresa. É uma das premissas da governança corporativa mitigar o conflito entre propriedade e controle. Desta forma, recomenda-se a identificação clara do administrador, remetendo a estudos que correlacionam a experiência do administrador a melhores resultados (HASAN; SONG, 2014; AFRIFA; TAURINGANA, 2015). O conselho de administração



corroborar com o pilar da independência, pois evidencia as demandas dos sócios e dá os gestores objetivos claros que devem ser alcançados (AFRIFA, TAURINGANA, 2015).

Por fim, atentando aos estudos de Laksmi e Kamila (2018) aborda-se o pilar de **senso de justiça**. Entende-se por senso de justiça, juízos distributivos que proporcionem a eficiência de Pareto (melhora na condição de um agente não pode implicar na piora de outro), buscando a mitigação dos conflitos de interesse na organização (FELDMAN, 1980). O senso de justiça deve oportunizar os pontos de vista de determinados fatos. Prevenir com maior conscientização e evitar falsas suposições e repressões no ambiente corporativo. No ambiente das sociedades anônimas, esse princípio se destaca, em função da busca por equidade dos interesses dos acionistas minoritários junto aos majoritários (FELDMAN, 1980).

Elucidados os princípios de governança corporativa de Laksmi e Kamila (2018), se faz menção, oportunamente, dos componentes da governança corporativa. Estudos abordam que a governança corporativa se estabelece por componentes internos e externos. Alguns dos componentes internos incluem monitoramento e controle, equilíbrio de poder, auditoria interna e unidade de comando. Por outro lado, os componentes externos incluem regulamentação governamental, de acionistas e partes interessadas, auditoria externa e análise de concorrência (AHMAD; OMAR, 2016). La Porta *et al.* (1998) e Gedajlovic e Shapiro (2002) atribuem a estrutura normativa e cultural de um país como a causa principal para moldar um sistema governança corporativa.

Massie (2012) elenca componentes da governança, sem lhes dar tratamento adicional, seja interno ou externo: conselho de administração; estruturas do conselho e subcomitês; liderança do conselho; composição do conselho e a independência dos diretores; comportamentos esperados dos membros do conselho; remuneração dos membros do conselho; os requisitos de informação dos membros do conselho; relacionamento com as partes interessadas; gestão de risco; e conformidade e relatórios. Neste sentido, Husam e Pillai (2016) apontam apenas três componentes: divulgação; eficácia do conselho; e direitos dos acionistas. Rehman e Hashim (2018) enfatizam a formulação de comitês para justificar a existência de governança na empresa, são eles: conselho de administração; comitê de auditoria e risco; comitê de remuneração; gestão executiva; e alta administração.

A terminologia “dimensão” equivalente semântico ao “componente” supracitado também é muito utilizada nos estudos anteriores para explicar a governança corporativa, como evidenciado no caso do conselho de administração. Ele é visto por diversos autores como a dimensão mais importante da governança corporativa. Segundo Oliveira (1999) trata da reunião dos sócios, administradores e consultores, onde busca-se mitigar o problema da agência. Esse

conselho tem a missão de desenvolver políticas para melhorar os resultados da organização. É importante que o Conselho seja pautado por comitês e devidamente alinhado à boas práticas de governança corporativa (ADACHI, 2006).

No que tange, ao conselho de administração, várias pesquisas são realizadas sobre o papel e desempenho deste. Existe a presunção que empresas com conselho de administração tenham melhor desempenho do que empresas que não o tem, fazendo com que o conselho de administração seja uma construção importante para obtenção de melhores resultados organizacionais e financeiros. Neste sentido, a pesquisa aborda a composição do conselho de administração, sua remuneração, sua habitualidade em se reunir e nortear as tomadas de decisões (AFRIFA, TAURINGANA, 2015; REHMAN; HASHIM, 2020).

É importante adequar o conselho de administração para o contexto das médias empresas. O objetivo deste deve ser de melhorar a qualidade das decisões e mitigar conflitos. Não ser meramente protocolo ou exigência legal. Até porque, na sociedade limitada, existe a solidariedade dos sócios conforme integralização do capital social. Diferente do que ocorre nas empresas de capital aberto, onde os acionistas são anônimos e podem ou não ter direito a voto em assembleias (HASAN; SONG, 2014; LEAL; SILVA, 2007).

Realizada a revisão dos princípios, componentes e dimensões da governança corporativa, aborda-se agora, a governança como um processo. Para tanto, Bhagat e Bolton, (2008) sugerem que os problemas inerentes associados às construções dos índices estimulam uma necessidade de contar com medidas mais simples e replicáveis de governança corporativa. É importante que se entenda a governança corporativa como um processo dentro da organização. Onde cada dimensão pode estar em patamares diferentes de desenvolvimento conforme as características internas da própria organização, do estágio no ciclo de vida e das influências externas que recaem sobre ela (CLARK, 2007).

A ideia da governança corporativa de acordo com a etapa no ciclo de vida que a empresa se encontra é apresentada na figura 2:

Figura 2 - *Corporate Governance Lifecycle*

Fonte: Clark (2007)

Clark (2007) apresenta a evolução da governança de acordo com o tempo. Esse conceito é importante, pois trata a governança corporativa como um processo que pode ser maleável, e, portanto, iniciar imaturo e gradualmente ser aperfeiçoado e atingir um nível de maturidade desejado. Clark (2007) expõe que conforme o estágio do ciclo de vida que a empresa se encontra, ela pode priorizar determinado atributo da governança corporativa em relação aos demais. O autor cita inclusive, que fatores externos exercem muita influência no modelo de governança das organizações, seja por imposição legislativa para cumprimento da lei, ou em outras circunstâncias, busca voluntária por uma vantagem competitiva no amadurecimento de determinado aspecto da governança corporativa.

O nível de maturidade destas dimensões determina se a governança existente é boa ou ruim. Uma má governança deixa a empresa suscetível às fraudes e perdas deixando os acionistas insatisfeitos e, por outro lado, uma boa governança garante políticas desenvolvidas, ética e transparência (REHMAN; HASHIM, 2018). O aspecto de maturidade da governança corporativa será descrito com maior destaque no capítulo 2.2.1.

## 2.1 Maturidade da governança corporativa

Empresas de capital aberto obedecem a uma exigência legal de desenvolver governança corporativa, possuem pulverização no número de sócios e devem auditar seus demonstrativos financeiros para torná-los públicos. Diferente do que ocorre com médias empresas, que possuem capital fechado, não possuem a obrigatoriedade da publicação dos demonstrativos e desenvolvem políticas de governança de forma espontânea, na busca de melhorar seu desempenho. Desta forma, empresas do mercado aberto precisam ser maduras em algumas dimensões e empresas de capital fechado, em outras.

Para estabelecer uma definição de governança corporativa madura, deve-se primeiro definir o conceito de maturidade. “Em todas as disciplinas e ao longo do tempo, o conceito de maturidade tem sido o assunto de muita teoria e pesquisa. Biólogos, sociólogos e psicólogos perguntaram: O que significa ser maduro?” (GREENBERGER; SORENSEN, 1974). O tempo de vida de uma organização não define o grau de maturidade da governança corporativa. É possível que organizações mais jovens tenham alto grau de maturidade de governança corporativa e que organizações com mais velhas sejam imaturas (O’CONNOR; BYRNE, 2015).

O conceito de maturidade da governança corporativa, refere-se ao desenvolvimento adequado de estrutura organizacional que sirva de apoio ao conselho de administração e seus comitês, de forma que estes tenham condições melhorar o desempenho da organização (WILKINSON; PLANT, 2012;). A maturidade da governança corporativa não é um sistema que indica se há boa ou má governança corporativa. Esta maturidade é um processo de evolução para as melhores práticas, conforme apresenta-se no quadro 2:

Quadro 2 – Características da maturidade da governança corporativa

<b>Governança imatura</b>	<b>Governança madura</b>
Gestão de fundadores, cônjuges e família;	Gestão diretores independentes;
Gestão centralizada;	Políticas são desenvolvidas e os direitos dos acionistas minoritários são protegidos;
Tomada de decisão intuitiva e informal;	As decisões são tomadas no nível do conselho e devidamente documentadas
Tomada de decisão individual;	Tomada de decisões em grupo;
Sem diferenciação entre propriedade e gestão;	A governança é gerenciada pelo conselho
Poucas reuniões são conduzidas e são completamente não formais	As reuniões são formalmente conduzidas e também são minuciosas
Reunião conduzida não é gravada	O conselho de administração se reúne regularmente
As estratégias são altamente instáveis e as mudam constantemente	Políticas e decisões de governança são aprovadas pelo conselho de administração e
As políticas não são aprovadas nos níveis apropriados / nenhuma aprovação formal	Políticas escritas, delegações eficazes e eficientes de autoridades e procedimentos formais

Fonte: Adaptado de Lockhart (2011)

Com a devida apresentação das características de maturidade apresentadas por Lockhart (2011), é necessário agora, entender os níveis de maturidade. Eles descrevem a posição que se encontra a organização em termos de maturidade e também, suas características e enquadramento:

Nível 1 – Estágio Imaturo: As organizações atendem requisitos mínimos de controle. Neste estágio, as empresas estão organizando seus comitês, suas reuniões e seu conselho. Apresentam também, fraco controle interno, seja de relatórios ou mesmo de sistemas.

Nível 2 – Estágio Emergente: As organizações atendem a leis, regulamentos e políticas, mesmo que estas não estejam formalizadas. Neste estágio ainda não existem conselhos ou comitês. Existem planos estratégicos informais sem objetivos claros.

Nível 3 – Estágio Regulado: As organizações percebem valor de políticas e procedimentos. Os processos são regulamentados. O Conselho de Administração é desenvolvido e implementado e diretrizes são fornecidos à gerência. Metas e objetivos estão claros. Existem indicadores de desempenho. Os comitês de apoio iniciam funções de conformidade.

Nível 4 – Estágio Fundado: Neste estágio a organização já alcançou os pré-requisitos dos níveis anteriores e a equipe está engajada em alcançar resultados superiores aos requisitos de conformidade. Os comitês de auditoria e remuneração apresentam termo regulamentado e aprovado sobre suas responsabilidades. O Conselho instrui formalmente a gerência sobre as diretrizes. A organização busca a maturidade dos processos.

Nível 5 – Estágio Maduro: Este é o último nível de maturidade. A organização apresenta conformidade com as leis, processos regulamentados e transparência aos envolvidos. As reuniões são planejadas, informadas e minuciosas. A maioria dos membros do Conselho é independente e possui habilidades e *know-how* adequado. Existe diferenciação entre a direção do Conselho e a direção da empresa, no que diz respeito ao papel do presidente ou CEO (WILKINSON, 2012; LIU, 2007; RITTENBERG; MARTENS, 2012; FERNANDO, 2009).

### **2.1.1 Mensuração da governança corporativa**

Medir a governança corporativa é uma tarefa desafiadora. Utiliza-se nesse estudo aquilo que se acredita ser a métrica mais adequada às empresas de pequeno e médio porte. Aborda-se uma vasta produção acadêmica sobre o tema, entretanto, isso não significa necessariamente uma vantagem, pois, existem inúmeras métricas para dimensionar a governança corporativa. As medidas variam em função de aspectos específicos, que muitas

vezes, não permitem a comparabilidade ou não se aplicam a todos os contextos (HUSAM; PILLAI, 2016).

Neste capítulo, serão evidenciados os constructos utilizados para medir a governança corporativa em estudos anteriores conhecidos, que trazem em seu corpo a métrica utilizada. São selecionados aqui, constructos coerentes com os conceitos apresentados na revisão da literatura sobre o que é governança corporativa e suas dimensões.

Leal e Silva (2005) por exemplo, buscam identificar com questões dicotômicas se a organização possui ou não determinado atributo, no âmbito de empresas brasileiras de capital aberto, listadas em bolsa de valores. Conforme apresenta-se no quadro 3:

### Quadro 3: Índice de perguntas aplicadas a empresas brasileiras

Cada Índice de perguntas aplicadas a empresas brasileiras questão corresponde a uma resposta “sim” ou “não”. Se a resposta for “sim”, então o valor de 1 é atribuído à questão, caso contrário, o valor é 0. O índice é a soma dos pontos de cada questão. O valor máximo do índice é 24. Índice dimensões são simplesmente para fins de apresentação e não há pesagem entre as perguntas. Todas as perguntas são respondidas a partir de informações públicas divulgadas por empresas listadas e não por meio de entrevistas potencialmente subjetivas. As fontes de informação são os arquivos da empresa, estatutos e relatórios anuais, para exemplo, disponibilizado pela [Infoinvest.com.br](http://Infoinvest.com.br)

#### **DIVULGAÇÃO**

1 O relatório anual, site ou divulgação pública da empresa inclui informações sobre potenciais conflitos de interesse, como partes relacionadas transações? (Verificamos se o relatório anual continha uma seção sobre transações com partes) 2 A empresa específica em seu estatuto, relatórios anuais ou outros meios sanções contra a gestão no caso de violações das práticas de governança corporativa? (Verificamos se o estatuto da empresa incluía quaisquer sanções) 3 A empresa produz seus relatórios financeiros exigidos legalmente pela Data requerida? (Verificamos se a empresa publicou seu requerido legalmente reporta-se a 30 de abril de cada ano, que é a data limite legal) 4 A empresa usa um padrão internacional de contabilidade (IASB ou EUA GAAP)? 5 A empresa usa uma das principais firmas de auditoria globais? (A liderança as empresas consideradas foram PWC, Coopers & Lybrand, Arthur Andersen, KPMG, Ernst & Young, Deloitte, Touche & Tohmatsu) 6 A empresa divulga em seu site ou relatório anual remuneração informações para o CEO e membros do conselho? (Verificamos nos anuais arquivamentos na CVM, denominado IAN, se alguma informação de remuneração foi divulgada, mesmo que não por executivos individuais)

#### **COMPOSIÇÃO E FUNCIONAMENTO DO CONSELHO**

7 O Presidente do Conselho e o CEO são pessoas diferentes? (Verificamos se o nome do presidente e do diretor-presidente eram os mesmos na CVM anual arquivamentos) 8 A empresa possui comitês de acompanhamento, como uma remuneração e / ou nomeações e / ou comitê de auditoria? (Verificamos a existência de tais comitês no estatuto corporativo) 9 O conselho é claramente formado por diretores externos e possivelmente independentes? (Verificamos se os diretores eram executivos-chave na empresa) 10 O tamanho do conselho é de 5 a 9 membros, conforme recomendação do IBGC Código de melhores práticas? 11 Os membros do conselho cumprem mandatos consecutivos de um ano, conforme recomendado por o Código de Boas Práticas do IBGC? (Verificamos o mandato dos diretores na carta corporativa) 12 Existe Conselho Fiscal permanente? (verificamos com o conselho fiscal era permanente de acordo com o estatuto da empresa)

#### **ÉTICA E CONFLITOS DE INTERESSE**

13 A empresa está livre de quaisquer questionamentos na CVM sobre más práticas de governança? (verificamos se a empresa estava listada entre os que estão sendo investigados no site da CVM)

14 A empresa está livre de quaisquer condenações pela CVM e / ou multas por governança práticas impróprias ou outras violações da lei de valores mobiliários nos últimos cinco anos? verificamos se a empresa estava listada entre condenados ou multados na CVM local na rede Internet) 15 A empresa se submete à arbitragem no lugar dos procedimentos legais regulares e o caso de más práticas de governança corporativa? (Verificamos se o a carta privilegia a arbitragem sobre os procedimentos legais regulares) 16 Os acionistas controladores finais, considerando os acordos de acionistas, possui menos de 50% das ações com direito a voto? (calculamos esta porcentagem de os registros anuais junto à CVM, consideramos 50% como o limite para ao controle) 17 O percentual de ações sem direito a voto no capital total é inferior a 20%? (Nós calculamos esta informação a partir

(Continua)

(Conclusão)

do número de ações na CVM anual arquivamentos) 18 É a proporção final dos acionistas controladores de direitos de fluxo de caixa para voto direitos maiores que 1? (calculamos esta informação usando o procedimento descrito neste trabalho, com o limite de 50% para controle)

**DIREITOS DO ACIONISTA**

19 O estatuto da empresa ou as ações verificáveis facilitam o processo de votação a todos os acionistas além do que é legalmente exigido? (comparamos o que está em o estatuto da empresa, se houver, com os requisitos legais da época) 20 O estatuto da empresa concede direitos de voto adicionais além do que é legalmente exigido? (comparamos o que está no estatuto da empresa, se houver, com os requisitos legais da época) 21 A empresa concede direitos de *tag along* além do que é legalmente exigido? (nós comparamos o que está no estatuto da empresa, se houver, com o legal requisito na época - 80% para ações com direito a voto e sem *tag along* para não ações com direito a voto) 22 Existem estruturas piramidais que diminuem a concentração de controle? (nós costumávamos os arquivamentos anuais para verificar se havia estruturas de controle indireto e se reduzir a concentração de controle do acionista controlador final) 23 Existem acordos de acionistas que diminuem a concentração do controle? (Nós usamos os registros anuais para verificar se havia acordos de acionistas e os termos dos acordos para verificar se eles reduzem a concentração de controle do acionista controlador final) 24 O *free-float* é maior ou igual ao exigido no Nível I da Bovespa lista comercial (25%)? (verificamos nos arquivos anuais da CVM se a declarado livre flutuação era maior que 25%)

Fonte: Leal e Silva (2005)

Leal e Silva (2005) utiliza um constructo com vinte e quatro questões, agrupadas em quatro dimensões: divulgação; composição e funcionamento do conselho; ética e conflitos de interesse; e direitos do acionista; conforme apresentado no quadro 3. Como visto, as assertivas buscam elucidar demandas do mercado aberto, questionando como o item 5 por exemplo, se a empresa usa uma das principais firmas de auditoria globais. A empresa de médio porte não teria orçamento ou mesmo interesse nessa demanda. A maioria das indagações específicas para o mercado aberto não são adequadas ao universo das empresas que estão em um mercado de capital fechado.

Outros autores, dedicaram seus esforços na construção de índices específicos, como Francisco (2004) que propõe em sua tese de doutorado uma métrica, o índice de governança corporativa - IGC, para dimensionar a governança corporativa nas cooperativas de crédito, trazendo enorme contribuição ao tema e as cooperativas de crédito, determinando um nicho para sua aplicação, conforme apresentado no quadro 4:

**Quadro 4: Índice de Governança corporativa para Cooperativas de Crédito**

**GESTÃO EXECUTIVA**

1. Nome da cooperativa: 2. CNPJ: 3. Nome do respondente: 4. Cargo do respondente: 5. E-mail: 6. Nível de instrução do respondente: a. Nível médio b. Graduação c. Pós-Graduação 7. No caso de graduação/Pós-Graduação em qual curso: 8. Sexo: a. Masculino b. Feminino 9. Idade do Respondente em anos: a. 20-30 b. 31-40 c. 41-50 d. 51-60 e. Acima de 60. 10. Em quantos mandatos está na diretoria executiva a. 1º mandato b. 2º mandato c. 3º mandato d. Mais de 3º mandato

**REPRESENTATIVIDADE E PARTICIPAÇÃO**

11. Idade da cooperativa em anos: 12. Quantidade de funcionários e estagiários: 13. Quantidade de cooperados: 14. Quantidade de PA: 15. Existe mecanismo de inclusão em pauta propostas de cooperados a. Sim b. Não 16. Quais os canais de comunicação com os cooperados (múltipla escolha): a. Mural b. Internet/Portal c. Boletim/Jornal d. Pré-assembleias e. E-mail f. Outros: 17. Existe programa de educação cooperativista? a. Sim b. Não 18. Quantos cooperados assinaram a lista de presença na última A.G.O. a. 0,00%-10,00% b. 10,01%-30,00% c. 30,01%-40,00% d. 40,01%-50,00% e. Acima de 50,00% 19. A cooperativa realiza reunião com seus associados duas ou mais vezes durante o ano? a. Sim b. Não 20. Em alguma das três últimas eleições do conselho de administração ocorreu a candidatura de mais de uma chapa? a. Sim b. Não

**DIREÇÃO ESTRATÉGICA**

21. Quantidade de membros do conselho de administração: 22. Quantos diretores executivos atuam na cooperativa: 23. Tempo de dedicação da diretoria executiva: a. Turno integral (aprox.40 h semanais) b. entre 21 e 40 h semanais c. entre 11 e 20 h semanais d. entre 5 e 10 h semanais e. Não há esse controle 24. Os benefícios/remuneração que recebo são adequados à minha responsabilidade e ao comprometimento do meu patrimônio pessoal? a. Sim b. Não 25. Os membros da diretoria executiva trabalham/funcionam como uma equipe? a. Sim b. Não 26. Os cargos de presidente do conselho de administração e do diretor-presidente são ocupados pela mesmo dirigente? a. Sim b. Não 27. Os membros do conselho de administração têm acesso irrestrito a todos os documentos, informações e registros da cooperativa? a. Sim b. Não 28. Existe pré-requisito para capacitação técnica dos membros do conselho de administração? a. Sim b. Não 29. Existe pré-requisito para capacitação técnica da diretoria executiva? a. Sim b. Não 30. Qual a possibilidade de você se desligar da diretoria executiva nos próximos seis meses? a. Muito improvável b. Um pouco improvável c. Nem provável nem improvável d. Um pouco provável e. Muito provável

**FISCALIZAÇÃO E CONTROLE**

31. Quais as ferramentas contábeis utilizadas para o processo de tomada de decisão (múltipla escolha): a. Balanço patrimonial b. Demonstração do resultado do exercício c. Demonstração das mutações do patrimônio líquido d. Demonstração do fluxo de caixa e. Notas explicativas f. Parecer de auditoria independente/parecer do conselho fiscal g. Relatórios gerenciais 32. O conselho de administração/diretoria executiva utiliza regularmente monitoramento de indicadores econômico-financeiro, taxas e prazos? a. Sim b. Não 33. Qual a periodicidade de reunião do conselho administração? a. Semanal b. Quinzenal c. Mensal d. Bimestral e. Semestral 34. Qual a periodicidade de reunião da diretoria executiva? a. Semanal b. Quinzenal c. Mensal d. Bimestral e. Semestral 35. Qual a periodicidade de reunião da diretoria executiva, gerentes e funcionários? f. Semanal g. Quinzenal h. Mensal i. Bimestral j. Semestral 36. Qual a periodicidade de reunião do conselho fiscal? a. Semanal b. Quinzenal c. Mensal d. Bimestral e. Semestral 37. Existe cooperação entre os membros da diretoria executiva? a. Sim b. Não 38. Existe pré-requisito para capacitação técnica para os membros do conselho fiscal? a. Sim b. Não 39. Qual a periodicidade de treinamento dos membros do conselho de administração? a. Quinzenal b. Mensal c. Bimestral d. Semestral e. Anual 40. Qual tema foi abordado no treinamento para membros do conselho de administração? a. Gestão Financeira b. Planejamento e administração c. Contabilidade d. Controles internos e. Liderança f. Fiscalização e auditoria g. Cooperativismo h. Outro 41. Qual a periodicidade de treinamento dos membros do conselho fiscal? a. Quinzenal b. Mensal c. Bimestral d. Semestral e. Anual 42. Qual tema foi abordado no treinamento para membros do conselho fiscal? a. Gestão Financeira b. Planejamento e administração c. Contabilidade d. Controles internos e. Liderança f. Fiscalização e auditoria g. Outro 43. No caso de não haver treinamento para os membros do conselho de administração e/ou fiscal, qual o motivo? a. Falta de tempo por parte dos conselheiros b. Os conselheiros já possuem conhecimento compatível com o exigido no cargo c. Não existência de treinamento d. Falta de recurso por parte da cooperativa e. Outro 44. Os membros do conselho fiscal têm acesso irrestrito a todos os documentos, informações e registros da cooperativa? a. Sim b. Não 45. As demonstrações financeiras são disponibilizadas/divulgadas a todos os cooperados? a. Sim b. Não 46. Em alguma das três últimas eleições do conselho fiscal ocorreu a candidatura de mais de uma chapa? a. Sim b. Não 47. A remuneração da diretoria executiva é: a. Fixa b. Variável c. Parte fixa e parte variável

Fonte: Francisco (2004)



Francisco (2004) apresenta o índice de governança corporativa - IGC, composto por 47 questões, distribuídas em 4 dimensões: gestão executiva; representatividade e participação; direção estratégica; e fiscalização e controle. Como visto, as questões buscam verificar se há mecanismos de governança e como eles são estruturados nas cooperativas de crédito. Embora apresente várias questões pertinentes também para o âmbito das micro, pequenas e médias empresas, que não cooperativas, as dimensões não medem o nível de maturidade destes atributos ou o estágio no qual as empresas se encontram.

A *Open Compliance and Ethics Group* - OCEG (2017) aborda o tema de forma mais abrangente e inclui dimensões adicionais na governança corporativa, como a conformidade e gestão de risco. Ela avança no sentido do entendimento de maturidade do tema, como mostra o quadro 5:

*Quadro 5: Governance, risk management, and compliance*

**GOVERNANÇA, RISCO E CONFORMIDADE - GRC**

1.Nível de integração de GRC (governança, risco e conformidade) dentro das organizações. Escolha a afirmação que melhor descreve o de sua organização estado de integração das capacidades GRC. (Quanto mais integrado você estiver, mais você compartilha informações e usa abordagens padronizadas de como você gerencia e fornece garantia sobre o desempenho, risco e conformidade). Nossos processos e tecnologias permanecem amplamente isolados; nós integramos processos e tecnologia em muitos ou todos os silos organizacionais de operação; nós integramos processos em muitos silos organizacionais, mas ainda não abordamos completamente integração de tecnologia que apoia estes processos; nós padronizamos alguns processos e uso de tecnologia, mas não em toda a empresa

2.Nível de integração de GRC (governança, risco e conformidade) em comparação com 3 anos atrás existe maior integração de GRC em sua organização hoje do que houve três anos atrás? Não, mas está planejado; não, e nós temos sem planos atuais de mudança; sim, substancialmente mais; sim, um pouco mais.

3.Satisfação da integração GRC daqueles que integraram onde sua organização integrou processos para governança, garantia e / ou gestão de desempenho, risco e conformidade, os resultados têm: Falhou em atender expectativas; Benefícios fornecidos que excedeu as expectativas; Benefícios fornecidos que atendeu às expectativas

4.Quem lidera a estratégia de GRC (governança, risco e conformidade)? Quem na sua organização é responsável por estratégia de liderança integrando GRC processos? Executivo Chefe de Auditoria; Diretor de Conformidade; CEO; Diretor de Risco; Outro; não tenho certeza; Diretor financeiro;

5.Comitê de GRC de nível gerencial: Aqueles com integração de GRC Possui um comitê de nível gerencial para integrar GRC em toda a empresa? Não, mas boa ideia; não; não tenho certeza; sim; planejando um;

6.Funções de Diretor de Conformidade e Risco nas Organizações. Sua organização tem um Diretor de conformidade de toda a empresa? Sim; Não;

7.A sua organização tem um Diretor de Risco de toda a empresa? Sim; Não;

Fonte: OCEG (2017)

O constructo apresentado pela *Open Compliance and Ethics Group* - OCEG (2017), apresenta 7 questões agrupadas em uma única dimensão: governança, risco e conformidade. Embora de grande contribuição à área de governança corporativa ao incluir conformidade e gestão de risco, não aborda dimensões importantes para a pequena e média empresa, como a relação com os sócios, resolução de conflito de interesses e questões relacionadas a fiscalização e ao controle.

Husam e Pillai (2016) afirmam que um modelo mais abrangente é importante, pois permite a comparação com outras empresas. São métricas universais, ainda que aborde alguma assertivas que dão maior ênfase para empresas listadas na bolsa de valores, conforme apresentado no quadro 6:

Quadro 6: *Corporate Governance in The Countries*

**DIVULGAÇÃO**

1. A empresa possui um site. 2. Relatórios anuais da empresa estão disponíveis 3. Os relatórios da empresa seguem o Padrão da Contabilidade 4. A empresa emprega um dos os 4 grandes auditores 5. A remuneração dos membros conselho está disponível 6. Informações sobre gestão de risco estão disponíveis 7. Os relatórios anuais especificam conflitos potenciais de interesse, como transações com partes relacionadas 8. A empresa fornece detalhes da responsabilidade social corporativa. 9. a empresa tem um relatório de Governança corporativo 10. A empresa fornece detalhes sobre a classificação de crédito 11. Detalhes sobre reuniões e presença do conselho

**EFICÁCIA DO CONSELHO E COMPOSIÇÃO**

12. O CEO e o presidente do conselho são pessoas diferentes 13. A empresa possui um Conselho Fiscal interno 14. A empresa tem uma nomeação para os comitês 15. A empresa tem um Comitê de remuneração 16. A empresa tem comitê de risco e Gestão 17. A empresa tem em maioria administradores não executivos. 18. O tamanho do Conselho de Administração é entre 5 e 11.19. As qualificações do conselho membros são revelados. 20. Os diretores independentes formam 1/3 do total. 21. As participações dos diretores estão disponíveis 22. Os diretores não detêm mais de 10 diretorias em outras companhias.

**DIREITOS DOS ACIONISTAS**

23. Os detalhes dos acionistas são revelados em seu site / bolsa de valores 24. Os relatórios da empresa sobre as próximas reuniões de acionistas estão completos 25. A proporção de acionistas nacionais e estrangeiros está disponível em seu site 26. A porcentagem autorizada de participações de um estrangeiro está disponível. 27. A empresa possui uma seção de relações com investidores em seu site. 28. Existe a opção de apresentar reclamações. 29. As declarações de dividendos são disponíveis para acionistas. 30. O preço de mercado da ação é disponível para os acionistas.

Fonte: Husam e Pillai (2016)

Husam e Pillai (2016) afirmam que em razão da demasiada propagação do tema da governança corporativa, muito do que se propõe não mede o que deveria. Os autores trazem 29 questões, organizadas dentro de 3 dimensões: divulgação; eficácia do conselho; e direitos dos acionistas. Propõe um modelo genérico que facilitaria a comparação da governança entre empresas. Ainda assim, os questionamentos são direcionados a empresas de capital aberto.

Por fim, com a realização deste resgate de modelos de governança corporativa voltados, ora para empresas de capital aberto e outrora para empresas estatais ou outros fins específicos, pode-se avaliar a não eventualidade do dimensionamento da governança corporativa em empresas familiares de capital fechado. O constructo de governança corporativa que melhor investiga as características de empresas familiares de pequeno e médio porte é adaptado das recomendações do IBGC (2016) sobre a governança corporativa da família empresária apresentado no quadro 7.

### Quadro 7: Governança corporativa da família empresária

<p><b>CONSELHO DE FAMÍLIA</b>  A composição do conselho de família está definida.  O Conselho de família atenta à educação, comunicação e suporte aos familiares.  O poder deliberativo do conselho de família tem abrangência definida.  A remuneração dos membros do Conselho de família está definida.</p> <p><b>CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO</b>  A composição do conselho de Administração já está definida.  O conselho de Administração tem definição clara sobre sua atuação, mandato e alçada.  O número de integrantes do conselho está definido.  Os membros do conselho de Administração possuem qualificação e perfil adequados para participação.  Os membros do Conselho de Administração são avaliados por critérios já estabelecidos.  Os futuros membros do conselho passam por preparação adequada para assumir suas funções.  Participam do Conselho de Administração, consultores ou conselheiros independentes.</p> <p><b>TRABALHO NA EMPRESA</b>  Os critérios para a contratação de membros da família para a empresa estão definidos.  Os critérios para remuneração e benefícios de membros da família que trabalham na empresa estão definidos.  Os critérios para demissão de membros da família, cônjuges e parentes não consanguíneos que trabalham na empresa estão definidos.</p> <p><b>ACORDO DE SÓCIOS E LIQUIDEZ</b>  Os direitos e deveres dos sócios na empresa estão acordados.  O acordo dos sócios prevê a definição de quem pode vender sua participação societária, quando e para quem.  O acordo dos sócios estabelece os critérios para determinação do preço das quotas societárias para caso de venda.  O acordo dos sócios prevê a duração do acordo.  Demonstrativos financeiros, como DRE, Fluxo de Caixa e Balanço Patrimonial são utilizados para prestação de contas entre os sócios.</p> <p><b>DIVIDENDOS</b>  A forma de distribuição dos dividendos está definida.  A periodicidade e forma de pagamento dos dividendos estão definidos.  Os critérios sobre reinvestimento dos dividendos para necessidades futuras estão definidos.</p> <p><b>EMPRÉSTIMOS</b>  A concessão de empréstimos da empresa para membros da família obedece a critérios definidos.  As circunstâncias e regras para que a concessão de empréstimos ocorra estão definidos.  As garantias que podem ser oferecidas para a captação de empréstimos estão definidas.  O nível de dívida, prazos e taxas adequadas para captação de empréstimos estão definidos.</p> <p><b>COMUNICAÇÃO</b>  Os tipos e canais de comunicação utilizados entre os familiares estão definidos.  Os tipos e canais de comunicação utilizados entre os familiares e o público estão definidos.  Os tipos e canais de comunicação utilizados entre os familiares e a administração estão definidos.  Os critérios sobre confidencialidade estão definidos.</p> <p><b>INVESTIMENTO SOCIAL E FILANTROPIA</b>  Investimentos sociais e filantrópicos refletem valores e objetivos da família.  Os projetos que podem ser patrocinados e em quais circunstâncias estão definidos.  Os recursos para financiar projetos filantrópicos ou sociais obedecem aos critérios do orçamento da empresa.  Pessoas responsáveis pelas ações filantrópicas estão definidas.</p> <p><b>MEMÓRIA</b>  A empresa busca valorizar a memória da família.  As histórias da família e da empresa estão sendo preservadas e divulgadas.  Já definimos pessoas e recursos para coletar, catalogar e armazenar documentos acerca da história da família.  Os registros estão inseridos em treinamentos de novos colaboradores e servem de inspiração na empresa.</p>
--

Fonte: Adaptado de IBGC (2016)

O constructo da governança corporativa da família empresária, adaptado do IBGC (2016) apresenta 38 questões divididas em 9 dimensões, direcionadas para o contexto das médias empresas com envolvimento familiar. Isto, porque, questiona-se como serão tratadas as relações cotidianas da família no ambiente corporativo. A estrutura prevê o acordo entre os

sócios, as condições em que o acordo pode ser desfeito e o papel da família enquanto, sócios, gestores ou trabalhadores.

Por fim, o presente capítulo cumpre com sua proposta ao apresentar constructos já utilizados em estudos anteriores para dimensionar a governança corporativa. Ao fim, permite-se verificar as vantagens e desvantagens de cada abordagem proposta por diferentes autores. Essa verificação é válida para buscar a melhor métrica para o objeto de estudo desta pesquisa.

## 2.2 ENVOLVIMENTO FAMILIAR

Chua, Chrisman e Sharma (1999) propõe uma definição teórica baseada no comportamento como essência de um negócio familiar: A empresa familiar é uma empresa controlada e/ou gerida com a intenção de moldar e perseguir a visão de negócio detida por membros de uma família ou por um pequeno número de famílias, de forma sustentável, ao longo das gerações da família ou das famílias. Assim, pretende-se neste estudo, evitar a dicotomia existente entre o que é uma empresa familiar e uma empresa não familiar, por meio do nível de envolvimento familiar existente na empresa, em função dos valores, crenças e dos objetivos que esta desenvolve na empresa, não sendo a propriedade total ou parcial, o único fator preponderante (CHRISMAN; CHUA; STEIER, 2005).

Neste sentido, La Porta *et al.*, (1999) revelaram a predominância de empresas familiares em todo o mundo. Segundo os autores, a família controladora de uma empresa desempenha um papel crítico na determinação dos mecanismos de governança, que lhe concernem, influência significativa sobre a formulação de estratégia corporativa, designação de gerentes, bem como desfrutam dos benefícios privados do controle da empresa.

Neste sentido, o envolvimento da família na empresa é o principal fator que distingue as empresas familiares das outras formas de organização, pois cria uma combinação entre a empresa e a família do proprietário (LINDOW *et al*, 2010). Essa combinação varia amplamente de uma empresa para outra, assim como, de uma cultura para outra, dando forma a configurações heterogêneas de negócios, mas com componentes em comum: propriedade, governança, gestão e formas de sucessão (CASTRO; AGUILERA, 2014).

Chrisman, Chua e Steier (2005) apresentaram duas abordagens sobre as empresas familiares:

- a) Abordagem dos componentes de envolvimento (*components of involvement approach*): uma empresa pode ser considerada familiar quando (a) a família é proprietária, (b) a família a gerência ou (c) a família a controla. e;
- b) Abordagem da essência (*essence approach*): essa abordagem restringe mais o conceito e define empresa como familiar somente quando o envolvimento da família na empresa a direciona a características e comportamentos diferenciados e únicos.

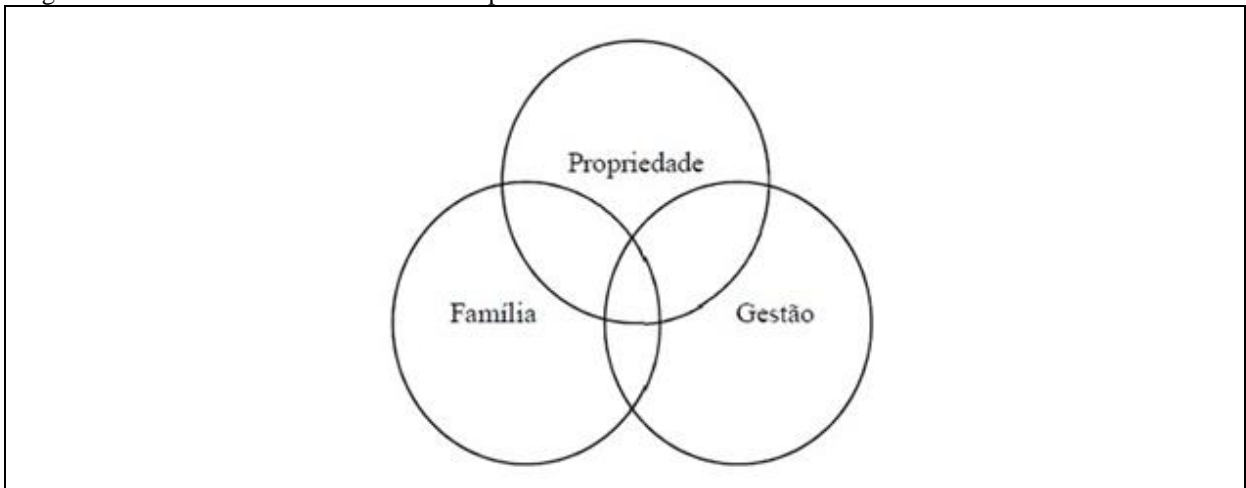
O envolvimento da família nos negócios impacta quase todos os aspectos da empresa, incluindo a longevidade e o desempenho. Estudos anteriores conceberam o envolvimento da família na empresa como aqueles que possuíam componentes de propriedade, controle e sucessão ligadas a família (AMRAN; AHMAD 2010; LINDOW *et al.*, 2010). Debicki, *et al.*, (2017) adicionam dois componentes no envolvimento da família no negócio e argumentou que, o compromisso dos membros da família com o negócio e o enriquecimento destes também desempenham um papel vital papel no sucesso e sobrevivência das empresas familiares. Estes componentes adicionais enfatizam forte vínculo emocional, lealdade e senso de responsabilidade para com a empresa por parte dos familiares.

A questão é que as famílias desempenharam um papel fundamental na criação e desenvolvimento de parte expressiva das organizações. A necessidade econômica de reunir meios para a manutenção e sobrevivência da família é um dos motivos determinantes para a constituição da empresa (CHRISMAN *et al.*, 2012).

Donnelley (1964) fez a primeira menção do termo “empresa familiar”. Seu estudo apontou, mesmo que de forma embrionária, proposições para que uma empresa pudesse ser caracterizada como familiar, havendo interação entre a empresa e a família. Essa interação trata de um argumento subjetivo, não especificando a amplitude e as limitações do termo “empresa familiar”. Logo, a falta de uma consistente definição do conceito é uma limitação decisiva dos estudos sobre empresas familiares (LUBINSKI; STAMM 2011).

Segundo Davis e Tagiuri (2012) a empresa familiar apresenta diversos objetivos que por vezes são conflitantes. Assim, os gestores de uma empresa familiar, ao mesmo tempo, participam da gestão, da propriedade e da família. Na figura 3 é demonstrado a dinâmica da empresa familiar:

Figura 3 - O modelo dos três círculos de empresas familiares



Fonte: Davis e Tagiuri (2012)

O modelo proposto por Davis e Tagiuri (2012) foi importante para que os pesquisadores pudessem ter um direcionamento sobre as dimensões que constituem uma empresa familiar. A dimensão “familiar” diz respeito a quantidade de gerações da família do fundador estão envolvidas na gestão da empresa e controle da empresa; A dimensão “propriedade” define o percentual de ações que um ou mais membros da família detém da empresa; e a dimensão “gestão” diz respeito ao número de membros da família que tem responsabilidade de administrar a empresa.

Determinadas pesquisas apontam que apenas a presença de uma ou mais famílias no quadro societário da empresa já é o suficiente para considerá-la familiar. Estas pesquisas abordam muitas vezes o tema com superficialidade, não deixando claro, por exemplo, se o quadro societário deveria ser contemplado por todos os membros da família ou só alguns deles. Outras pesquisas abordam que não basta a família deter a propriedade e exercer poder de influência nas decisões; é preciso que as operações da empresa sigam os valores e princípios da família proprietária (CHUA; CHRISMAN; STEIER, 2005; SHARMA, 2008; ASTRACHAN; KLEIN; SMYRNIOS, 2005; DAVIS; TAGIURI, 2012).

Estudos recentes trazem contribuições relevantes no desenvolvimento do tema. Lubinski e Stamm (2011) apontam que os estudos envolvendo empresas familiares não se concentram apenas em *cases* de sucesso e sobrevivência, há uma significativa parcela de estudos que tem por objeto os entender os conflitos, problemas e causas de mortalidade desse tipo organização.

### 2.3 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Ross (2013) apresenta objetivos financeiros no âmbito das empresas, os quais destaca: sobreviver; evitar problemas financeiros e falência; superar a concorrência; maximizar as vendas ou a participação de mercado; minimizar os custos; maximizar os lucros; entre outros. Inclusive, muitos destes objetivos, podem resultar em ações conflitantes. Por exemplo, para aumentar a participação basta diminuir o preço de venda ou conceder mais crédito. Da mesma forma, pode-se cortar custos, diminuindo a pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, etc. Outra questão importante sobre os objetivos financeiros diz respeito à variável de tempo. Pode-se determinar ações para maximizar o lucro deste ano. Para isso, bastaria postergar ações como manutenções e outras despesas para o ano seguinte.

Para dimensionar os objetivos financeiros, é necessário medi-los. A medida significativa para a avaliação das decisões de negócios é saber se elas criam ou não valor econômico. Para isso, alguns demonstrativos financeiros largamente utilizados e padronizados trazem informações importantes: A demonstração de resultados do exercício - DRE mede o desempenho de modo periódico, normalmente apresenta-se o demonstrativo de um mês, trimestre ou de um ano. A equação da demonstração de resultados é: receitas – despesas = resultado econômico, leia-se lucro em caso positivo e prejuízo em caso negativo; A demonstração de fluxo de caixa – DFC evidencia a movimentação financeira por meio da equação: entradas – saídas = Saldo de caixa; e o balanço patrimonial, por meio do registro por competência dos fatos contábeis, evidencia bens, direitos e obrigações, onde Ativo = Passivo + Patrimônio Líquido (ROSS, 2013).

Em essência, o desempenho da empresa refletirá na maximização do valor do patrimônio dos sócios da empresa. Essa máxima, indefere do porte da empresa, do seu regime tributário ou se é uma empresa individual, uma sociedade ou uma companhia aberta. Em todos os casos, boas decisões financeiras aumentam o valor do patrimônio dos proprietários, e as decisões financeiras ruins o diminuem (ROSS, 2013).

Estudos recentes, utilizaram medidas objetivas e subjetivas para dimensionar o desempenho da empresa. Julga-se como medida objetiva, aquela que pode ser medida facilmente, identificada por meio de conversões conhecidas. E subjetivas, aquelas que estão sujeitas a interpretações e juízos de valor. Isso é apresentado em revisões de pesquisas sobre gestão de recursos humanos e desempenho da empresa (CONWAY *et al*, 2003). Os estudos de Wall *et al.*, (2004) mostram que: medidas de desempenho objetivas e subjetivas estão positivamente associadas; essas relações eram mais fortes do que aquelas entre medidas de

diferentes aspectos de desempenho; relação entre indicadores subjetivos e objetivos de desempenho da empresa com uma série de variáveis independentes é equivalente (validade de construto).

Por exemplo, Dess e Robinson (1988) usaram um único item, simplesmente pedindo aos entrevistados que avaliem o "desempenho / sucesso geral da empresa"; enquanto Delaney e Huselid (1996) combinaram as respostas para quatro itens que avaliam o desempenho em relação ao marketing, crescimento nas vendas, lucratividade e participação de mercado; em contraste, aqueles que implantam medidas objetivas normalmente usaram duas ou três medidas mais específicas de dados dentre os muitos possíveis. Por exemplo, Conway *et al.*, (2003) usaram produtividade e lucro por funcionário, e Delaney e Huselid (1996) produtividade, retorno sobre os ativos e Q de Tobin.

No estudo de Baer e Frese (2003), o desempenho subjetivo foi medido por um questionário preenchido por um gerente da empresa que abordava: "O quão bem-sucedida é a sua organização em comparação com outros tipos de empresas do mesmo ramo de atividade e aproximadamente do mesmo tamanho?" e "em que grau sua organização atingiu seus objetivos mais importantes?" Independente do desempenho ser medido de forma objetiva ou subjetiva, é importante que ele seja medido e monitorado. A importância do desempenho é um consenso entre os autores da área (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1987; GLENN ROWE, 2002). No entanto, a complexidade e a multidimensionalidade envolta do desempenho tornam difícil escolher uma estrutura conceitual única para defini-lo, assim como determinar medidas precisas e operacionalizá-las (PELHAM; WILSON, 1996)

O desempenho no contexto das micro, pequenas e médias empresas também é definido como um estágio em que uma empresa atinge os resultados financeiros e não financeiros produzidos por suas atividades de negócios (GLENN ROWE, 2002). Neste sentido, este estudo aborda como desempenho financeiro: vendas, lucro, geração de caixa; e sobre os aspectos não financeiros são abordados com questões relacionadas a: reputação, satisfação dos envolvidos e preços competitivos. De acordo com Pulka *et al.*, (2020), para que isso ocorra, será abordado como predecessores do desempenho, as seguintes dimensões: orientação para o mercado; acesso a financiamento; competitividade; e inovação.

Orientação para o mercado é o conjunto de atividades, processos e comportamentos utilizados pela empresa para entender e reagir as movimentações dos agentes no mercado (KOHLI; JAWORSKI, 1990). De acordo com Slater e Narver (2000) é definido como a cultura corporativa, que gera comportamentos importantes para transmitir de forma eficaz e eficiente produtos e serviços valiosos aos clientes, permitindo assim à empresa produzir alto



desempenho. Os autores ainda acrescentam que a orientação para o mercado é composta por três dimensões: orientação para o cliente, orientação para o concorrente e coordenação interdepartamental. Al-Henzab, Masa'deh, Tarhini e Obeidat (2018) estudaram o posicionamento de mercado e o desempenho das pequenas e médias empresas. Os resultados dos dois estudos mostram que a orientação de mercado tem um impacto significativo no desempenho delas. Neste sentido, Zhang, Wang, Zhao e Zhang (2017) conduziram um estudo sobre o papel da orientação para o mercado e encontraram um efeito positivo e significativo no desempenho das pequenas e médias empresa na China. Chahal, Dangwal e Raina (2016) estudaram a orientação para o mercado, a orientação estratégica e sua influência sinérgica no desempenho das empresas indianas. Os resultados da pesquisa mostram que a orientação par ao mercado tem um impacto positivo no desempenho das médias empresas, mas a sinergia visada é fraca. Beneke, Blampied, Dewar e Soriano (2016) apresentam resultados semelhantes em um estudo com micro, pequenas e médias empresas na Cidade do Cabo, África do Sul.

O acesso ao financiamento é um dos fatores mais importantes para encorajar a expansão, o sucesso e o desempenho das pequenas e médias empresas (AMINU, 2015). Kelley, Singer e Herrington (2012) definiram o acesso ao financiamento como a capacidade das pequenas e médias empresas terem acesso a recursos monetários para atingir o nível de desempenho esperado. Bouri *et al*, (2011) definiu o acesso ao financiamento como linhas de financiamento internas ou externas. Da mesma forma, Smedan (2012) entende o acesso ao financiamento como o fornecimento de recursos financeiros de instituições financeiras a médias empresas para atender às suas necessidades financeiras. Acesso a recursos críticos, como o financeiro, está entre os fatores mais importantes e vitais que encorajaram a expansão, o sucesso e o desempenho dos pequenos negócios em qualquer economia (XAVIER *et al*, 2013). Batra, Kaufmann e Stone (2003) argumentaram que o acesso ao financiamento é vital para as micro, pequenas e médias empresas e está diretamente ligado à sua performance. Outros estudos, como os de Frank, Kessler e Fink (2010), e Zampetakis, Vekini e Moustakis (2011) indicaram que sucesso, produtividade e o desempenho geral das pequenas e médias empresas depende do acesso ao financiamento. Além disso, Beck e Demirguc Kunt (2006), Fonseca e Yang e Tian (2013) mencionaram que o acesso ao financiamento aumenta consideravelmente as capacidades das pequenas e médias empresas para gerar e manter vantagem competitiva e alto desempenho.

Inúmeros estudos anteriores reforçam a ideia da relação de acesso a financiamento e desempenho. Aminu (2015); Wiklund e Shepherd (2005), mostraram que o acesso ao financiamento é vital para alcançar o desempenho das pequenas e médias empresas. Da mesma forma, Frank *et al*, (2010) salientaram que o acesso ao financiamento permite às pequenas e

médias empresas melhorarem seu desempenho. Kyophilavong (2011) descobriu que o acesso ao financiamento é positivamente relacionado com o desempenho. Caglayan e Demir (2014) também argumentaram que o acesso ao financiamento é vital para alcançar o alto desempenho das pequenas e médias empresas. Da mesma forma, Turyahebwa, Sunday e Ssekajugo (2013) encontraram uma relação positiva e significativa entre acesso a financiamento e desempenho das organizações. Girma e Vencappa (2015) e Aminu (2015) descobriram que o acesso ao financiamento é significativamente relacionado ao crescimento das micro, pequenas e médias empresas.

Ainda no contexto dos predecessores para o desempenho, ressaltasse a competitividade, que segundo Barney (1991) está relacionada ao acúmulo de recursos valiosos, raros, inimitáveis e não substituíveis. Onde, de nada adianta possuir um recurso valioso, se os concorrentes também o tiverem, pois não haverá criação de valor e diferenciação. Os recursos tangíveis são recursos mais fáceis de identificar por serem visíveis e disponíveis no mercado. Alguns deles são equipamentos, insumos, instalações, etc. Os recursos intangíveis são difíceis de avaliar porque incluem os ativos como marca, conhecimento técnico, aprendizado, reputação, cultura, conhecimento tácito, etc. São ativos importantes para a criação e manutenção de vantagem competitiva, pois são de difícil imitação ou mesmo de substituição, já que podem ser fruto da trajetória específica da empresa (WERNERFELT, 1984). A cultura, por exemplo, é um forte traço das empresas com envolvimento familiar. Pois as empresas refletem os valores e crenças da família. Neste contexto, as pessoas compartilham atividades, tarefas, valores, e interagem com recursos disponíveis (ANAT; IRIS, 2004).

Por fim, os estudos sobre inovação estão em constante expansão, se internacionalizando e incorporando novas temáticas e fronteiras científicas desde origem, com a publicação do livro *The Theory of Economic Development* de autoria de Joseph Alois Schumpeter em 1930 (ROSSETTO; *et al*, 2018). Schumpeter (1985) apresenta a inovação como um fenômeno fundamental para o desenvolvimento econômico. O autor afirma que a combinação de recursos disponíveis pode resultar em algo novo ou aperfeiçoar a forma de fazê-lo. Nesse sentido, Schumpeter (1985) dá duas ênfases sobre inovação, a inovação de produto e a inovação de processo, respectivamente. Utterback (1971) define a inovação como uma invenção de um novo produto que foi introduzido no mercado com sucesso. A invenção é uma solução original para uma necessidade ou desejo. Tálamo (2002) considera a inovação em um conceito mais abrangente, indo além da novidade ou da invenção. Segundo o autor, deve-se levar em consideração as diversas etapas entre uma invenção e o consumidor final, passando

pelas atividades internas de uma empresa, compreendendo desde a disponibilização de uma invenção ao consumo em larga escala.

Assim, a inovação é considerada um fator fundamental para o desempenho das empresas. Pois consiste na concepção de produtos tecnologicamente novos, cujas características básicas diferem significativamente de todos os produtos anteriormente produzidos pela empresa. A inovação de produto contribui com um significativo aperfeiçoamento do desempenho e da qualidade do produto e dos processos (OCDE, 2004).

Segundo Steiner (1995), a inovação tem características complexas e dinâmicas apoiada na natureza não-convencional e incerta de indivíduos e organizações e suas interações no ambiente. Schumpeter (1985) postula como “economia de trocas” a noção da interação como variável explicativa de mudanças econômicas significativas. No nível organizacional, mudanças econômicas significativas estão associadas a inovação pela capacidade de absorção de conhecimentos com investimentos em pesquisa e desenvolvimento, conhecimento e aprendizagem, adoção tecnológica e capacidades dinâmicas (MOWERY; ROSENBERG, 2005; COHEN; LEVINTHAL, 1990; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Grande parte dos estudos trata essas variáveis de forma independente para justificar o desempenho organizacional. Desta forma, o estudo contribui com uma análise mais robusta sobre o tema, pois aborda essas variáveis de forma conjunta e complementar.

## 2.4 ESTUDOS ANTERIORES: GOVERNANÇA CORPORATIVA, ENVOLVIMENTO FAMILIAR E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Este capítulo busca evidenciar pesquisas que trouxessem contribuições teóricas ou empíricas sobre a relação dos temas: governança corporativa, o envolvimento familiar e o desempenho organizacional. Para realizar esse levantamento, se recorreu a inúmeros artigos científicos da melhor qualidade, selecionados pela sua relevância e organizados de forma cronológica. Os textos foram lidos, traduzidos e compilados em sínteses e apresentados no formato de quadro. Esta pesquisa foi realizada na biblioteca de periódicos eletrônicos: <https://www.emerald.com> durante o primeiro semestre de 2021 e são apresentados destacando suas contribuições.

No quadro 7 são apresentados estudos que relacionam o envolvimento familiar e a governança corporativa, apresentado os autores, o ano da publicação da obra, os objetivos do estudo, a amostra do estudo e uma síntese das contribuições:

Quadro 7: Estudos relacionados ao envolvimento familiar e maturidade da governança corporativa

Autores	Objetivos	Amostra	Contribuições
Al-Okaily; Naueihed, (2020)	Este artigo examina o impacto das características do comitê de auditoria sobre o desempenho financeiro nas empresas familiares públicas e empresas não familiares do Reino Unido. E se o envolvimento familiar modera a relação entre a eficácia do comitê de auditoria e o desempenho da empresa.	A amostra consiste em 350 empresas listadas no FTSE (Financial Times Stock Exchange) da Bolsa de Valores de Londres, pelo período de nove anos entre 2005 e 2013.	O tamanho do comitê de auditoria, a experiência e a frequência das reuniões demonstram estar positiva e significativamente relacionadas com desempenho em empresas não familiares. Isso pode ser devido ao fato de que comitês de auditoria são eficazes em melhorar a qualidade da informação e reduzir a assimetria das informações.
García; Navarro (2020)	O objetivo deste artigo é descrever os mecanismos internos de governança corporativa nas empresas familiares, bem como, conflitos que podem surgir entre acionistas e familiares na ausência de mecanismos de governança corporativa.	Estudo de caso com base na análise de informações econômicas divulgadas pela imprensa sobre a empresa El Corte Inglés durante os anos 2003-2019.	O número de gerações envolvidas na empresa aumenta o risco de conflitos entre membros familiares e não familiares. Conflitos entre acionistas e familiares podem ser evitados com um acordo formal. O conselho de administração é crucial para lidar com essa complexidade, sendo um canal de comunicação e melhoria dos processos de tomada de decisão.
Alshirah; Rahman; Mustapa (2020)	Este estudo visa examinar o nível de divulgação do risco corporativo por meio das sentenças divulgadas pelas empresas listadas na bolsa da Jordânia.	A amostra deste estudo contém as empresas não financeiras da Jordânia listadas na Bolsa de Valores de Amã. 376 relatórios anuais das empresas da amostra ao longo de quatro anos de 2014 a 2017 foram usados.	Os resultados indicam que a expertise do conselho está positivamente relacionada ao nível de divulgação de risco. A dualidade do CEO tem um impacto negativo nas práticas de divulgação de riscos. Além disso, o estudo demonstrou que a propriedade familiar modera a relação entre o conselho de administração e a divulgação do risco corporativo.
Vazquez; Carrera; Cornejo (2019)	O objetivo deste estudo é compreender os padrões de governança corporativa na América Latina.	A amostra é derivada da classificação das 500 maiores Empresas latino-americanas publicado pela América Economia (2015), resultando em 155 empresas familiares.	Há heterogeneidade substancial no quesito propriedade em relação à listagem em bolsas de valores, participação acionária concentração e local de controle; Em 55% das empresas um membro da família controladora é o presidente; Em geral, o controle estrangeiro é maior na Europa (especialmente para empresas na Argentina, Brasil e México) e os EUA (especialmente para Chile, Argentina e Colômbia).
Sener; Selcuk (2019)	O objetivo deste artigo é investigar a relação entre dividendos e envolvimento familiar, bem como características de governança corporativa entre as empresas públicas turcas.	A amostra trás empresas turcas listadas na Bolsa de Istanbul em 2014. Exclui-se as empresas do setor financeiro e o setor de serviços públicos, uma vez que estão sujeitos a diferentes regulamentos. Depois de excluir essas empresas e empresas com dados ausentes, há 456 observações de empresa/ano	O estudo apresenta uma relação positiva entre propriedade familiar e dividendos. A existência de um presidente de família reduz os dividendos. Há uma associação positiva entre o tamanho do conselho e dividendos e esta relação é mais fraca para empresas com níveis mais elevados de propriedade familiar. Finalmente, a proporção de diretores independentes no conselho está negativamente associada aos dividendos.

(Continua)

## (Conclusão)

Röd (2019)	Pesquisa-se sob quais condições de gestão (equipes de gestão de topo (TMT) diversidade em termos de envolvimento geracional ou não familiar) as empresas familiares são mais propensas a alcançar ambidestria para a inovação.	335 empresas familiares austríacas de pequeno e médio porte.	Este estudo apresenta as empresas familiares como inovadoras, radicais e abertas. Os resultados indicam que a diversidade induzida por gerentes externos e múltiplas gerações da família está positivamente relacionada à inovação na empresa.
Canavati (2018)	Estudos empíricos fornecem conclusões conflitantes sobre o desempenho social corporativo de empresas familiares. O objetivo deste artigo é sintetizar as evidências empíricas e examinar o papel potencial de fatores contextuais.	77 amostras baseadas em 98 estudos dos principais jornais nas áreas de gestão, economia e finanças.	A relação entre as empresas familiares e o desempenho social corporativo é positiva para empresas familiares privadas, mas é negativo para empresas familiares públicas. Essa relação é mais forte em ambientes institucionais com estruturas regulatórias de governança corporativa.
Sakawa; Watanabel (2018)	O objetivo deste artigo é examinar se o controle da família na empresa leva a conflitos entre acionistas minoritários.	Este estudo usa grandes empresas listadas na Bolsa de Valores de Tóquio (TSE) no Japão. São 14.991 observações ano/empresa durante 2007–2016.	Os autores concluem que os membros do conselho de família não exploram os acionistas minoritários e, em vez disso, se comportam como administradores da empresa.
Bai; Yu; Wang; Li (2018)	O estudo busca verificar se o conflito de governança causado pela introdução de gestores externos em empresas familiares chinesas pode melhorar significativamente o desempenho.	540 empresas familiares chinesas de manufatura e respectivos 1.718 gerentes de nível médio e superior durante o exercício financeiro de 2013-2015;	A introdução de gerentes externos nas empresas familiares chinesas melhora significativamente o desempenho da empresa, aumentando sua eficiência na gestão e investimento de capital.
Saravanan; Srikanth; Avabruth (2017)	O objetivo deste estudo é compreender as ligações entre a remuneração dos executivos, governança corporativa e desempenho das empresas familiares e não familiares indianas.	O conjunto de dados consiste em 284 empresas indianas (tanto familiares como não familiares) listadas na Bolsa National Stock Exchange of India. No período de 2005–2014.	As variáveis relacionadas à remuneração executiva, governança corporativa (tamanho do conselho, proporção de conselheiros independentes, dualidade de executivos), desempenho da empresa, alavancagem e o padrão acionário da família são significativos neste estudo.
Botero; Cortés (2016)	O objetivo deste artigo é resumir o que se sabe sobre governança corporativa em empresas familiares de países ibero-americanos com base em pesquisas publicadas	Os autores encontraram 38 artigos que fornecem a amostra para esta revisão entre 1980 e 2014.	Os resultados indicam que as pesquisas sobre governança em empresas familiares ibero-americanas têm focado na compreensão de estruturas e processos relacionados aos sistemas de negócios e propriedade.
Darmadi; Sodikin (2013)	O objetivo deste artigo é investigar a influência do controle familiar na divulgação voluntária no relatório anual das empresas. E investigar se o papel dos mecanismos de governança corporativa explica a associação entre o controle familiar e divulgação voluntária.	428 empresas listadas no IDX, da bolsa da Indonésia;	O estudo revela que o controle da família influencia negativamente e significativamente a divulgação de informações. Esta descoberta sugere que as empresas controladas por famílias têm menor motivação para divulgar informações voluntárias adicionais, o que pode expor inesperadamente benefícios privados mantidos pela família controladora.

(Continua)

(Conclusão)

Kansikas; Laakkonen; Sampo; Kontinen (2012)	Este artigo procura investigar como a família e a liderança empresarial estão relacionadas uns aos outros em empresas familiares. E quais os efeitos que a família tem sobre a liderança empreendedora de empresas familiares e por quê.	3 empresas familiares anônimas com 90, 370 e 500 funcionários.	Os resultados sugerem que a familiaridade está relacionada à liderança empreendedora. Os resultados deste estudo mostram a quão heterogênea empresa familiar pode ser.
---	--	--	--

Fonte: Organizado pelo autor.

O quadro 7 apresenta 13 estudos recentes e relevantes da relação proposta. Julga-se oportuno mencioná-los para melhor compreensão do tema. No quadro 8 é apresentado uma coletânea de estudos que evidenciam a relação entre envolvimento familiar e o desempenho organizacional. Utiliza-se a mesma metodologia do quadro 7, apresentado os autores, o ano da publicação da obra, os objetivos do estudo, a amostra do estudo e uma síntese das contribuições:

Quadro 8: Estudos relacionados ao envolvimento familiar e ao desempenho organizacional

Autores	Objetivo	Amostra	Contribuições
Comino-Jurado; Sanchez; Martinez (2021)	Este artigo examina como as diferenças no envolvimento da família em uma empresa familiar podem influenciar seu nível de endividamento.	9.266 empresas familiares espanholas não listadas em bolsa de valores.	Os resultados deste estudo demonstram que o nível de envolvimento da família em uma empresa familiar influencia diretamente no seu nível de endividamento. O estudo considera três dimensões para o envolvimento familiar: propriedade, controle e governança.
Ahmad; Omar; Quoquab (2020)	O objetivo desta pesquisa é investigar a influência do envolvimento da família nos negócios e capacidade de inovação na longevidade sustentável das empresas familiares.	553 executivos de 200 empresas familiares das três principais cidades econômicas do Paquistão, incluindo Karachi, Islamabad e Lahore.	Os resultados forneceram evidências da influência significativa do envolvimento familiar nos negócios sobre longevidade sustentável das empresas mediada pela capacidade de inovação e mediação parcial da capacidade de inovação entre o envolvimento familiar em negócios e a longevidade empresarial sustentável.
Diaz; Fernandez; Malorgio; (2020)	Este estudo tem como objetivo focar no capital social relacional de vinícolas familiares. Investiga-se, se o capital social relacional terá um efeito positivo no desempenho da vinícolas familiares da Espanha.	Foi selecionado uma amostra de 110 vinícolas familiares da Espanha.	O estudo demonstra que o capital social relacional foi significativa e positivamente correlacionado com desempenho. O nível de capital social relacional é menor em vinícolas familiares que estão no primeiro estágio geracional do que naquelas que estão na segunda fase geracional ou subsequente.

(Continua)

## (Conclusão)

Astrachan; Kellermans; Pieper; Williams (2019)	O objetivo deste artigo é desenvolver uma escala para medir o desempenho com base nos objetivos idiossincráticos de uma empresa familiar.	Um total de 30 artigos produziram 110 metas para consideração nas empresas familiares; Líderes de 14 empresas familiares confirmaram as percepções obtidas;	Os autores desenvolveram uma escala empregando 21 itens, organizada em 3 três dimensões: Coesão familiar, empreendedorismo e capital social que são elucidados por 6 construtos: crenças familiares; sucessão; interação da família; estratégica e financeira; negócios e comunidade; e compensação pessoal. E estudo contribui com uma métrica do desempenho da empresa familiar holisticamente, combinando objetivos financeiros e não financeiros.
Jassem; Razzak, (2019)	O estudo investiga se níveis mais altos de comprometimento da família com a empresa levarão a níveis mais altos de desempenho da empresa.	357 empresas familiares privadas de médio a grande porte em Bangladesh.	Os resultados do estudo indicam que o compromisso familiar medeia parcialmente as relações entre a família e o controle, identificação familiar, apego emocional e renovação dos laços familiares por meio sucessão e desempenho da empresa. Os resultados fornecem uma compreensão mais refinada de como o compromisso familiar é responsável pela relação entre objetivos não econômicos centrados na família e objetivos centrados na empresa.
Harms; Memili; Taras; Wang (2018)	Este estudo tem como objetivo investigar os efeitos do envolvimento da família nas empresas sobre o desempenho da empresa.	São examinados 150 estudos de domínio público que exploram a relação entre família e desempenho. A aplicação de critérios reduziu o número de artigos para 33.	O envolvimento dos membros da família fundadora na governança da empresa tende a melhorar a empresa desempenho, embora o efeito seja bastante fraco. No entanto, o efeito varia muito dependendo do envolvimento da família e a medida de desempenho. Os autores também identificam diferenças regionais, bem como variações pelo tamanho da empresa e pelo desenho do estudo.
Capitello; Köhr; Corsi; Szolnoki (2018)	Este estudo tem como objetivo investigar a relação entre sistemas organizacionais, orientação para o mercado, cultura familiar e desempenho empresarial de longo prazo das empresas familiares do setor vitivinícola em três países.	A pesquisa foi realizada por meio de questionário em 123 vinícolas dos países: Austrália, Alemanha e Itália;	Os resultados indicam uma influência marcante dos sistemas organizacionais e da cultura familiar sobre desempenho financeiro. A orientação para o mercado medeia totalmente o efeito da cultura familiar e medeia parcialmente o efeito dos sistemas organizacionais no desempenho financeiro.
Ardivino; Cirillo; Romano; (2015)	O objetivo deste artigo é lançar luz sobre a relação entre o envolvimento da família e o valor da Oferta Pública Inicial (IPO) no contexto italiano.	113 empresas que abriram capital entre 2000 e 2011 no mercado italiano.	Os resultados deste estudo sugerem que maior o envolvimento da família influencia positivamente o valor do IPO. O status da empresa familiar também corresponde a maior valor de IPO e, por último, o efeito benéfico da família no controle é atribuído principalmente à primeira geração.

Fonte: Organizado pelo autor

O quadro 8, organizado pelo autor, evidencia 8 estudos sobre a relação proposta que contribuem no entendimento do tema e resultados já alcançados. No quadro 9 é apresentado uma coletânea de estudos que evidenciam a relação entre governança corporativa e o desempenho:

Quadro 9: Estudos relacionados a maturidade da governança corporativa e ao desempenho organizacional

Autores	Objetivo	Amostra	Contribuições
Elzahaby (2021)	O objetivo deste estudo foi examinar a relação entre a qualidade da governança corporativa, desempenho e qualidade dos ganhos.	O estudo emprega uma modelagem de equações estruturais para uma amostra de 125 empresas listadas na Autoridade de Supervisão Financeira Egípcia durante 2011-2017.	Os resultados mostram que a qualidade da governança corporativa tem uma relação direta positiva e significativa com qualidade dos ganhos; O desempenho exerceu um efeito mediador significativo na relação entre qualidade da governança corporativa e qualidade dos resultados.
Barros; Santos; Orso; Sousa (2020)	Este artigo tem como objetivo analisar os mecanismos de governança corporativa das empresas cotadas nos segmentos Bovespa Mais e Bovespa Mais 2 e sua influência na criação de valor para preparação para a abertura do inicial de oferta pública (IPO).	15 empresas no período de 2008 a 2019.	Os principais resultados indicam que o número de membros independentes no conselho de administração e a participação do conselho fiscal influencia positivamente o desempenho da empresa.
Pintea; Pop; Gavriletea; Sechel (2020)	O objetivo desta pesquisa é avaliar o impacto da adoção dos princípios de governança sobre o desempenho financeiro das empresas listadas na Bucharest Stock Exchange.	30 empresas, sendo 6 financeiras e 24 não financeiras listadas na bolsa da Romênia. Pelo período de seis anos: de 2010 a 2015.	Os autores notaram a ausência de um impacto significativo de práticas de governança corporativa sobre o desempenho medido pelo retorno sobre o patrimônio líquido (ROE), valor econômico adicionado (EVA) e retorno total para o acionista (TSR), mas em vez disso, uma relação positiva foi encontrada para a taxa de Q de Tobin (razão entre o valor de mercado de um ativo e seu valor de reposição).
Adedeji; Ong; Uzir; Hamid (2020)	Este estudo tem como objetivo determinar se as práticas de CG influenciam o desempenho das empresas e se a iniciativa de sustentabilidade (SI) medeia a relação entre Desempenho e CG nas empresas de médio porte na Nigéria.	300 empresas foram selecionadas por amostragem de conveniência no sudoeste da Nigéria usando um questionário estruturado.	Os resultados mostram que CG tem um efeito positivo significativo no desempenho financeiro, no desempenho não financeiro e na iniciativa de sustentabilidade.
Fathalla; Shahwan; (2020)	Este artigo tem como objetivo investigar o impacto do capital intelectual como variável mediadora na associação entre as práticas de governança corporativa e o desempenho da empresa.	81 empresas listadas na Bolsa do Egito. O estudo baseou-se em dados secundários coletados de relatórios anuais listadas ao longo do período de cinco anos de 2014 a 2018.	A Governança corporativa tem um impacto positivo e significativo no desempenho corporativo. No entanto, o capital intelectual tem apenas um efeito de mediação parcial na relação entre a governança corporativa e o desempenho corporativo.

(Continua)



## (Conclusão)

Rehman; Hashim (2020)	Este estudo mensura a governança corporativa para identificar seus níveis de maturidade dentro das empresas cotadas em bolsa de Omã e também propõem identificar se os níveis de maturidade da governança variam significativamente entre os setores ou não.	O estudo é realizado com 107 empresas listadas na bolsa de Omã.	Este estudo concluiu que a governança corporativa é mensurável e pode ser medida em níveis de maturidade. Além disso, este estudo identificou que o CGM não difere entre os diferentes setores.
Dani; Picolo; Klann (2019)	Este artigo busca analisar a influência da diversidade de gênero na relação entre responsabilidade social corporativa (CSR), governança corporativa (CG) e desempenho econômico e financeiro de empresas brasileiras de capital aberto.	A amostra é composta por 68 empresas públicas não financeiras compreendendo o índice IBX100 da BM&F BOVESPA.	Os resultados sugerem uma relação significativa entre governança corporativa e desempenho econômico-financeiro quando mediado pela diversidade de gênero.
Antonelli; Portulhak; Scherer; Clemente (2018)	A investigação verificou se as ações de empresas negociadas em bolsa apresentam um comportamento diferente de risco percebido na adesão ao Nível Diferenciado de Governança corporativa (NDGC) da Bm&fBovespa.	O estudo é composto por 81 empresas listadas na bolsa brasileira que aderiram a um dos NDGC no período entre 2000 e 2015.	A adesão a um Nível Diferenciado de Governança corporativa da BM&F Bovespa incentiva as empresas a expandir a evidenciação de informações a usuários externos à organização, diminuindo a percepção de risco do investidor. Os resultados obtidos indicaram diferença estatisticamente significativa entre o risco das ações de companhias reguladas e companhias não reguladas.
Spitzeck; Bueno; Lauriano (2014)	Este artigo tem como objetivo apresentar a situação da cidadania corporativa no Brasil.	A amostra consiste em 172 respostas válidas de empresas de diversos portes e atuantes em diversos setores	Os dados mostram que as empresas brasileiras possuem conhecimento avançado sobre cidadania corporativa e intenção estratégica de integrá-la aos seus negócios. Porém, em termos de liderança, estrutura, transparência e relacionamento com as partes interessadas seu amadurecimento em termos de cidadania ainda se encontra em um estágio relativamente imaturo.
Augustine (2014)	O estudo examina a relação entre as boas práticas de governança corporativa, transparência no nível da empresa e desempenho no setor de micro finanças da indústria financeira.	A amostra final foi reduzida para 500 organizações de microfinanças de 100 países.	O estudo relaciona as boas práticas de governança corporativa ao desempenho financeiro e social em empresas de micro finanças. As evidências quantitativas e qualitativas sugerem que a transparência como agente de boas práticas de governança corporativa na indústria de micro finanças tem implicações positivas para o desempenho da empresa.
Amarjit; Nahum; Harvinder; Charul (2012)	Este estudo examina a relação entre governança corporativa e estrutura de capital de pequenas empresas de serviço na Índia.	A amostra incluiu aproximadamente 600 proprietários de pequenos negócios indianos.	A conclusão aponta que a dualidade do CEO, o tamanho do conselho, o crescimento das pequenas empresas e a família impactam positivamente na estrutura de capital das pequenas empresas de serviços na Índia. Os resultados também mostram que o sistema familiar conjunto na Índia leva ao maior tamanho do conselho e alto crescimento das pequenas empresas.

(Continua)

## (Conclusão)

Ballesta; Meca (2010)	O estudo busca esclarecer a associação sobre a independência do conselho e a concentração de propriedade com divulgação voluntária.	Meta-análise de 27 estudos empíricos.	Os resultados mostram que a associação positiva entre independência do conselho e divulgação voluntária ocorre apenas nos países com altos direitos de proteção ao investidor. Os resultados enfatizam a necessidade de considerar explicitamente o ambiente legal e institucional ao analisar o efeito da governança corporativa na divulgação voluntária.
Brunninge; Nordqvist; Wiklund. (2007).	Este artigo investiga como os mecanismos de governança afetam a capacidade das pequenas e médias empresas de introduzir mudanças estratégicas.	A amostra é de 2.455 pequenas e médias empresas do setor privado da Suécia. A coleta de dados ocorreu com uma defasagem de três anos de 1997 a 2000.	As empresas rigidamente controladas exibiram menos mudanças estratégicas do que as pequenas e médias empresas que contam com uma estrutura de propriedade mais ampla. Contudo, as empresas que trabalham juntas podem superar essas fraquezas e alcançar mudanças estratégicas usando diretores externos no conselho.
Subrahman yam (2006)	O estudo investiga a relação das redes sociais dos integrantes do conselho de administração e do CEO com o monitoramento das divulgações corporativas.	Proposição teórica do tema.	Administradores frequentemente estão presentes nas redes sociais dos membros do conselho, o que interfere na qualidade da governança. Essas conexões promovem um monitoramento inadequado devido às conexões sociais. Os resultados são consistentes com episódios recentes na crise financeira da Grécia.
Leal; Silva (2005)	Este estudo investiga a relação entre a qualidade da governança corporativa de uma empresa, sua valorização e atuação, por meio da construção de um amplo índice específico de governança corporativa para empresas brasileiras listadas em bolsa de valores.	As fontes de informação são os arquivos da empresa, os estatutos e os relatórios financeiros anuais públicos divulgados por 131 empresas listadas na Bovespa de 1998 a 2002.	Os resultados empíricos indicam um alto grau de concentração do controle e propriedade que as firmas com melhor governança corporativa têm um desempenho (retorno sobre o ativo) significativamente superior. Existe também uma relação positiva entre o Q de Tobin e a qualidade das práticas de governança corporativa, embora os resultados não sejam estatisticamente significativos.
Hedberg; Malmberg (2002)	Este artigo analisa o uso espontâneo dos relatórios de sustentabilidade corporativa a partir das Diretrizes desenvolvidas pela <i>Global Reporting Initiative</i> (GRI).	10 empresas com sede na Suécia foram investigadas: Electrolux, ESAB, ITT Flygt, Scandinavian Airline System, Schenker BTL, Swedbank, Carnes suecas, Sydkraft, Volvo Car Corporation e AB Volvo.	As entrevistas mostram a busca de legitimidade organizacional e expectativa de aumento credibilidade da empresa com relatórios externos não obrigatórios. Em algumas empresas do estudo foi descoberto que eles já estavam atuando em áreas que não conheciam. Interações desconhecidas entre departamentos, eventos, indivíduos e fatores externos são descobertos.
Dalton; Daily; Johnson; Ellstrand (1999)	O estudo examina a relação entre o tamanho do conselho de administração e o desempenho da empresa	131 empresas.	O estudo forneceu evidências sistemáticas de estimativas populacionais verdadeiras e positivas diferentes de zero das relações entre o tamanho do conselho e o desempenho.

Fonte: Organizado pelo autor

O quadro 9, organizado pelo autor, evidencia 17 estudos sobre a relação proposta. Os estudos anteriores apresentados sobre governança corporativa, envolvimento familiar e desempenho organizacional, como apresentado nos quadros 7, 8 e 9, evidenciam vasto suporte teórico existente. Portanto a contribuição deste estudo baseia-se na verificação das relações propostas em empresas de médio porte.

## 2.5 MODELO TEÓRICO PROPOSTO E HIPÓTESES

Este estudo propõe um modelo teórico para testar a relação entre as dimensões da maturidade da governança corporativa, envolvimento familiar e do desempenho organizacional. Com base na revisão da literatura foram definidas as dimensões, as variáveis de controle e as assertivas correspondentes para subsidiar o modelo.

O modelo teórico busca solucionar o problema evidenciado pelas hipóteses. É imperativo que as hipóteses tenham respaldo bibliográfico. Para tanto, é abordado neste capítulo, estudos anteriores, que contribuem para a relação proposta.

### 2.5.1 Envolvimento familiar e a maturidade da governança corporativa

Inúmeros estudos apontam relação entre envolvimento familiar e governança corporativa. A abrangência destes estudos permeia questões relacionadas ao papel de governança, características do conselho de administração, assim como, mecanismos para mitigar conflitos familiares nas organizações.

Os estudos a seguir ilustram essa relação, García e Navarro (2020) por exemplo, apresentam um estudo de caso em que problemas surgem devido a não utilização de mecanismos de governança corporativa, levando a conflitos entre os membros da família. Alshirah, Rahman e Mustapa (2020) demonstram que a propriedade familiar modera a relação entre o conselho de administração e a divulgação do risco corporativo. Sakawa e Watanabel (2018) examinam se o controle da família leva a conflitos entre acionistas minoritários.

Ainda neste sentido, Kansikas, Laakkonen, Sarpo e Kontinen (2012) abordam a família e a liderança empresarial como recursos para empreendedorismo estratégico. Röd (2019) indica que a diversidade composta por gerentes externos e múltiplas gerações da família está positivamente relacionada à inovação na empresa. Entretanto, Darmadi e Sodikin (2013) sugerem que as empresas controladas por famílias têm menor motivação para divulgar informações voluntárias.

Avabruth, Saravanan e Srikanth (2017) relacionam a remuneração executiva ao desempenho em empresas familiares. Sener e Selcuk (2019) apresentam uma relação positiva entre propriedade familiar e dividendos. E por fim, Canavati (2018) apresenta relação positiva entre as empresas familiares e desempenho social corporativo.

A contribuição desta pesquisa complementa os estudos anteriores mencionados, ao relacionar à própria concepção da governança ao envolvimento familiar para as empresas de médio porte. Pois esta investigação trata o envolvimento familiar como um condicionante à coesão de múltiplas e, muitas vezes, divergentes opiniões na formulação das diretrizes da governança corporativa. Logo, se a família envolvida no negócio tem influência no comportamento, nos valores e nas crenças dos sócios e gestores das empresas familiares, pode-se hipotetizar que exista uma relação destas duas dimensões (CHRISMAN; CHUA; SHARMA, 1999) conforme apresenta-se na hipótese H1:

**H1: O envolvimento familiar tem relação positiva com a maturidade da governança corporativa**

Uma parte expressiva dos estudos mencionados no quadro 9 fazem alusão a grandes empresas, que desenvolvem um processo de governança por exigência legal do mercado aberto. São empresas cujo ambiente administrativo é robusto para atender uma demanda com investidores de forma pública e obrigatória. Já no contexto das empresas de médio porte, o ambiente administrativo tem outro enfoque, como a prestação de contas aos sócios, por exemplo. Neste contexto a governança corporativa também é voluntária e espontânea, logo sua formulação fica, até certo ponto, à mercê de influências, papel que a família pode muito bem desenvolver. (CHRISMAN; CHUA; STEIER, 2005).

### **2.5.2 Maturidade da governança corporativa e desempenho organizacional**

Os estudos de Hedberg e Malmborg (2002) e Leal e Silva (2005); Subrahmanyam (2006); Ballesta e Meca (2010); Antonelli *et al*, (2018); Shahwan e Fathalla (2020); Rehman e Hashim (2020); confirmam uma forte relação positiva entre boas práticas de governança corporativa e desempenho corporativo. Lehmann, Warning e Weigand (2004) investigaram que empresas com estruturas de governança corporativa mais eficazes apresentam maior rentabilidade. Corroborando os autores supracitados, Bhatt e Bhatt (2017) também concluíram que desde a adoção de um código de governança corporativa obrigatório imposto pela Malásia

em 2012 verifica-se melhoria no desempenho das empresas. Siddiqui (2015) também conclui que mecanismos de governança corporativa estão entre os fatores mais importantes para o desempenho corporativo. Ojayeola *et al*, (2018) também concluíram que reuniões regulares do conselho e a independência do conselho levam a melhores decisões, melhorando assim o desempenho geral da empresa.

No entanto, diversos estudos, como elucidado no capítulo anterior, mostram as práticas de governança corporativa com foco em grandes empresas, ou empresas listadas em bolsa de valores. Portanto, surge a necessidade de iluminar o efeito das práticas de governança corporativa no desempenho das empresas de médio porte. Até mesmo, pelas contribuições que essas empresas trazem para a economia do país, da oferta de emprego e do aumento na magnitude das exportações, conforme evidenciado em outros países em desenvolvimento (FGN 2017). O Banco Mundial (2008), orienta que boas práticas de governança corporativa desempenham um papel vital na redução do custo de capital da empresa, melhoram a eficácia da gestão de risco e aumentam o valor da empresa, melhorando assim o desempenho dela. Assumindo que o mesmo efeito ocorra com empresas de pequeno e médio porte, hipotetiza-se que:

**H2: A maturidade da governança corporativa tem relação positiva com o desempenho organizacional.**

### **2.5.3 Envolvimento familiar e o desempenho organizacional**

Segundo La Porta *et al*, (1999), nos últimos anos, vários estudos começaram a questionar a validade empírica do estudo de Berle e Means (1932) de que a propriedade do capital das grandes empresas é dispersa entre inúmeros acionistas e o controle está concentrado nas mãos dos administradores. Demsetz (1983) e Shleifer e Vishny (1997) apresentam que, mesmo nas maiores empresas americanas, há uma modesta concentração de propriedade, geralmente representada pelo Estado ou por famílias.

A questão levantada por La Porta (1999) suscita uma interrogação no pressuposto que inspirou inúmeros estudos acadêmicos, inclusive o de Jensen e Meckling em 1976. Questiona-se o objeto fundamental no qual a governança corporativa busca resolver: o conflito de interesse entre sócios e gestores. Embora, estudiosos concordam que o envolvimento da família nos negócios atenua o problema de agência e direciona os esforços para um desempenho sustentável (SONGINI; GNAN, 2015; ZINGA *et al*, 2013).

Mas chama a atenção o apontamento que La Porta (1999) faz ao tratar da concentração societária nas empresas representada por famílias. Gagné *et al.*, (2019), inclusive aponta que as empresas familiares são a forma dominante de negócios, representando cerca de 80% da estrutura global de negócios. Neste sentido inúmeros estudos buscam identificar se a família cria vantagem competitiva para a empresa ou se o envolvimento familiar na empresa concede recursos que melhorem seu desempenho. Chu (2011) descobriu que as empresas familiares têm melhor desempenho devido aos laços familiares mais estreitos entre os membros da família, o que facilita a comunicação entre eles. O autor ainda acrescenta que as empresas mais antigas têm um desempenho inferior devido à baixa orientação para o mercado e conseqüentemente dificuldade em realizar mudanças efetivas de acordo com o ambiente.

Estudos anteriores reforçam a relação entre envolvimento familiar e desempenho. Harms, Memili, Taras, Wang (2018) apontam que o nível de envolvimento da família na empresa influencia o nível de desempenho. Capitello, Corsi, Köhr e Szolnoki (2019) destacam a relação entre cultura familiar e desempenho financeiro. Malorgio, Olmos e Vial (2021) a relação social na empresa familiar é utilizada como variável mediadora para o desempenho. Astrachan, Kellermanns, Pieper e Williams (2019), contribuem com uma métrica do desempenho da empresa familiar holisticamente, combinando objetivos financeiros e não financeiros. Razzak e Jassem (2019), apontam que o compromisso familiar é responsável pela relação entre objetivos não econômicos centrados na família (riqueza socioemocional) e objetivos centrados na empresa (desempenho empresarial).

Outros estudos, como aqueles realizados por Ahmad, Omar e Quoquab (2020), fornecem evidências de influência significativa do envolvimento familiar nos negócios sobre a longevidade. Andújar, Jurado e Martinez (2021) demonstram que o nível de envolvimento da família em uma empresa influencia diretamente no seu nível de endividamento. E, por fim, Ardovino, Cirillo e Romano (2015) sugerem que maior o envolvimento da família influencia positivamente o valor do IPO (*Initial Public Offering*).

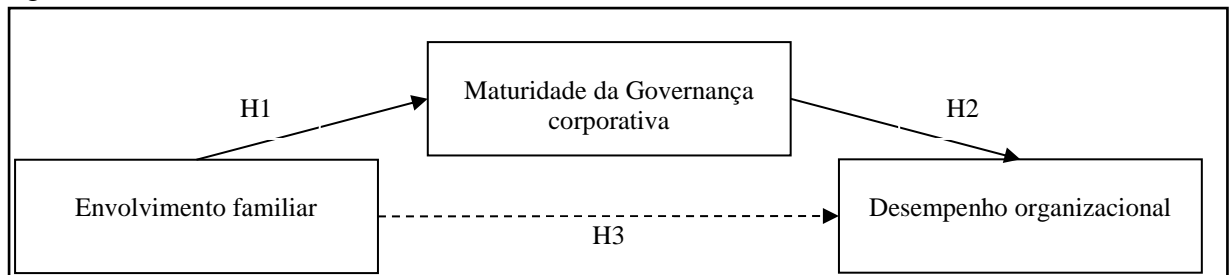
Embora esses estudos tenham contribuído significativamente com o entendimento do tema, parece não ter havido qualquer tentativa de relacionar o envolvimento familiar e a governança corporativa para melhorar o desempenho da empresa. Desta forma, este estudo contribui com a academia ao propor a verificação da seguinte hipótese:

**H3: O envolvimento familiar mediado pela maturidade da governança corporativa, tem relação positiva com o desempenho organizacional.**

### 2.5.4 Modelo estrutural

O modelo estrutural está desenhado conforme as discussões teóricas declaradas em forma das hipóteses de pesquisa H1, H2 e H3. As dimensões estudadas compreendem a governança corporativa, o envolvimento familiar e o desempenho organizacional e são representadas no modelo estrutural como variáveis latentes. Apresenta-se na figura 4 a ilustração do modelo:

Figura 4 - Modelo estrutural



Fonte: Elaborado pelo autor

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta a forma como a pesquisa foi estruturada, tabulada e analisada. Para isso, se recorre a autores renomados para conceituar adequadamente as definições metodológicas e definir quais devem ser adotadas para o desenvolvimento da pesquisa.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento desta pesquisa é hipotético-dedutivo pois consiste na construção de conjecturas acerca de um tema. Neste estudo testa-se as hipóteses H1, H2 e H3, conforme objetivos específicos do estudo. Quanto ao método, trata-se de uma pesquisa quantitativa, pois procura investigar a relação de causalidade entre as variáveis. As variáveis referem-se às características ou atributos dos indivíduos ou das organizações que podem ser medidos ou observados. Creswell, (2009) ainda acrescenta que os dados quantitativos, como números e indicadores, podem ser analisados com auxílio de mecanismos provenientes do campo da estatística, como frequência, média, mediana e moda, e podem revelar informações valiosas e confiáveis a respeito de um grande número de observações. Ainda sobre a abordagem da pesquisa, Creswell (2009):

o determinismo sugere que examinar as relações entre as variáveis é fundamental para responder às questões e hipóteses através de levantamentos e experimentos. A redução a um conjunto de variáveis parcimonioso, estritamente controlado através de projeto ou análise estatística, garante medidas ou observações para testar uma teoria. Dados objetivos resultam de observações e medidas empíricas. Validade e confiabilidade da apuração dos levantamentos e padrões adicionais para fazer alegações de conhecimento resultam em interpretações significativas dos dados.

Nos estudos quantitativos, busca-se testar ou verificar uma teoria ao invés de desenvolvê-la. O pesquisador contribui com a teoria, coleta dados para testá-la e reflete sobre sua confirmação ou refutação conforme os resultados. A teoria se torna base para o estudo, um modelo de organização para as hipóteses de pesquisa (CRESWELL, 2009). Quanto ao modelo, configura-se como descritivo, já que busca apontar e descrever as relações entre as dimensões definidas como envolvimento familiar, maturidade da governança corporativa e desempenho organizacional. O levantamento dos dados caracteriza-se como de seção cruzada, onde os dados são coletados em um determinado ponto no tempo e não de forma longitudinal.



### 3.2 CONSTRUCTO DA PESQUISA

Constructo é a medida das coisas ou de conceitos não observáveis diretamente. Utiliza-se a medida de centímetros para verificar a altura de uma pessoa. Ou quilos quando se quer verificar seu peso. No entanto, nem todas as medidas são objetivas, quanto essas. Como medir, por exemplo, aquilo que não conseguimos observar? (GIL; MOSCOSO; RODRÍGUEZ, 2000).

Com a pesquisa realizada acerca de qual métrica mais apropriada para medir a maturidade da governança corporativa, em médias empresas, optou-se pelo modelo de Governança da família empresária do Instituto Brasileiro de Governança corporativa (2016), conforme apresentado no quadro 10.

Quadro 10: Maturidade da governança corporativa

Dimensão	Cód.	Assertivas	Medição	Autores
Conselho de família	CF01	A composição do conselho de família está definida.	Grau de concordância com escala de Likert de 7 pontos. Onde 1 significa discordo totalmente e 7 significa concordo totalmente.	IBGC (2016)
	CF02	O Conselho de família atenta à educação, comunicação e suporte aos familiares.		
	CF03	O poder deliberativo do conselho de família tem abrangência definida.		
	CF04	A remuneração dos membros do Conselho de família está definida.		
Conselho de administração	CA01	A composição do conselho de Administração já está definida.		
	CA02	O conselho de Administração tem definição clara sobre sua atuação, mandato e alçada.		
	CA03	O número de integrantes do conselho está definido.		
	CA04	Os membros do conselho de Administração possuem qualificação e perfil adequados para participação.		
	CA05	Os membros do Conselho de Administração são avaliados por critérios já estabelecidos.		
	CA06	Os futuros membros do conselho passam por preparação adequada para assumir suas funções.		
	CA07	Participam do Conselho de Administração, consultores ou conselheiros independentes.		
Trabalho na empresa	TE01	Os critérios para a contratação de membros da família para a empresa estão definidos.		
	TE02	Os critérios para a promoção, remuneração e benefícios de membros da família que trabalham na empresa estão definidos.		
	TE03	Os critérios para demissão de membros da família, cônjuges e parentes não consanguíneos que trabalham na empresa estão definidos.		
Acordo de sócios e liquidez	AS01	Os direitos e deveres dos sócios na empresa estão acordados.		
	AS02	O acordo dos sócios prevê a definição de quem pode vender sua participação societária, quando e para quem.		

(Continua)

(Conclusão)

	AS03	O acordo dos sócios estabelece os critérios para determinação do preço das quotas societárias para caso de venda.		
	AS04	O acordo dos sócios prevê a duração do acordo.		
	AS05	Demonstrativos financeiros, como DRE, Fluxo de Caixa e Balanço Patrimonial são utilizados para prestação de contas entre os sócios.		
Dividendos	DI01	A forma de distribuição dos dividendos está definida.		
	DI02	A periodicidade e forma de pagamento dos dividendos estão definidos.		
	DI03	Os critérios sobre reinvestimento dos dividendos para necessidades futuras estão definidos.		
Empréstimos	EM01	A concessão de empréstimos da empresa para membros da família obedece a critérios definidos.		
	EM02	As circunstâncias e regras para que a concessão de empréstimos ocorra estão definidos.		
	EM03	As garantias que podem ser oferecidas para a captação de empréstimos estão definidas.		
	EM04	O nível de dívida, prazos e taxas adequadas para captação de empréstimos estão definidos.		
Comunicação	CO01	Os tipos e canais de comunicação utilizados entre os familiares estão definidos.		
	CO02	Os tipos e canais de comunicação utilizados entre os familiares e o público estão definidos.		
	CO03	Os tipos e canais de comunicação utilizados entre os familiares e a administração estão definidos.		
	CO04	Os critérios sobre confidencialidade estão definidos.		
Investimento social e filantropia	IS01	Investimentos sociais e filantrópicos refletem valores e objetivos da família.		
	IS02	Os projetos que podem ser patrocinados e em quais circunstâncias estão definidos.		
	IS03	Os recursos para financiar projetos filantrópicos ou sociais obedecem aos critérios do orçamento da empresa.		
	IS04	Pessoas responsáveis pelas ações filantrópicas estão definidas.		
Memória	ME01	A empresa busca valorizar a memória da família.		
	ME02	As histórias da família e da empresa estão sendo preservadas e divulgadas.		
	ME03	Já definimos pessoas e recursos para coletar, catalogar e armazenar documentos acerca da história da família.		
	ME04	Os registros estão inseridos em treinamentos de novos colaboradores e servem de inspiração na empresa.		

Fonte: Adaptado de IBGC (2016)

O constructo apresentado apresenta as dimensões: Conselho de família; Conselho de administração; Trabalho na empresa; Acordo de sócios e liquidez; Dividendos; Empréstimos; Comunicação; Investimento social e filantropia; e Memória. De modo que, possibilita o dimensionamento do grau de maturidade em cada dimensão por meio da escala de Likert.

O segundo constructo mede o envolvimento familiar nas organizações. Logo, esse constructo aponta o grau de envolvimento existente, que pode ser maior ou menor em cada organização. Essa medida subjetiva é possível através de três dimensões: essência da família; objetivos econômicos da família; e objetivos não econômicos da família, conforme é apresentado no quadro 11.

Quadro 11: Constructo do envolvimento familiar

Dimensão	Cód.	Assertivas	Medição	Autores
Objetivos econômicos da família	OE01	A manutenção da propriedade da empresa por parte da família é um objetivo importante quando tomo decisões.	Grau de concordância com escala de Likert de 7 pontos. Onde 1 significa discordo totalmente e 7 significa concordo totalmente.	Chrisman, Chua e Sharma (1999); Tonial (2017)
	OE02	A proteção do patrimônio atual da família é um objetivo importante quando tomo decisões na empresa.		
	OE03	A segurança financeira da família é um objetivo importante quando tomo decisões na empresa.		
	OE04	A construção de riqueza para futuras gerações da família é um objetivo importante quando tomo decisões na empresa.		
	OE05	A manutenção e melhoria do estilo de vida atual da família é um objetivo importante quando tomo decisões na empresa.		
	OE06	A melhoria do estilo de vida atual da família é um objetivo importante quando tomo decisões na empresa.		
Objetivos não econômicos da família	ONE01	A manutenção de laços afetivos familiares é um objetivo importante quando tomo decisões na empresa.		
	ONE02	A manutenção ou aumento do <i>status</i> social da família é um objetivo importante quando tomo decisões na empresa.		
	ONE03	É um objetivo importante quando tomo decisões que a empresa reflita a imagem da família perante a sociedade.		
	ONE04	A construção e manutenção de uma boa reputação da família perante a sociedade é um objetivo importante quando tomo decisões na empresa.		
	ONE05	A manutenção ou aumento da harmonia da família é um objetivo importante quando tomo decisões na empresa.		
	ONE06	A manutenção dos valores e do legado da família é um objetivo importante quando tomo decisões na empresa.		
Essência Familiar	EF01	Os membros da família sentem-se orgulhosos de fazer parte da empresa.		
	EF02	Os membros da família são leais a empresa.		
	EF03	Os membros da família apoiam publicamente a empresa.		
	EF04	Os membros da família se preocupam com o futuro da empresa.		
	EF05	Os membros da família estão dispostos a se sacrificar para ajudar a empresa a ser bem-sucedida.		
	EF06	Os membros da família têm interesse em manter o controle da empresa.		

Fonte: Chrisman, Chua, Sharma (1999) e Tonial (2017);

O terceiro constructo mede o desempenho organizacional das empresas. Medir o desempenho da empresa familiar em uma pesquisa certamente é tudo menos do que simples e direto. No entanto, essa medida de desempenho é de fundamental importância para construir uma base útil de conhecimento (ASTRACHAN; *et al*, 2019). Este constructo apresenta as

dimensões de desempenho financeiro, desempenho não financeiro e desempenho em inovação, conforme é apresentado no quadro 12.

Quadro 12: Constructo do desempenho organizacional

Dimensão	Cód.	Assertivas	Medição	Autores	
Desempenho Financeiro	DF01	A empresa apresenta lucro desejado.	Grau de concordância com escala de Likert de 7 pontos. Onde 1 significa discordo totalmente e 7 significa concordo totalmente	Astrachan; Kellermanns; Pieper; Williams (2019); Ahmed; Wang (2007); Ross (2013); Pulka, et al (2020);	
	DF02	A empresa apresenta receita/vendas desejada.			
	DF03	A empresa apresenta custo operacional adequado.			
	DF04	A empresa apresenta um nível de compras adequado.			
	DF05	A empresa apresenta um caixa adequado para honrar suas obrigações.			
	DF06	A performance global da empresa está em um nível desejado.			
Desempenho Não Financeiro	DNF01	A empresa apresenta uma reputação desejada.		Grau de concordância com escala de Likert de 7 pontos. Onde 1 significa discordo totalmente e 7 significa concordo totalmente	Astrachan; Kellermanns; Pieper; Williams (2019); Ahmed; Wang (2007); Ross (2013); Pulka, et al (2020);
	DNF02	A empresa apresenta produtos com qualidade.			
	DNF03	A empresa apresenta produtos com preços competitivos.			
	DNF04	Os clientes estão satisfeitos com a empresa.			
	DNF05	Os colaboradores estão satisfeitos com a empresa.			
	DNF06	Os sócios estão satisfeitos com a empresa.			
Desempenho em Inovação	DIP01	Novos produtos têm alcançado os objetivos fixados em termos de vendas	Grau de concordância com escala de Likert de 7 pontos. Onde 1 significa discordo totalmente e 7 significa concordo totalmente		Hannachi (2015);
	DIP02	Novos produtos têm alcançado os objetivos fixados em termos de lucro			
	DIP03	Os clientes estão satisfeitos com o desempenho de novos produtos			
	DIP04	Os novos produtos proporcionam à empresa uma vantagem competitiva			
	DIP05	Novos produtos têm permitido a penetração de novos mercados			

Fonte: Astrachan *et al* (2019)

A reunião dos três constructos, para medir o envolvimento familiar, a maturidade da governança corporativa e o desempenho dessas organizações fornece, respectivamente, informações sobre o tipo de relacionamento (positivo, negativo ou desconhecido) e sua magnitude (por exemplo, alto ou baixo). Transformando essas informações em declarações preditivas (CRESWELL, 2009).

### 3.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA

O instrumento utilizado nesta pesquisa é o **questionário estruturado**, que por definição, trata-se, de uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas pelo entrevistado. O questionário deve ser objetivo, limitado em extensão e estar acompanhado de instruções. Essas instruções devem esclarecer o propósito de sua aplicação, ressaltar a importância da colaboração do entrevistado e facilitar o preenchimento (MATIAS, 2019).

O questionário permitiu coletar os dados sobre a percepção do entrevistado sobre o envolvimento familiar, a maturidade da governança corporativa e do desempenho organizacional, de acordo com os constructos elucidados nos quadros 10, 11 e 12. O levantamento com base na percepção do entrevistado permite entrevistar mais do que um indivíduo por organização, complementando a avaliação desta e contribuindo com a fidedignidade dos dados (MATIAS, 2019). Na oportunidade será solicitado a participação de sócios ou gestores da alta administração das empresas.

Inicialmente, o questionário traz o constructo que mede o envolvimento familiar proposto por Chrisman, Chua e Sharma (1999), este fora traduzido do inglês na dissertação de Tonial (2017). Esta versão é a utilizada nesta pesquisa. O constructo que mede a governança corporativa em famílias empresárias foi adaptado nas recomendações do IBGC (2016) para a família empresária, exposto em português e o constructo de desempenho organizacional já possui validade estatística conforme estudos anteriores de Hannachi (2015).

O questionário, traz 3 constructos, constituído por 77 assertivas, para mensurar o envolvimento familiar, a maturidade da governança corporativa e desempenho organizacional. As assertivas devem ser respondidas por meio da escala de Likert, com pontuações variando de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente). Para responder o questionário os participantes devem assinalar mediante um “x” na coluna que melhor representa a sua percepção sobre a empresa. Foi garantido aos entrevistados, anonimato das suas respostas. O instrumento utilizado nesta pesquisa, encontra-se no Apêndice A.

### 3.4 POPULAÇÃO E AMOSTRA DO ESTUDO

Neste capítulo é apresentado a descrição da população e da amostra investigada na pesquisa. A população diz respeito à totalidade de elementos que possuem um conjunto de características comuns (MARCONI, 2017). Para estudar as variáveis latentes propostas, primeiro deve-se definir o porte das empresas. Os estudos normalmente utilizam as

terminologias: micro, pequena, média ou grande empresa para direcionarem o enfoque da pesquisa. De acordo com Sebrae, (2006); Lei Geral da Micro e Pequena Empresa (Lei nº 123/2006) e BNDES (2018) as variações de conceito para esta determinação são: receita, número de funcionários e enquadramento fiscal.

A definição do porte da empresa depende em grande medida do método adotado pela instituição e até mesmo pelo país. Por exemplo, nos Estados Unidos, pequenas e médias empresas são empresas que empregam até 500 funcionários, ou seja, o principal parâmetro utilizado é o número de funcionários. Em países menos desenvolvidos, considerando o pequeno tamanho do mercado, geralmente são consideradas pequenas e médias empresas aquelas que empregam até 250 trabalhadores. No Brasil, o porte da empresa pode ser determinado pelo número de funcionários nas empresas, já que esse dado é fortemente relacionado com a receita. Enquadra-se como microempresa aquelas com até 19 funcionários; empresa de pequeno porte com 20 a 99 funcionários; empresa de médio porte com 100 a 499 funcionários; e grande com 500 funcionários ou mais. (SEBRAE 2006; LEI GERAL DA MICRO E PEQUENA EMPRESA - LEI Nº 123/2006; BNDES, 2018).

Busca-se nesta pesquisa, estudar as micro, pequenas e médias empresas da microrregião de Criciúma, que fica localizada na mesorregião do sul do estado de Santa Catarina conforme IBGE (2014). Essa microrregião compreende 11 municípios: Balneário Rincão, Cocal do Sul, Criciúma, Forquilha, Içara, Lauro Muller, Morro da Fumaça, Nova Veneza, Siderópolis, Treviso e Urussanga. Essa introdução é necessária para determinação clara da amostra da pesquisa. A determinação do tamanho de uma amostra é um problema de grande importância, porque amostras desnecessariamente grandes acarretam desperdício de tempo e de dinheiro e amostras excessivamente pequenas podem levar a resultados não confiáveis (MARCONI, 2017).

Uma amostra é uma seleção de elementos ou indivíduos de uma população maior. Os indivíduos são selecionados especificamente no processo de amostragem para representar a população como um todo. Uma boa amostra deve refletir as semelhanças e diferenças encontradas na população para que seja possível fazer inferências a partir da (pequena) amostra sobre a (grande) população. (HAIR *et al*, 2015)

Existem diferentes métodos de cálculos de tamanho da amostra que podem ser empregados de acordo com o tipo de variáveis estudadas, e dependem do tipo ou desenho do estudo, que por sua vez depende das perguntas da pesquisa (MARCONI, 2017). O tamanho mínimo da amostra deve salvaguardar que os resultados do método tenham poder estatístico adequado. Neste âmbito, um tamanho de amostra insuficiente pode não revelar um efeito

significativo que existe na população subjacente. Além disso, o tamanho mínimo da amostra deve garantir que os resultados do método estatístico sejam robustos e que o modelo seja generalizável. Portanto, o tamanho da população e, principalmente, a variação das variáveis em pesquisa afetam o tamanho da amostra necessária ao processo de amostragem. Assim, ao aplicar técnicas de análise multivariada, o tamanho da amostra torna-se relevante. (HAIR, HULT, RINGLE; SARSTEDT 2015).

No planejamento do tamanho da amostra deve-se levar em consideração os erros do Tipo I (rejeita-se a hipótese nula quando esta é verdadeira) e do Tipo II (aceita a hipótese nula quando esta é falsa), de forma que as estimativas tenham precisão suficiente para serem utilizadas. Portanto, para dimensionar a amostra, o pesquisador deve fornecer o nível de significância do teste (probabilidade de cometer erros). (LWANGA; LEMESHOW, 1991).

O nível de significância é denotado por  $\beta$  e indica a probabilidade de cometer um erro Tipo I. Na maioria dos softwares, a significância estatística é expressa pelo nível descritivo (*p-value*). Os níveis de significância mais utilizados são 10%, 5% e 1% (LWANGA E LEMESHOW, 1991). Em função das nove variáveis latentes do constructo de governança corporativa, um poder estatístico de 80%, o nível de significância de 5% e  $R^2$  de 0,25 no estudo, recomenda-se uma amostra de 56 elementos, conforme o quadro 14:

Quadro 14: Recomendação de tamanho de amostra em PLS-SEM para um poder estatístico de 80%.

Número de Variáveis independentes	Nível de significância											
	10%				5%				1%			
	Mínimo R <sup>2</sup>				Mínimo R <sup>2</sup>				Mínimo R <sup>2</sup>			
	0,1	0,25	0,5	0,75	0,1	0,25	0,5	0,75	0,1	0,25	0,5	0,75
2	72	26	11	7	90	33	14	8	130	47	19	10
3	83	30	13	8	103	37	16	9	145	53	22	12
4	92	34	15	9	113	41	18	11	158	58	24	14
5	99	37	17	10	122	45	20	12	169	62	26	15
6	106	40	18	12	130	48	21	13	179	66	28	16
7	112	42	20	13	137	51	23	14	188	69	30	18
8	118	45	21	14	144	54	24	15	196	73	32	19
9	124	47	22	15	150	56	26	16	204	76	34	20
10	129	49	24	16	156	59	27	18	212	79	35	21

Fonte: HAIR, HULT, RINGLE e SARSTEDT (2015).

Deste modo, realizou-se a pesquisa amostral, com o intuito de se conhecer o fenômeno do envolvimento familiar, da governança corporativa e do desempenho organizacional das empresas da microrregião de Criciúma. Segundo a FIESC (2014) e o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2015), encontram-se 14.687

empresas como população na área especificada, amostra de 51 empresas de um total de 69 respondentes, conforme exposto na tabela 1:

Tabela 1 – População e amostra do estudo

Porte da empresa	Nº de funcionários	População	Amostra	Respondentes
Microempresa	1 a 19	10.847	24	29
Empresa de pequeno porte	20 a 99	2.923	15	21
Empresa de médio porte	100 a 499	917	12	19
<b>Total</b>		<b>14.687</b>	<b>51</b>	<b>69</b>

Fonte: FIESC (2015) e MDIC - Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2015)

A pesquisa foi realizada com 69 entrevistados, número que atende as recomendações Hair, *et al* (2015), sendo formada por 46 respondentes que representam uma empresa cada; 8 respondentes representaram 4 empresas (2 respondentes por empresa); e 15 respondentes representam 5 empresas (3 respondentes por empresa). Apresenta-se uma média aritmética de 1,35 respostas por empresa pesquisada. As respostas foram padronizadas e tabuladas em 51 dados de pesquisa por meio do cálculo da média, para a empresa que deteve mais de uma respondente.

O tamanho pequeno da amostra (por exemplo, menor que 100) é provavelmente o argumento mais usado pelos pesquisadores que utilizam o *SmartPLS*, já que, lhes permite usar uma amostra muito pequena para obter resultados que representam os efeitos em uma população de vários milhões de elementos ou indivíduos (GOODHUE; LEWIS; THOMPSON, 2012). Segundo Reinartz *et al* (2009), as propriedades estatísticas do PLS-SEM fornecem estimativas de modelo robustas com dados normais e extremamente não normais.

Estudos anteriores (CHIN; NEWSTED, 1999), avaliaram sistematicamente o desempenho do *SmartPLS* com pequenos tamanhos de amostra e concluíram que houve bom desempenho. Recentemente, um estudo de simulação de Reinartz *et al* (2009) indicou que *SmartPLS* é uma boa escolha quando o tamanho da amostra é pequeno. Além disso, em comparação com sua contraparte baseada em covariância, o *SmartPLS* tem níveis mais elevados de poder estatístico em situações com estruturas de modelo complexas ou tamanhos de amostra menores. Da mesma forma, Henseler *et al* (2014) mostram que soluções podem ser obtidas com *SmartPLS* quando outros métodos não convergem ou fornecem soluções.



### 3.5 COLETA DE DADOS

Segundo Marconi (2017) é recomendado o prévio agendamento com os respondentes para realização da pesquisa. O pesquisador adotou o procedimento agendamento prévio com cada empresa selecionada, de forma organizada, conforme disponibilidade. Em caso de indisponibilidade da empresa, esta foi excluída do estudo e substituída pela próxima na ordem (MARCONI, 2017). Atento a isso, utilizou-se dos recursos tecnológicos disponíveis para coleta de dados da pesquisa, como google formulários para adaptação do questionário ao formato digital, reuniões pelo google meet devido ao contexto da pandemia e WhatsApp como forma de comunicação com os entrevistados. Inicialmente, o contato foi realizado através de ligação telefônica, onde o pesquisador apresentava-se e discorria sobre a pesquisa, caso o receptor da ligação aceitasse participar da pesquisa, era proposto a visita presencial ou o envio do formulário por e-mail ou WhatsApp junto da apresentação da pesquisa e do pesquisador.

Houve 27 visitas presenciais nas empresas e 42 contatos por meio de plataformas digitais (e-mail, google meet ou whatsapp) de um total de 69 respondentes em 51 empresas. Havia a disponibilidade do pesquisador realizar a visita *in loco* ou por meio reuniões *on-line*, entretanto, respeitava-se a disponibilidade e inclinação do respondente, seja por motivos de compromissos na empresa ou precaução sanitária. O instrumento de pesquisa utilizado estava adaptado ao formato digital, maleável as plataformas utilizadas, o que foi de grande valia em tempos de pandemia.

Assim, os dados primários foram coletados por intermédio do questionário com perguntas oriundas do constructo apontado no capítulo 3.2. O questionário da pesquisa está exposto no apêndice A. Embora tenha-se ciência que a participação das empresas é facultativa e feita por meio de aceitação do convite, houve indiferença na busca de respostas pelo formato de envio por e-mail, 3 respostas em um universo de 389 envios. Das 27 visitas presenciais, buscou-se entrevistar mais do que um respondente por empresa quando possível, houve 19 entrevistas presenciais com 1 membro da empresa, sempre, sócio ou gerente; em 7 casos houve 2 respondentes por empresa e em 1 caso houve 3 respondentes. Essa metodologia contribui com a qualidade da informação coletada para o diagnóstico pretendido, pois os apontamentos serão estimados pela média das respostas e resguarda-se da possibilidade de uma percepção exacerbada ou distorcida de apenas um membro da empresa.

### 3.6 PROCEDIMENTO PARA ANÁLISE DE DADOS

Neste tópico busca-se responder como os dados foram analisados. É uma fase de grande importância ao estudo, pois é onde o pesquisador verifica se a resposta ao problema do estudo é elucidada ou não, e se sua hipótese inicial é confirmada ou rejeitada (MARCONI, 2017). Portanto, neste tópico é apresentado os resultados da pesquisa, conforme os objetivos previamente estabelecidos. Pretende-se produzir gráficos para melhor compreensão da abordagem quantitativa, com o devido tratamento estatístico, com informações que contemplem a análise comparativa com estudos anteriores. Para isso, utiliza-se como técnica estatística a modelagem por equações estruturais com apoio do SMART PLS. A utilização desta técnica justifica-se pois possibilita a análise das relações entre as variáveis de forma que o erro no modelo seja reduzido (BECKER; RINGLE; WENDE, 2015).

O programa SmartPLS apresenta três opções de subprogramas que subsidiam cálculos diferentes: “*PLS Algorithm*” que é utilizado para rodar a o modelo principal das equações estruturais; “*Bootstrapping*” que é a técnica de reamostragem. O *Bootstrapping* apresenta os valores referentes a significância (*p-value*); as correlações (modelos de mensuração); as regressões (modelo estrutural); e, por último, “*Blindfolding*” que é utilizado para calcular a Validade Preditiva ( $Q^2$ ); e os tamanhos dos efeitos ( $f^2$ ). (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014).

São vantagens do uso do Smartpls (HAIR, HULT, RINGLE e SARSTEDT (2015): Lidar com dados extremamente não normais, por exemplo, altos níveis de assimetria; A maioria dos procedimentos de tratamento de valor faltante (por exemplo, substituição média, deleção par a par, vizinho mais próximo) pode ser usada para níveis razoáveis de dados faltantes (menos de 5% faltantes por indicador) com efeito limitado nos resultados da análise e O SMART PLS funciona com medidas métricas, quase métricas e categóricas.

O uso de modelagem de equações estruturais com estimação por mínimos quadrados parciais é uma técnica capaz de estimar modelos complexos com muitos construtos, e variáveis, além das relações causais entre eles e modelos formativos. Assim, essa técnica contribui muito bem com as pesquisas exploratórias, visto que a complexidade dos problemas e dos processos sociais não possibilita que se tenha o mesmo grau de generalização como em outras áreas do conhecimento, fato este que reforça o uso desta técnica estatística em questão. (HAIR *et al.*, 2017).

Engloba-se na apresentação dos dados de cada constructo (governança corporativa, envolvimento familiar e desempenho organizacional), os mesmos parâmetros são encontrados

em todas as tabelas, evidenciando a assertiva correspondente, a média, a mediana, o desvio padrão, a assimetria (assim), a curtose, os quartis e a dispersão estatística (AIQ).

Os gráficos apresentam a dispersão dos dados por meio de *boxplot* (diagrama de caixa). O *boxplot* apresenta uma síntese importante da disposição dos dados: Os quartis. Eles dividem uma série de dados em 4 partes iguais. Há, portanto, 3 quartis. O primeiro quartil apresenta valor situado de tal modo na série que uma quarta parte (25%) dos dados é menor que ele e as três quartas partes restantes (75%) são maiores; O segundo quartil evidentemente, coincide com a mediana; e o terceiro quartil apresenta valor situado de tal modo que as três quartas partes (75%) dos termos são menores que ele e uma quarta parte (25%) é maior. (CRESPO, 2020).

Organizar os dados de tal forma, propicia a identificação de outliers extremos, que são três vezes o intervalo interquartil abaixo do primeiro quartil ou acima do terceiro quartil (HAIR et al.,2017). O tratamento com os outliers deve ser metuculoso. Recomenda-se realizar análises com e sem os outliers para assegurar que poucas observações (extremas) não influenciem substancialmente os resultados. A permanência destes dados, depende da existência de explicação para sua discrepância, representando, de fato, elementos da população ou em caso negativo, a exclusão do ponto fora da curva pode ser substituída pela média ou pelo quartil próximo (HAIR et al.,2017). Recomenda-se o uso da técnica de substituição dos outliers quando estes representam menos de 5,00% de valores totais. Nessa pesquisa foram identificados apenas 59 outliers extremos, de um total de 4.576 dados, representando 1,29% dos dados totais, sendo aceito conforme recomendação da literatura (HAIR et al., 2017).

Acerca dos indicadores da distribuição dos dados, contextualiza-se a média, a mediana, o desvio padrão, a assimetria e a curtose. O desvio padrão e a assimetria também são medidas estatísticas presentes na análise dos constructos. O desvio padrão mostra a distribuição dos dados em relação à média. Quanto mais próximo do zero, maior sua homogeneidade. (HAIR et al., 2010).

A assimetria indica uma inclinação na distribuição dos dados, se o valor da assimetria é negativo, os valores mais altos são os mais frequentes, apresentando distribuição para esquerda e quando positivos, os valores mais frequentes são os menores na distribuição dos dados e a inclinação da curva dos dados é para a direita, visto que os valores de assimetria variam próximo ao limite de -1 a +1 dos dados (HAIR et al., 2010).

A curtose apresenta o formato da distribuição dos dados. O valor positivo indica uma distribuição pontiaguda e o valor negativo indica uma curva achatada. Hair et al. (2015)

recomenda que os valores oscilem entre -1 e +1 para serem considerados próximos a um padrão de distribuição de normalidade.

Para avaliação do modelo estrutural, os indicadores foram analisados por meio de análise estatística com o uso do método PLS-SEM (*Partial Least Squares - Structural Equation Modeling*), definido como método estatístico não paramétrico, onde não é necessário que os dados tenham distribuição normal, isso porque o PLS-SEM apresenta propriedade de análise estatística robusta tanto com dados normais como com dados não normais (HAIR *et al.*, 2017).

A avaliação do modelo estrutural decorre primeiro pela análise da variância das variáveis endógenas, que são explicadas pelo coeficiente de determinação de *Pearson* ( $R^2$  e  $R^2_{\text{ajus}}$ ) e indica a qualidade do modelo ajustado. Em segundo, pela validade preditiva ( $Q^2$ ) ou indicador de *Stone-Geisser*, que avalia a qualidade ou precisão do modelo ajustado. Terceiro pelo tamanho do efeito ( $f^2$ ) que uma variável exerce sobre a outra (COHEN, 1988; RINGE *et al.* 2015). Por fim, o valor de VIF (*Variance Inflation Fator*).

O coeficiente de determinação  $R^2$  e  $R^2_{\text{ajus}}$  varia entre 0 e 1 e, em pesquisas acadêmicas, os valores podem ser classificados como substanciais (0,75), moderados (0,50) ou fracos (0,25). Os coeficientes de caminhos padronizados devem ser superiores a 0,10 para serem considerados estatisticamente significantes (NASCIMENTO; MACEDO, 2016). Entretanto, valores baixos não denotam baixa qualidade do modelo, uma vez que a diretriz sobre o tamanho de  $R^2$  pode variar, e o importante é verificar a significância do modelo, contendo no mínimo uma variável independente significativa (HAIR *et al.*, 2017). O teste do  $Q^2$ , que diz respeito a qualidade da predição do modelo ou acuracidade do modelo ajustado. Como critério de avaliação devem ser obtidos valores maiores que zero (HAIR *et al.*, 2014). O valor de VIF (*Variance inflation fator*) indica a possível multicolinearidade das variáveis independentes, sendo recomendados valores menores do limiar de 5 (HAIR *et al.*, 2017).

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados da pesquisa. Os dados foram dispostos de forma sequencial e organizada para possibilitar resposta satisfatória ao problema de pesquisa e aos objetivos específicos propostos: a) realizar o diagnóstico da maturidade da governança corporativa, do envolvimento familiar e do desempenho organizacional na microrregião de Criciúma; b) validar empiricamente o modelo de maturidade da governança corporativa para micro, pequenas e médias empresas; e c) avaliar a relação entre a governança corporativa, envolvimento familiar e o desempenho organizacional;

O desdobramento da análise de dados para atender as demandas supracitadas foram dispostas neste capítulo em três etapas: 4.1) apresenta a análise descritiva dos dados (caracterização da amostra) e a estatística dos constructos de governança corporativa, envolvimento familiar e desempenho organizacional; 4.2) apresenta a avaliação do modelo de mensuração e, por fim, 4.3) apresenta a avaliação do modelo estrutural; finalizando assim, a apresentação e a análise dos dados e cumprindo com a prerrogativa que se propõe o estudo de atender os objetivos específicos.

### 4.1 ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS

Para alcançar o **objetivo específico a**: “Realizar o diagnóstico da maturidade da governança corporativa, do envolvimento familiar e do desempenho organizacional na microrregião de Criciúma” cumpre-se os seguintes requisitos: apresenta-se as características da amostra, por meio da observação de frequência das respostas e apresenta-se também os resultados da análise descritiva dos construtos de governança corporativa, envolvimento familiar e desempenho organizacional. Apresentar as características da amostra e a análise descritiva dos dados convergem para o diagnóstico das organizações da microrregião de Criciúma.

O primeiro ponto de evidência do diagnóstico trata do dimensionamento da maturidade da governança corporativa das empresas, que se faz de grande valia por levantar um dado empírico inédito, fazer alusão a temática no âmbito empresarial, contribuindo com a discussão, disseminação e elucidação da maturidade da governança corporativa na microrregião de Criciúma. Esse diagnóstico é possível em função do modelo adaptado nas recomendações para família empresária do IBGC (2016).

O segundo ponto evidencia o nível de envolvimento familiar nas organizações. É notório o forte vínculo existente entre família e empresa na amostra realizada, o que corrobora os conceitos apresentados de justaposição destes dois ângulos. A família se faz presente na empresa, e não necessariamente é representada pela participação no quadro societário ou no conselho de administração, mas percebe-se a presença de familiares em funções administrativas e operacionais da própria atividade desenvolvida pela empresa. A título de contextualização, a ideia da sucessão pode ser aqui evidenciada, no qual os(as) filhos(as), sobrinhos(as) dos sócios, participam muitas vezes em atividades iniciais ou de menor responsabilidade. Implicações sobre a forma como as empresas lidam com a sucessão podem gerar desdobramentos para estudos futuros aprofundando o entendimento da temática do envolvimento familiar nas organizações.

E por fim, o último ponto do diagnóstico, evidencia o desempenho organizacional destas empresas. Para tanto, usa-se do subterfúgio da percepção dos gestores e sócios acerca de vários itens que compõem as dimensões de desempenho financeiro, não financeiro e de inovação, de modo que, evidencia-se um indicador robusto para relacionar com as dimensões latentes supracitadas.

Contextualizado o propósito e importância do diagnóstico dos constructos da maturidade da governança corporativa, do envolvimento familiar e do desempenho organizacional, inicia-se então a caracterização da amostra, afim de responder ao objetivo específico “a” supracitado.

#### 4.1.1 Caracterização da amostra pesquisa

A amostra da pesquisa totalizou 51 empresas, localizadas na microrregião de Criciúma, com um total de 69 respondentes, que são sócios, gerentes ou familiares inseridos na empresa. Na sequência será exposto o detalhamento da amostra quanto ao ramo de atividade, o porte, a idade, o número de sócios e a estrutura societária das empresas. A primeira característica da amostra a ser apresentada é o ramo de atividade, conforme a tabela 2:

Tabela 2 – Ramo de atividade das empresas

<b>Atividade</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa (%)</b>
Indústria	22	43,14
Varejo	15	29,41
Serviço	14	27,45
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Destaca-se nesta pesquisa, um perfil amostral representado por 43,14% de indústrias, 29,41% de comércio varejistas e 27,45% de serviços conforme a tabela 2. A segunda característica é o porte da empresa, será apresentado na tabela 3:

Tabela 3 – Porte das empresas

<b>Porte</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa (%)</b>
Microempresa	24	47,06
Empresa de pequeno porte	16	31,37
Empresa de médio porte	11	21,57
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados da pesquisa

O perfil amostral das empresas referentes ao porte apresenta 47,06% de microempresas, 31,37% são empresas de pequeno porte e 21,57% são empresas de médio porte. Outro dado importante, diz respeito a apuração da idade das empresas, encontrado pela subtração entre o ano de fundação e a data da realização da pesquisa. Totalizam-se uma frequência de 25,49% para empresas com até 10 anos, 39,22% para empresas com 11 a 20 anos e 35,29% para empresas acima de 21 anos de idade, conforme a tabela 4 a seguir:

Tabela 4 – Idade das empresas

<b>Idade das empresas</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa (%)</b>
De 1 a 10 anos	13	25,49
De 11 a 20 anos	20	39,22
Acima de 21 anos	18	35,29
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Questionou-se também, o número de sócios das empresas. Para sobrepujar qualquer equívoco ou dúvida, foi posto no questionário que a firma individual, aquela cujo quadro societário é formado por apenas 1 indivíduo, tem zero sócios. Essa condição foi respeitada posteriormente na tabulação de dados. Apresenta-se na tabela 5 os respectivos dados:

Tabela 5 – Número de sócios nas empresas

<b>Nº de sócios</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa (%)</b>
0 (firma individual)	12	23,53
1	8	15,69
2	14	27,45
3 ou mais	17	33,33
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Evidencia-se uma frequência de 23,53% de firmas individuais, 15,69% apresentam 1 sócio, 27,45% apresentam 2 sócios e 33,33% apresentam 3 ou mais sócios na estrutura societária.

Por fim, destaca-se que a amostra foi caracterizada em função do ramo de atividade, do porte, da idade e do número de sócios. Essas características serão abordadas no modelo estrutural como variáveis de controle, verificando se determinada característica influencia significativamente nas relações propostas. Antes ainda, aprofundamo-nos na análise dos constructos mensurados desta pesquisa no capítulo que segue.

#### **4.1.2 Análise descritiva dos constructos mensurados**

Nesta seção será apresentada a frequência de respostas de cada construto mensurado na pesquisa com o objetivo de verificar a distribuição dos dados e o percentual de concordância e discordância dos respondentes. A escala de Likert utilizada para o nível de concordância foi de sete pontos, com pontuações variando de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente) para métrica dos constructos de maturidade da governança corporativa, envolvimento familiar e desempenho organizacional, apresentados a seguir.

##### **4.1.2.1 Maturidade da governança corporativa**

Segundo o IBGC (2016) a governança corporativa dentro de um contexto familiar, requer a formação de um conselho de familiares e sócios, de caráter informativo e consultivo. Inicia-se em seguida o processo de separação dos temas inseridos nos três círculos de poder (empresa, família, propriedade) e cada qual exige o estabelecimento de suas respectivas estruturas, processos e conselhos. Inicia-se, portanto, os resultados da análise descritiva dos construtos pela governança corporativa.

O constructo da maturidade da governança corporativa apresenta 9 dimensões: Conselho de Família; Conselho de Administração; Trabalho na empresa; Acordo de sócios e liquidez; Dividendos; Empréstimos; Comunicação; Investimento social e filantropia; Memória. A dimensão do conselho de família se refere ao nível de maturidade estabelecido dentro da empresa para desenvolver ou manter a compreensão dos valores familiares, da unidade familiar e do poder deliberativo por membros da família na empresa (CHUA, CHRISMAN E SHARMA (1999). A dimensão do conselho de família apresenta 4 assertivas, representadas pelos códigos: CF01, CF02, CF03 e CF04. Apresenta-se na tabela 6 e na figura 5, a estatística descritiva dos indicadores da dimensão do conselho de família e a dispersão dos dados respectivamente:

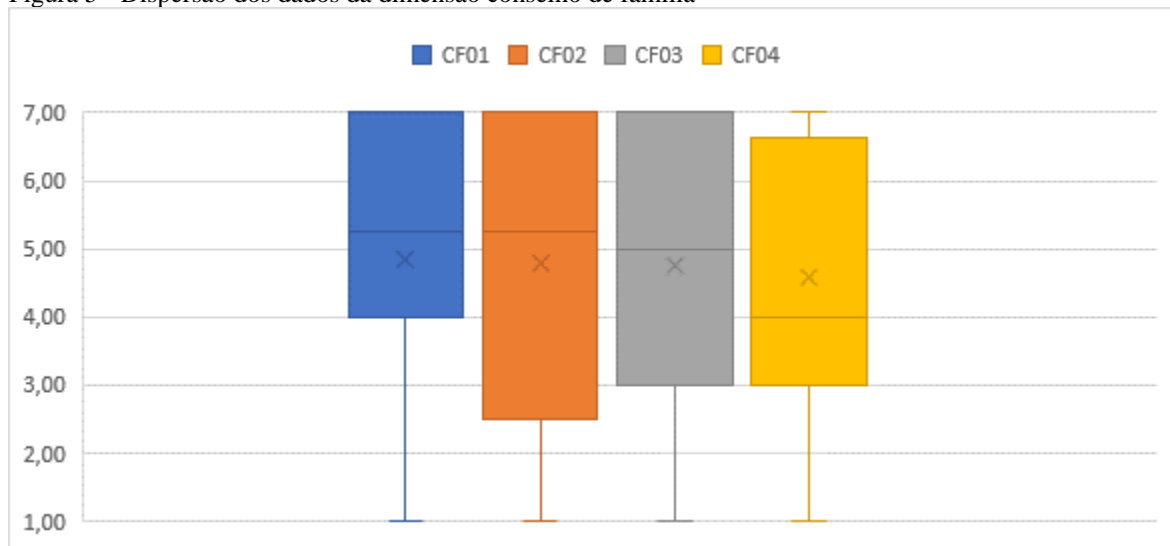


Tabela 6 – Dimensão do conselho de família

Cód.	Assertiva	Média	Mediana	Desvio padrão	Assim	Curtose	1º Quartil	3º Quartil	AIQ
CF01	A composição do conselho de família está definida.	4,85	5,25	2,14	-0,72	-0,78	4,00	7,00	3,00
CF02	O conselho de família atenta à educação, comunicação e suporte aos familiares.	4,77	5,25	2,17	-0,54	-1,17	2,83	7,00	4,17
CF03	A remuneração dos membros do conselho de família está definida.	4,74	5,00	2,26	-0,50	-1,24	3,00	7,00	4,00
CF04	O poder deliberativo do conselho de família tem abrangência definida.	4,57	4,00	1,95	-0,27	-1,03	3,00	6,54	3,54

Fonte: Dados da pesquisa

Figura 5 - Dispersão dos dados da dimensão conselho de família



Fonte: Dados da pesquisa

A frequência das respostas na dimensão do conselho de família mostra concentração de 50% dos dados na escala de 4 a 7; em CF2 a frequência das respostas apresenta maior variabilidade na escala de 2,75 a 7; em CF3 a frequência das respostas fica disposta entre 3 e 7; e CF4 entre 3 e 6,75. Na sequência, apresenta-se a estatística descritiva da dimensão do conselho de administração. No contexto das médias empresas este conselho tem o objetivo de melhorar a qualidade das decisões e mitigar conflitos, diferente do que ocorre nas empresas de capital aberto, onde os acionistas são anônimos e podem ou não, ter direito a voto em assembleias (HASAN; SONG, 2014; LEAL; SILVA, 2007).

Os indicadores da dimensão do conselho de família que mais tiveram frequência de apontamento, com uma qualificação média da escala de Likert, foram CF01 com uma média de 4,85, seguido de CF02 com uma média de 4,77; CF03 com uma média de 4,74 e CF04 com uma média de 4,57. A variabilidade de cada indicador expresso pelo desvio padrão está entre 1,95 e 2,26. A assimetria indica uma inclinação na distribuição dos dados para direita em função

dos valores negativos de todos os indicadores e o valor negativo da curtose, também observada em todos os indicadores, indica uma curva achatada.

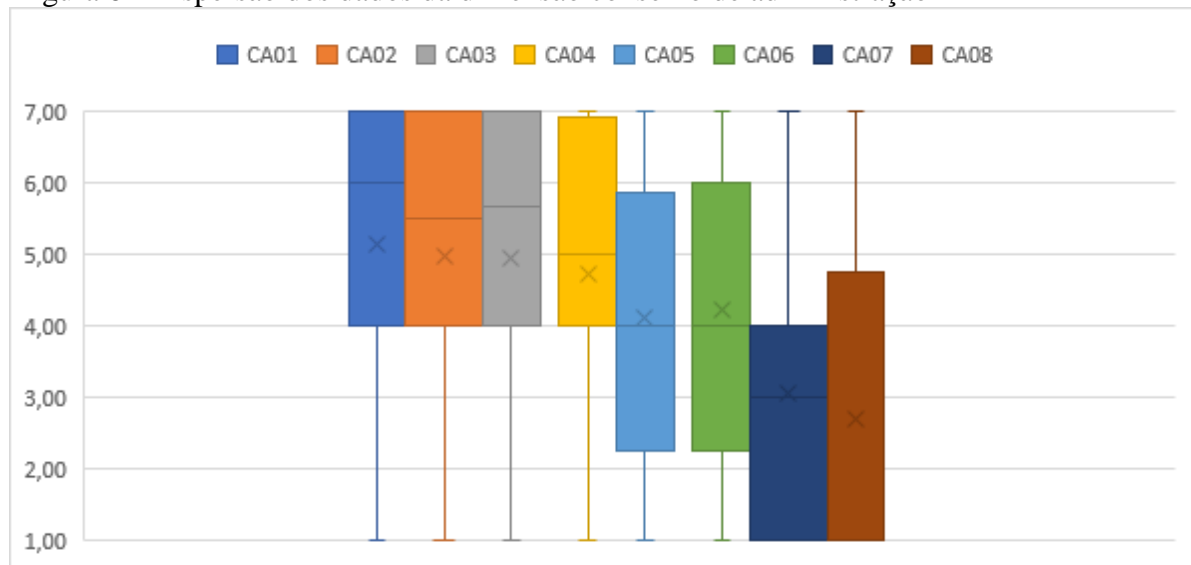
Apresenta-se na tabela 7 e na figura 6, a estatística descritiva dos indicadores da dimensão do conselho de administração e a dispersão dos dados respectivamente:

Tabela 7 – Dimensão do conselho de administração

Cód.	Assertiva	Média	Mediana	Desvio padrão	Assim	Curtose	1º Quartil	3º Quartil	AIQ
CA01	A composição do conselho de administração está definida.	5,16	6,00	2,16	-0,92	-0,53	4,00	7,00	3,00
CA02	O conselho de administração tem definição clara sobre sua atuação, mandato e alçada.	4,98	5,50	2,09	-0,82	-0,59	4,00	7,00	3,00
CA03	O número de integrantes do conselho está definido.	4,96	5,67	2,21	-0,76	-0,85	4,00	7,00	3,00
CA04	Os membros do conselho de administração possuem qualificação e perfil adequados para participação.	4,74	5,00	2,12	-0,69	-0,78	4,00	6,75	2,75
CA05	Os membros do conselho de administração são avaliados por critérios já estabelecidos.	4,12	4,00	2,09	-0,18	-1,17	2,75	5,63	2,88
CA06	Os futuros membros do conselho passam por preparação adequada para assumir suas funções.	4,22	4,00	2,09	-0,20	-1,12	2,75	6,00	3,25
CA07	Parte significativa do conselho de administração é formada por consultores ou conselheiros independentes.	3,06	3,00	1,84	0,32	-1,00	1,00	4,00	3,00
CA08	A empresa escolhe como presidente do conselho, pessoa diferente do presidente da empresa.	2,71	1,00	2,24	0,79	-1,04	1,00	4,25	3,25

Fonte: Dados da pesquisa

Figura 6 - Dispersão dos dados da dimensão conselho de administração



Fonte: Dados da pesquisa

A dimensão do conselho de administração apresenta 8 assertivas, representadas pelos códigos: CA01, CA02, CA03, CA04, CA05, CA06, CA07 e CA08. Os indicadores da dimensão do conselho de administração que mais tiveram frequência de apontamento, com uma qualificação média da escala de Likert, foram CA01 com uma média de 5,16, seguido de CA02 com uma média de 4,98; CA03 com uma média de 4,96; e CA04 com uma média de 4,74; CA06 com uma média de 4,22; CA05 com uma média de 4,12; CA07 com uma média de 3,06; e CA08 com uma média de 2,71.

Ainda sobre a estatística descritiva dos indicadores da dimensão do conselho de administração, a variabilidade de cada indicador expresso pelo desvio padrão está entre 1,84 e 2,24. Os indicadores CA01, CA02, CA03, CA04 apresentam média menor que a mediana, logo, os valores menores são os mais frequentes, indicando uma assimetria e curtose negativa. CA05, CA06, CA07 e CA08 apresentam média superior a mediana, mas apenas em CA07 e CA08 observa-se assimetria positiva. Neste sentido, observa-se na figura 07, a maior frequência das respostas na escala de 4 a 7 entre os indicadores CA01, CA02, CA03, CA04; em CA05 e CA06 a frequência das respostas apresenta maior variabilidade na escala de 2,50 a 6; e nos indicadores CA07 e CA08 a frequência das respostas fica disposta entre 1 e 4,75.

Observa-se no gráfico de *boxplot* da figura 7, que os indicadores CA07 “Parte significativa do conselho de administração é formada por consultores ou conselheiros independentes” e CA08 “A empresa escolhe como presidente do conselho, pessoa diferente do presidente da empresa” apresentam concentração de respostas em caminho oposto aos demais indicadores, numa escala de 1 a 4,75 apresentando o menor valor médio da dimensão.

Especula-se que empresas de pequeno e médio porte não tenham consultores independentes de forma regular no conselho e que o presidente do conselho seja o fundador ou membro da família em processo de sucessão, fato que possibilita novos estudos sobre essa lacuna evidenciada.

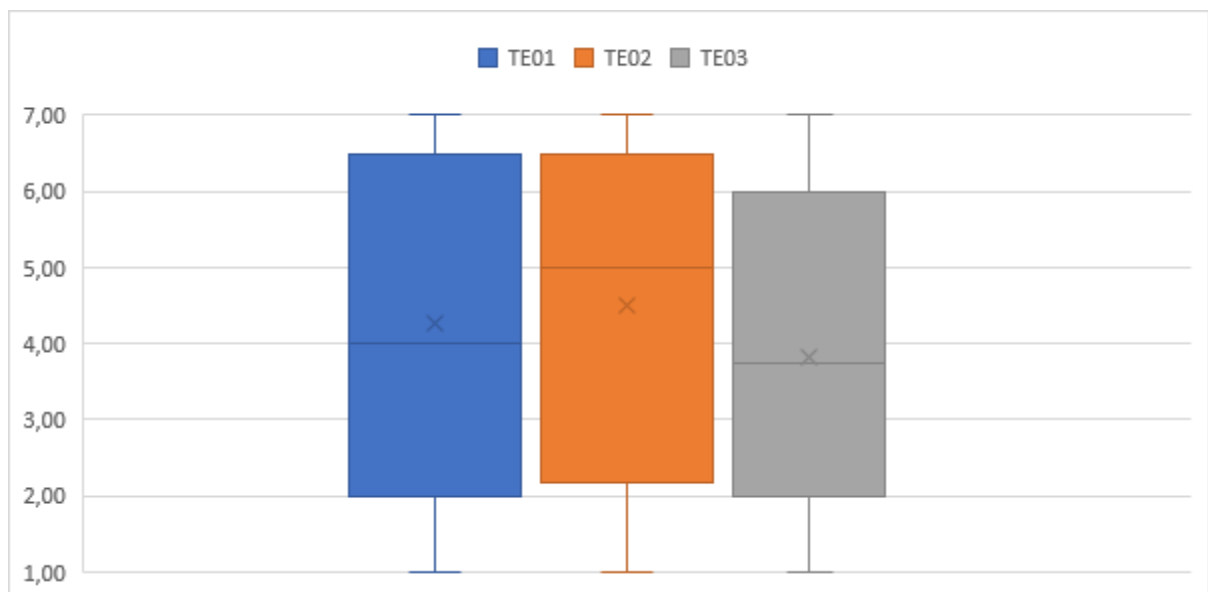
Na sequência, apresenta-se a estatística descritiva da dimensão do trabalho na empresa. Andrade e Rossetti (2006) sugerem que a governança corporativa seja um sistema integrado dentro da organização, compreendendo, valores, normas e estrutura de poder. É importante que essa estrutura de poder oriente a conduta individual e do grupo, estabelecendo as regras sobre as relações no trabalho. Apresenta-se na tabela 8 e na figura 7, a estatística descritiva dos indicadores da dimensão do trabalho na empresa e a dispersão dos dados respectivamente:

Tabela 8 – Dimensão de trabalho na empresa

Cód.	Assertiva	Média	Mediana	Desvio padrão	Assim	Curtose	1º Quartil	3º Quartil	AIQ
TE01	Os critérios para a contratação de membros da família para a empresa estão definidos.	4,26	4,00	2,17	-0,14	-1,41	2,00	6,17	4,17
TE02	Os critérios para a promoção, remuneração e benefícios de membros da família que trabalham na empresa estão definidos.	4,51	5,00	2,13	-0,35	-1,29	2,50	6,17	3,67
TE03	Os critérios para demissão de membros da família, cônjuges e parentes não consanguíneos que trabalham na empresa estão definidos.	3,83	3,75	2,20	0,17	-1,48	2,00	6,00	4,00

Fonte: Dados da pesquisa

Figura 7 - Dispersão dos dados da dimensão trabalho na empresa



Fonte: Dados da pesquisa

A dimensão do trabalho na empresa apresenta 3 assertivas, representadas pelos códigos: TE01, TE02 e TE03. Os indicadores desta dimensão que mais tiveram frequência de apontamento, com uma qualificação média da escala de Likert, foram TE02 com uma média de 4,51, seguido de TE01 com uma média de 4,26; e TE03 com uma média de 3,83. A assimetria indica uma inclinação na distribuição dos dados para direita em função dos valores negativos em TE01 e TE02 e inclinação na distribuição dos dados para esquerda em TE03. O valor negativo da curtose observada em todos os indicadores indica uma curva achatada.

Os três indicadores da dimensão do trabalho na empresa, apresentam uma frequência das respostas com concentração de 50% dos dados na escala de 2 a 6,5; A mínima observada é de 1 e a máxima de 7, em ambos os indicadores. Na sequência, será apresentada a estatística descritiva da dimensão do acordo de sócios e liquidez. Segundo o IBGC (2016) necessidades de liquidez ocorrem geralmente em momentos de necessidade de reorganização societária, como, por exemplo, na sucessão entre gerações, quando há necessidades pessoais de membros da família ou do negócio ou na ocorrência de conflitos entre os sócios. A família deve considerar essa possibilidade em seu planejamento e estar preparada para esse momento.

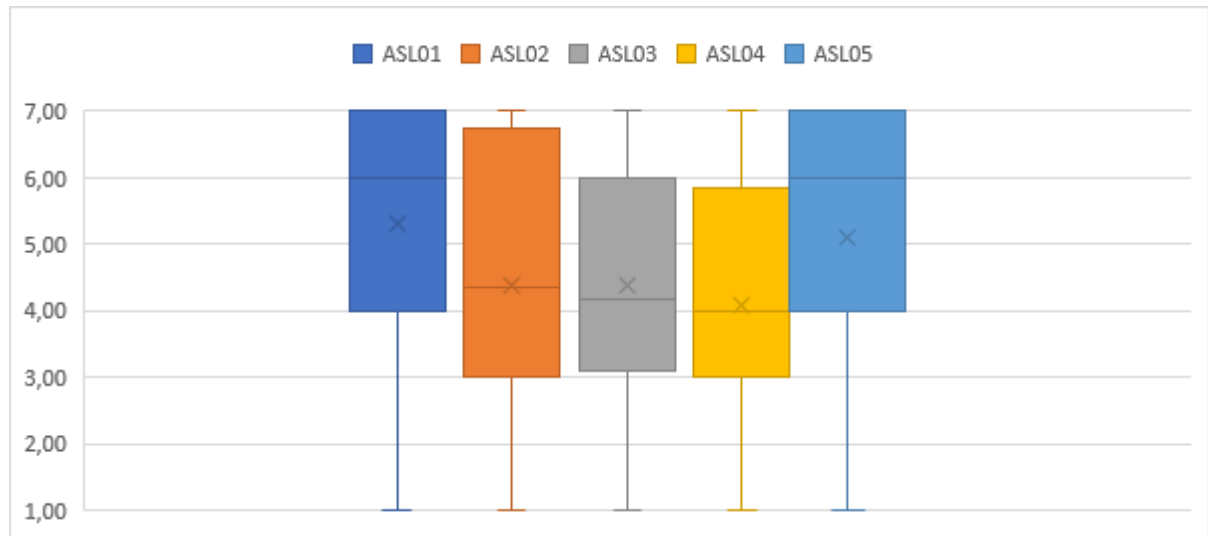
As cinco assertivas dessa dimensão buscam responder, se os direitos e deveres dos sócios estão claros; quem pode vender ações, quando e para quem; quem e como se determina o preço de compra e venda de ações; qual a duração do acordo; e os demonstrativos utilizados para prestação de contas entre os sócios. Apresenta-se na tabela 9 e na figura 8, a estatística descritiva dos indicadores da dimensão do acordo de sócios e liquidez e a dispersão dos dados respectivamente:

Tabela 9 – Dimensão de Acordo de sócios e liquidez

Cód.	Assertiva	Média	Mediana	Desvio padrão	Assimet	Curtose	1º Quartil	3º Quartil	AIQ
ASL01	Os direitos e deveres dos sócios na empresa estão acordados.	5,32	6,00	1,85	-1,10	0,13	4,00	7,00	3,00
ASL02	O acordo dos sócios prevê a definição de quem pode vender sua participação societária, quando e para quem.	4,39	4,34	2,02	-0,17	-1,06	3,00	6,25	3,25
ASL03	O acordo dos sócios estabelece critérios para determinação do preço das quotas societárias no caso de venda.	4,39	4,17	1,99	-0,36	-0,88	3,25	6,00	2,75
ASL04	O acordo dos sócios prevê a duração do acordo.	4,09	4,00	1,88	-0,25	-0,75	3,00	5,50	2,50
ASL05	Demonstrativos financeiros, como DRE, DFC e BP são utilizados para prestação de contas entre os sócios.	5,10	6,00	2,13	-0,86	-0,59	4,00	7,00	3,00

Fonte: Dados da pesquisa

Figura 8 - Dispersão dos dados da dimensão acordo de sócios e liquidez



Fonte: Dados da pesquisa

Os indicadores desta dimensão que mais tiveram frequência de apontamento, com uma qualificação média da escala de likert, foram ASL01 com uma média de 5,32, seguido de ASL05 com uma média de 5,10; seguido de ASL02 e ASL03 com uma média de 4,39; e por fim ASL04 com uma média de 4,09. A assimetria indica uma inclinação na distribuição dos dados para direita em função dos valores negativos em todos os indicadores. A curtose apresenta valor negativo nos indicadores ASL02 à ASL05 indicando uma curva achatada e ASL01 em função do valor positivo, uma curva pontiaguda. Na sequência, a Figura 09, apresenta-se o *boxplot* (diagrama de caixa) da dimensão de acordo de sócios e liquidez:

Nesta dimensão, observa-se a frequência das respostas com concentração de 50% dos dados ficam na escala de 3 a 7, sendo que houve marcação em todos os níveis da escala de likert, mostrando grande variabilidade nas respostas. ASL01 e ASL05 tem concentração entre 4 e a máxima 7, nestes dois indicadores a média representada pelo “x” fica abaixo da mediana, no quartil inferior. A próxima dimensão a ser apresentada, é a que trata dos dividendos. Para o IBGC (2016) os dividendos estão entre as causas mais frequentes de divergência entre sócios. Determinar regras clara, ajudam a prevenir ou minimizar conflitos. Adicionalmente, a necessidade de consenso para tomar decisões e o grande número de familiares que passam a depender de dividendos aumentam a responsabilidade dos gestores e, em decorrência disso, uma postura maior de aversão ao risco pode comprometer a inovação do negócio.

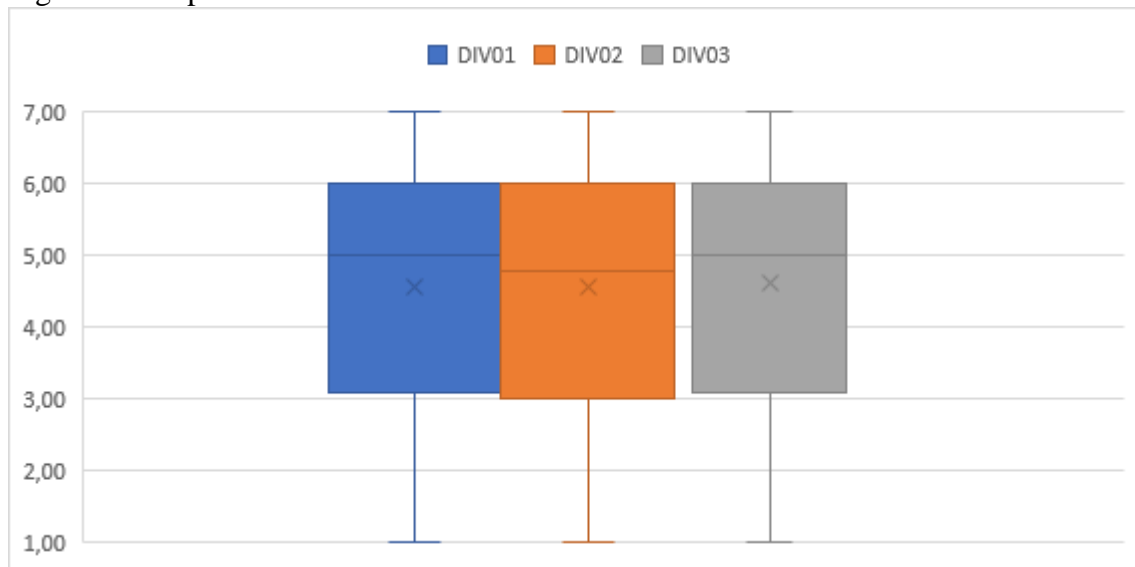
Apresenta-se na tabela 10 e na figura 9, a estatística descritiva dos indicadores da dimensão de dividendos e a dispersão dos dados respectivamente:

Tabela 10 – Dimensão de dividendos

Cód.	Assertiva	Média	Medi	Desvio padrão	Assim	Curt	1º Quartil	3º Quartil	AIQ
DIV01	A forma de distribuição dos dividendos está definida.	4,57	5,00	1,89	-0,43	-0,89	3,25	6,00	2,75
DIV02	A periodicidade do pagamento dos dividendos está definida.	4,55	4,78	1,87	-0,30	-1,03	3,00	6,00	3,00
DIV03	Os critérios sobre reinvestimento dos dividendos para necessidades futuras estão definidos.	4,63	5,00	1,83	-0,42	-0,75	3,25	6,00	2,75

Fonte: Dados da pesquisa

Figura 9 - Dispersão dos dados da dimensão dividendos



Fonte: Dados da pesquisa

A dimensão dos dividendos busca evidenciar se estão definidos: a forma de distribuição, a periodicidade e os critérios. Os indicadores desta dimensão que mais tiveram frequência de apontamento, com uma qualificação média da escala de likert, foram DIV03 com uma média de 4,63, seguido de DIV01 com uma média de 4,57; e por fim DIV02 com uma média de 4,55. A assimetria e curtose de todos os indicadores indicam uma inclinação na distribuição dos dados para direita em função dos valores negativos e curva achatada. O desvio padrão ficou abaixo de 2 nos três indicadores, mostrando baixa variabilidade nesta dimensão.

A dimensão dos dividendos apresenta três assertivas com frequência das respostas bem semelhantes. A concentração das respostas está entre 3 e 6 na escala de likert. A média nos três indicadores também fica abaixo da mediana, no quartil inferior. São citados nesta dimensão todos os níveis da escala, conforme a mínima e a máxima de 1 a 7, conforme o gráfico de *boxplot* da figura 9.

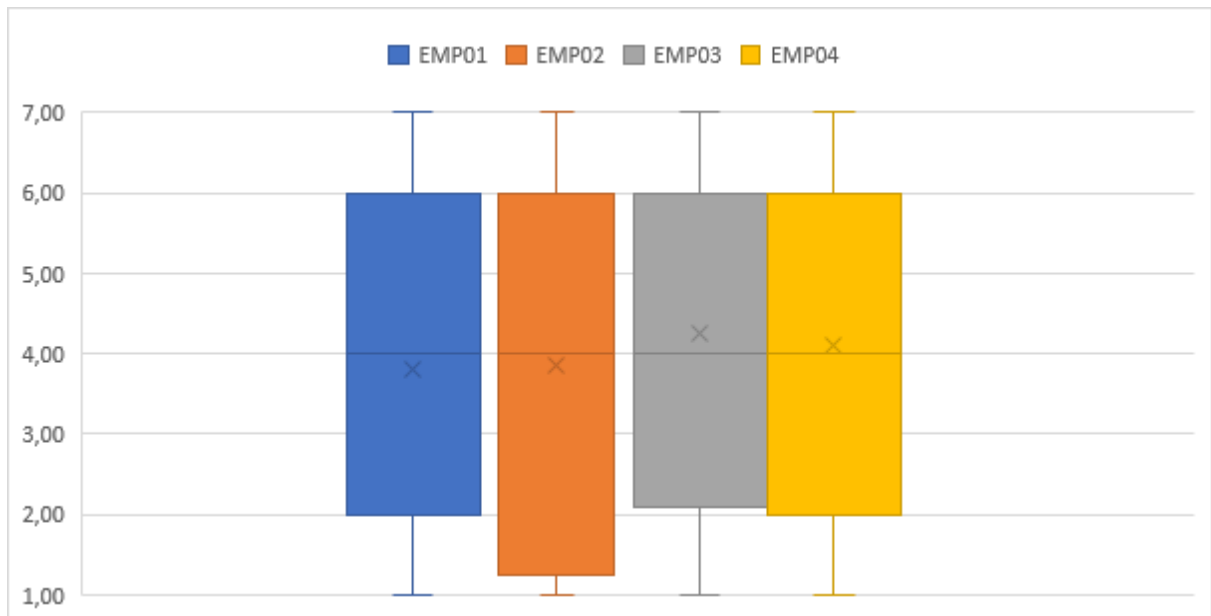
Na sequência, apresenta-se a dimensão de empréstimos composta por quatro assertivas, onde busca-se evidenciar os critérios de concessão e circunstâncias para o endividamento da empresa com terceiros e com os sócios. Apresenta-se na tabela 11 e na figura 10, a estatística descritiva dos indicadores da dimensão empréstimos e a dispersão dos dados respectivamente:

Tabela 11 – Dimensão de empréstimos

Cód.	Assertiva	Média	Mediana	Desvio padrão	Assimet	Curtose	1º Quartil	3º Quartil	AIQ
EMP01	A concessão de empréstimos da empresa para membros da família obedece a critérios definidos.	3,81	4,00	2,16	0,19	-1,36	2,00	6,00	4,00
EMP02	As circunstâncias e regras para que a concessão de empréstimos ocorra estão definidos.	3,86	4,00	2,18	0,02	-1,35	1,75	6,00	4,25
EMP03	As garantias que podem ser oferecidas para a captação de empréstimos estão definidas.	4,25	4,00	2,17	-0,19	-1,34	2,25	6,00	3,75
EMP04	O nível de dívida, prazos e taxas adequadas para captação de empréstimos estão definidos.	4,10	4,00	2,19	-0,15	-1,27	2,00	6,00	4,00

Fonte: Dados da pesquisa

Figura 10 - Dispersão dos dados da dimensão trabalho na empresa



Fonte: Dados da pesquisa



A assimetria oscila com valor mínimo entre -0,19 no indicador EMP03 à 0,19 no indicador EMP01, indicando padrão de normalidade, visto que os valores de assimetria variam próximo ao limite de -1 a +1, requisito de metodologias estatísticas paramétricas (HAIR *et al.*, 2010). A curtose oscila entre -1,27 para EMP04 a -1,36 para EMP01, ainda assim, todos os indicadores são negativos, o que representa uma curva achatada na distribuição dos dados. A mediana dos quatro indicadores foi 4 e a média oscilou entre 3,81 em EMP01 e 4,25 em EMP03. Apresenta-se na figura 10 a dispersão dos resultados, por meio do gráfico de *boxplot*:

A frequência das respostas mostra com concentração de 50% dos dados fica na escala de 2 a 6. em EMP02 o gráfico da caixa estende-se mais do que nos outros indicadores para baixo, conforme o AIQ de 4,25 e a média apresenta no quartil inferior. Em EMP03 e EMP04 a média está no quartil superior. Pode-se afirmar que existe uma lacuna para maturidade nesta dimensão, visto a forte variabilidade nos indicadores, o que indica que o uso dos recursos financeiros e o próprio endividamento das empresas está em um estágio imaturo. Essa afirmativa justifica-se pela própria estrutura dispersa do gráfico. Um estágio melhor dessa dimensão seria um corpo da média para a máxima.

Empresas maduras neste sentido, possuem alto endividamento, uma vez que tem acesso mais fácil ao crédito para financiar suas atividades (SUBRAHMANYAM 2018). Capacitar as empresas em um estágio imaturo sobre a dimensão de empréstimos pode ser uma contribuição valiosa deste estudo. Fato que possibilita melhor uso dos recursos financeiros e proporciona condição vital para perpetuar seus projetos.

A próxima dimensão a ser apresentada, trata da comunicação. A comunicação contínua e estruturada da identidade familiar torna perene, alguns conceitos subjetivos, devendo ser, portanto, foco constante da família empresária. Uma identidade familiar clara e sólida fortalece a união dos membros da família e a relação desta com o negócio (IBGC, 2016).

Questões importantes podem ser otimizadas por padrões de governança no quesito da comunicação, com por exemplo, o processo sucessório; familiares sem qualificação para a posição almejada; tentativas de influenciar decisões empresariais por membros que não atuam na gestão. Para identificar e abordar essas questões, deve-se buscar a transparência e estimular a comunicação (IBGC, 2016).

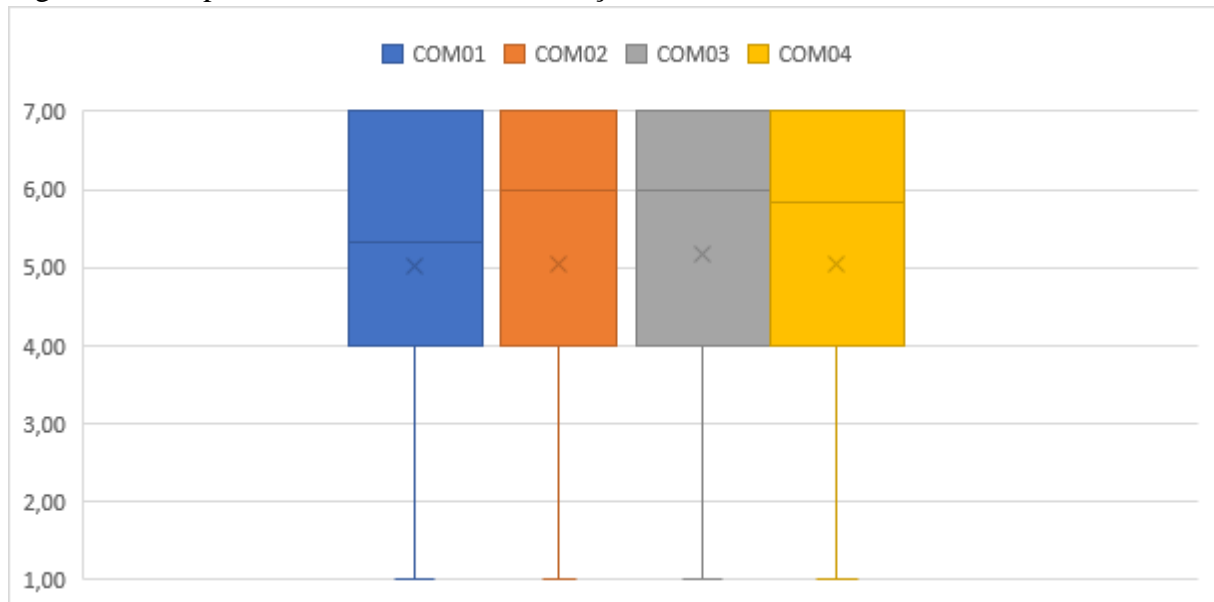
Apresenta-se na tabela 12 e na figura 11, a estatística descritiva dos indicadores da dimensão de comunicação e a dispersão dos dados respectivamente:

Tabela 12 – Dimensão de comunicação

Cód.	Assertiva	Média	Mediana	Desvio padrão	Assime	Curtose	1º Quartil	3º Quartil	AIQ
COM01	Os tipos e canais de comunicação utilizados entre os familiares estão definidos.	5,03	5,33	1,96	-0,64	-0,80	4,00	7,00	3,00
COM02	Os tipos e canais de comunicação utilizados entre os familiares e o público estão definidos.	5,04	6,00	1,98	-0,65	-0,85	4,00	7,00	3,00
COM03	Os tipos e canais de comunicação utilizados entre os familiares e a administração estão definidos.	5,17	6,00	1,94	-0,88	-0,36	4,00	7,00	3,00
COM04	Os critérios sobre confidencialidade estão definidos.	5,05	5,83	1,88	-0,85	-0,22	4,00	7,00	3,00

Fonte: Dados da pesquisa

Figura 11 - Dispersão dos dados da comunicação



Fonte: Dados da pesquisa

A dimensão da comunicação apresenta quatro indicadores. Ela busca evidenciar se estão definidos: o tipo, o canal e os critérios de comunicação entre as partes interessadas (*stakeholders*). Os indicadores desta dimensão que mais tiveram frequência de apontamento, com uma qualificação média da escala de likert, foram COM03 com uma média de 5,17, seguido de COM04 com uma média de 5,05; seguido de COM02 com uma média de 5,04; e por fim, COM01 com uma média de 5,03; em todos os indicadores, os valores da média são menores que a mediana, indicando inclinação da curva dos dados à direita, corroborado pela assimetria negativa dos dados. A curtose também, em todos os indicadores, mostra-se negativa indicando uma curva achatada na distribuição dos dados. O desvio padrão ficou abaixo de 2 nos quatro indicadores, mostrando baixa variabilidade nesta dimensão. Percebe-se maior

segurança na dimensão de comunicação em função da frequência de respostas mais próxima à máxima. Diferente daquilo visto anteriormente, na dimensão de empréstimos.

A próxima dimensão trata do investimento social e da filantropia. A estrutura de governança corporativa em empresas familiares deve fomentar temas alinhados aos valores e objetivos da família, para proporcionar um ambiente de discussão acerca de questões relacionadas aos projetos patrocinados e operacionalização, assim como, discutir a origem dos recursos para essa finalidade (IBGC, 2016). Definir o posicionamento da família e da empresa com relação à gestão da filantropia é importante para que não haja sobreposição de interesses e conflitos entre membros da família e sócios e gestores da empresa.

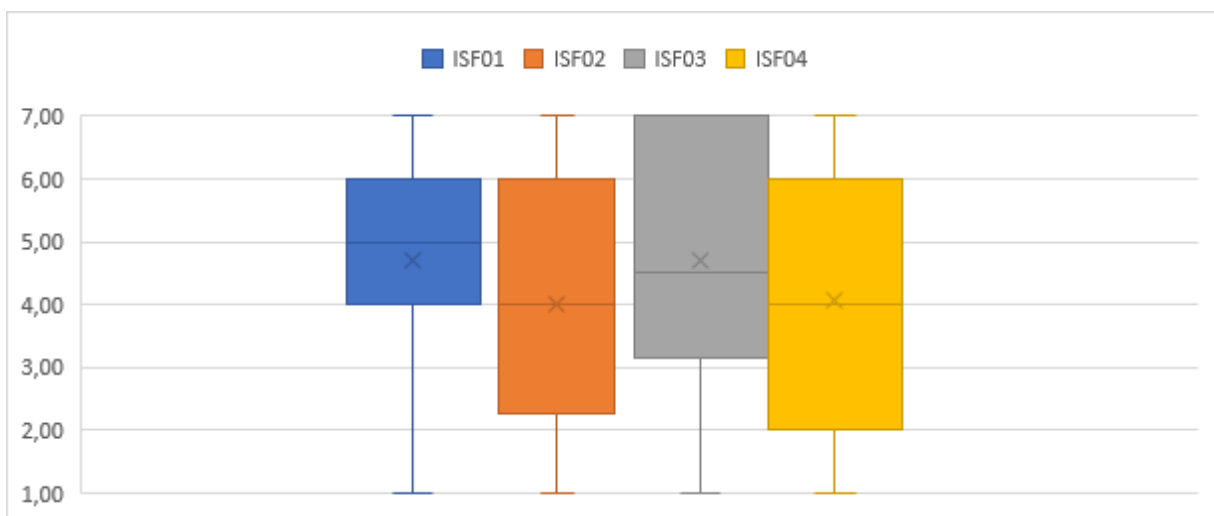
Apresenta-se na tabela 13 e na figura 12, a estatística descritiva dos indicadores da dimensão de investimento social e filantropia e a dispersão dos dados respectivamente:

Tabela 13 – Dimensão de Investimento social e filantropia

Cód.	Assertiva	Média	Mediana	Desvio padrão	Assim	Curtose	1º Quartil	3º Quartil	AIQ
ISF01	Investimentos sociais e filantrópicos refletem valores e objetivos da família.	4,72	5,00	1,91	-0,56	-0,62	4,00	6,00	2,00
ISF02	Os projetos que podem ser patrocinados e em quais circunstâncias estão definidos.	4,02	4,00	2,04	-0,10	-1,16	2,75	6,00	3,25
ISF03	Os recursos para financiar projetos filantrópicos obedecem aos critérios do orçamento da empresa.	4,70	4,50	2,05	-0,40	-1,01	3,50	7,00	3,50
ISF04	Pessoas responsáveis pelas ações filantrópicas estão definidas.	4,07	4,00	2,18	-0,06	-1,41	2,00	6,00	4,00

Fonte: Dados da pesquisa

Figura 12 - Dispersão dos dados da dimensão Investimento social e filantropia



Fonte: Dados da pesquisa

A dimensão de Investimento social e filantropia apresenta quatro assertivas, representadas pelos códigos: ISF01, ISF 02, ISF03 e ISF04. Os indicadores desta dimensão que mais tiveram frequência de apontamento, com uma qualificação média da escala de Likert, foram ISF01 com uma média de 4,72; seguido de ISF03 com uma média de 4,70; ISF04 com uma média de 4,07; e por fim, ISF02 com uma média de 4,02. A assimetria e a curtose nesta dimensão indicam uma inclinação na distribuição dos dados para direita e uma curva achatada em função dos valores negativos. É uma dimensão que apresenta maior variabilidade dos dados, com desvio padrão entre 1,91 em ISF01 a 2,18 em ISF04.

O gráfico da dimensão de investimento social e filantropia apresenta 4 assertivas com comportamento distinto. A caixa do indicador ISF01 tem o menor tamanho na escala de likert, compreendida entre 4 e 6; e indicador ISF04 apresenta uma caixa de tamanho 4 na escala de likert, compreendida entre 2 e 6. O indicador ISF03 é o que apresenta corpo mais próximo à máxima, com a média no quartil superior, numa questão que aborda subordinação dos recursos para filantropia ao orçamento da empresa. Na dimensão memória, busca-se organizar, preservar e divulgar a memória e o legado da família (IBGC, 2016). Compõem essa dimensão, quatro assertivas, que buscam elucidar o nível de maturidade sobre responsabilidades, registros e inserção da história da família na empresa.

Apresenta-se na tabela 14 e na figura 13, a estatística descritiva dos indicadores da dimensão memória e a dispersão dos dados respectivamente:

Tabela 14 – Dimensão de memória

<b>Cód.</b>	<b>Assertiva</b>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desvio padrão</b>	<b>Assim</b>	<b>Curto</b>	<b>1º Quartil</b>	<b>3º Quartil</b>	<b>AIQ</b>
MEM01	A empresa busca valorizar a memória da família.	5,57	6,17	1,89	-1,26	0,52	4,00	7,00	3,00
MEM02	As histórias da família e da empresa estão sendo preservadas e divulgadas.	4,91	5,17	2,00	-0,75	-0,56	4,00	7,00	3,00
MEM03	Já definimos pessoas e recursos para coletar, catalogar e armazenar documentos acerca da história da família e da empresa.	3,76	4,00	1,99	-0,01	-1,18	2,00	5,00	3,00
MEM04	Os registros estão inseridos em treinamentos de novos colaboradores e servem de inspiração na empresa.	3,84	4,00	1,96	-0,07	-1,14	2,50	5,17	2,67

Fonte: Dados da pesquisa

Figura 13 - Dispersão dos dados da dimensão memória



Fonte: Dados da pesquisa

Os indicadores desta dimensão que mais tiveram frequência de apontamento, com uma qualificação média da escala de Likert, foram MEM01 com uma média de 5,57; seguido de MEM02 com uma média de 4,91; MEM04 com uma média de 3,84; e por fim, MEM03 com uma média de 3,76. MEM01 e MEM02 apresenta média mais alta e o quartil superior alcança 7 na escala de Likert. Diferente do que ocorre em MEM03 e MEM04 onde a média fica abaixo da mediana e o quartil superior alcança 5,17 na escala de Likert. A assimetria indica uma inclinação na distribuição dos dados para direita em função dos valores negativos em todos os indicadores. É uma dimensão que apresenta maior variabilidade dos dados, com desvio padrão entre 1,89 em MEM01 a 2,00 em MEM02. As médias mais baixas observadas nas assertivas MEM03 e MEM04 abordam temas mais tangíveis sobre o tema, como a definição de pessoas responsáveis e a inclusão dos dados em treinamentos. Especula-se que o tema seja tratado de forma informal nas empresas. Cabe aprofundamento nesta dimensão em estudos futuros para compreender como a memória da família é difundida na empresa e até que ponto serve de inspiração aos colaboradores nos treinamentos.

Observa-se concentração de frequência na escala de 4 a 7 em MEM01 e MEM02. Em MEM03 e MEM04 essa concentração abaixa junto com a média, ficando entre 2 e 5,5. Embora haja essa concentração de dados supracitados, todos os níveis na escala de likert são auferidos de conforme o gráfico de *boxplot* da figura 14. Em linhas gerais, o constructo de maturidade da governança corporativa, formado por nove dimensões, em caráter exploratório apresenta resultados importantes. Observa-se pontualmente dimensões de maior maturidade

como comunicação e acordo de sócios e liquidez e outras com menor maturidade, como trabalho na empresa e empréstimos em função da variabilidade observada e dispersão dos dados. É importante que se entenda a governança corporativa como um processo dentro da organização. Onde cada dimensão pode estar em patamares diferentes de desenvolvimento conforme as características internas da própria organização, do estágio no ciclo de vida e das influências externas que recaem sobre ela (CLARK, 2007).

Destaca-se neste ponto, o alcance do objetivo específico “b”: Validar empiricamente o modelo de maturidade da governança corporativa para micro, pequenas e médias empresas. O modelo de mensuração mostra-se viável para diagnosticar no âmbito das micro, pequenas e médias empresas o nível de maturidade de cada variável latente apresentada. Assim, o estudo contribui, não somente com a proposição do modelo, mas com sua validação empírica, visto a coleta e tabulação de dados que é aqui apresentada.

Na próxima seção, apresenta-se os dados do constructo de envolvimento familiar. Neste constructo mede-se o nível de envolvimento familiar existente nas organizações. Trata-se de uma medida subjetiva dada por meio de três dimensões: essência da família; objetivos econômicos da família; e objetivos não econômicos da família; que serão abordados na sequência.

#### **4.1.2.2 Envolvimento familiar**

Segundo Chrisman, Chua e Sharma (1999) e Tonial (2017) é necessária uma métrica para dimensionar o nível de envolvimento da família na empresa. O constructo utilizado nesta pesquisa apresenta três dimensões: objetivos econômicos da família; objetivos não econômicos da família; e essência familiar.

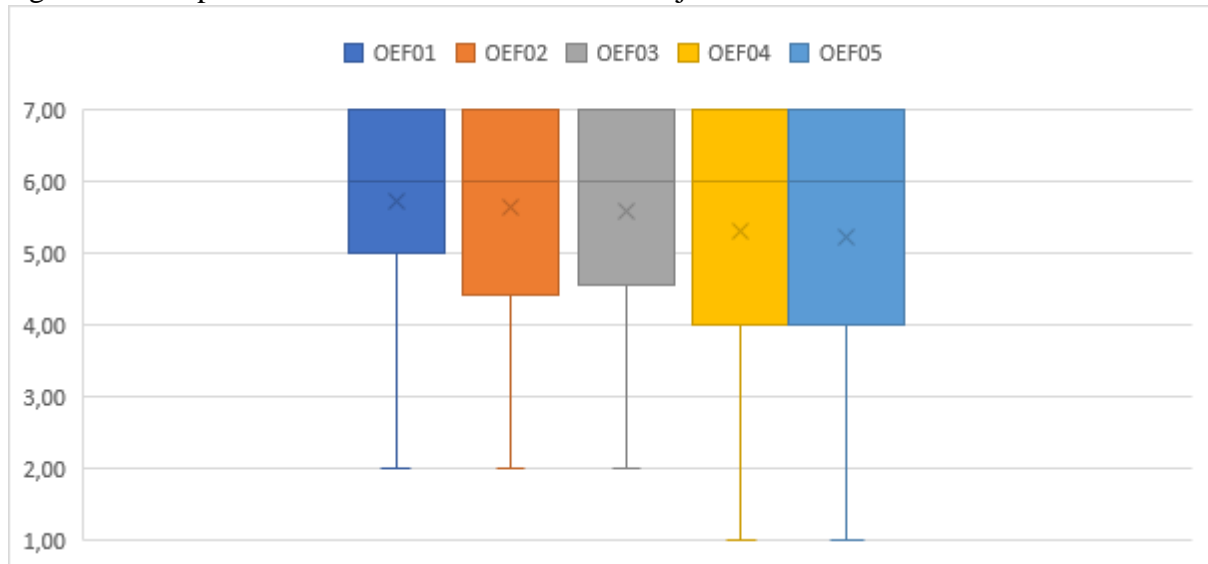
A primeira dimensão deste constructo busca elucidar os objetivos econômicos da família na empresa. Por objetivo econômico entende-se a manutenção da propriedade; A proteção do patrimônio; e a manutenção e melhoria do estilo de vida atual da família. Apresenta-se na tabela 15 a dimensão dos objetivos econômicos da família, e a figura 14 a dispersão dos resultados.

Tabela 15 – Dimensão dos objetivos econômicos da família

Cód.	Assertiva	Média	Mediana	Desvio padrão	Assimet	Curtose	1º Quartil	3º Quartil	AIQ
OEF01	A manutenção da propriedade da empresa por parte da família é um objetivo importante quando se toma decisões na empresa.	5,72	6,00	1,45	-1,18	0,70	5,00	7,00	2,00
OEF02	A proteção do patrimônio atual da família é um objetivo importante quando se toma decisões na empresa.	5,66	6,00	1,51	-0,85	-0,39	4,58	7,00	2,42
OEF03	A construção de riqueza para futuras gerações da família é um objetivo importante quando se toma decisões na empresa.	5,58	6,00	1,62	-1,03	-0,13	4,85	7,00	2,15
OEF04	A manutenção e melhoria do estilo de vida atual da família é um objetivo importante quando se toma decisões na empresa.	5,31	6,00	1,59	-0,72	-0,27	4,00	7,00	3,00
OEF05	A melhoria do estilo de vida atual da família é um objetivo importante quando se toma decisões na empresa.	5,24	6,00	1,59	-0,67	-0,36	4,00	7,00	3,00

Fonte: Dados da pesquisa

Figura 14 - Dispersão dos dados da dimensão dos objetivos econômicos da família



Fonte: Dados da pesquisa

A dimensão dos objetivos econômicos da família apresenta cinco assertivas, representadas pelos códigos: OEF01, OEF02, OEF03, OEF04 e OEF05. Os indicadores desta dimensão que mais tiveram frequência de apontamento, com uma qualificação média da escala

de Likert, foram OEF01 com uma média de 5,72, seguido de OEF02 com uma média de 5,66; OEF03 com uma média de 5,58, seguido de OEF04 com uma média de 5,31 e OEF05 com uma média de 5,24. Observa-se uma mediana de 6, acima das médias em todos os indicadores. A variabilidade de cada indicador expresso pelo desvio padrão está entre 1,45 e 1,62. A assimetria indica uma inclinação na distribuição dos dados para direita em função dos valores negativos de todos os indicadores e os valores negativos da curtose indicam uma curva achatada, com exceção de OEF01 que apresenta curtose positiva e, portanto, uma distribuição dos dados mais pontiaguda.

A frequência das respostas apresenta um comportamento semelhante em todos os indicadores. Observa-se uma concentração de respostas na escala de 4 a 7. Por meio desta concentração próximo à máxima na escala, especula-se que os objetivos econômicos da família afetem a tomada de decisão na empresa, corroborando com o grande dilema deste tipo de organização, a sobreposição de interesses diversos: da família e da empresa (LINDOW *et al*, 2010). Na sequência, apresenta-se a dimensão dos objetivos não econômicos da família. Entende-se nesta dimensão, a preocupação dos laços afetivos entre os familiares, o status, a reputação e a imagem da família na sociedade. Apresenta-se na tabela 16, a estatística descritiva dos indicadores da dimensão dos objetivos não econômicos da família e a dispersão dos dados:

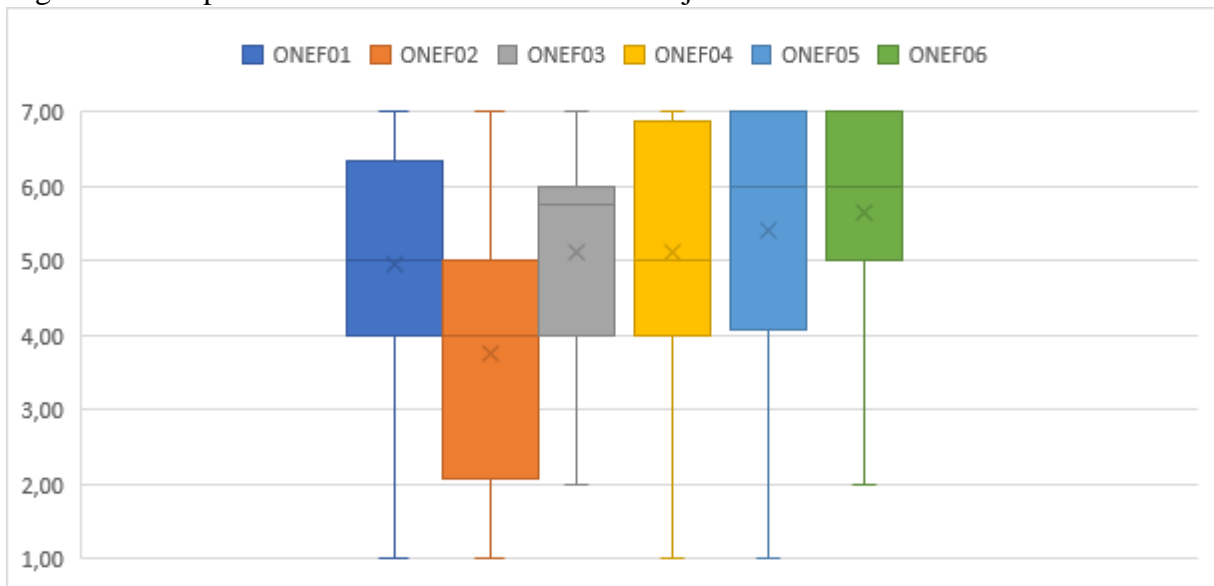
Tabela 16 – Dimensão dos objetivos não econômicos da família

Cód.	Assertiva	Média	Mediana	Desvio padrão	Assi	Curtose	1º Quartil	3º Quartil	AIQ
ONEF01	A manutenção de laços afetivos familiares é um objetivo importante quando se toma decisões na empresa.	4,96	5,00	1,75	-0,65	-0,34	4,00	6,33	2,33
ONEF02	A manutenção ou aumento do status social da família é um objetivo importante quando se toma decisões na empresa.	3,77	4,00	1,87	-0,07	-0,98	2,25	5,00	2,75
ONEF03	É um objetivo importante quando se toma decisões que a empresa reflita a imagem da família perante a sociedade.	5,13	5,75	1,57	-0,72	-0,55	4,00	6,00	2,00
ONEF04	A construção e manutenção de uma boa reputação da família perante a sociedade é um objetivo importante quando se toma decisões na empresa.	5,12	5,00	1,73	-0,86	0,06	4,00	6,63	2,63
ONEF05	A manutenção ou aumento da harmonia da família é um objetivo importante quando se toma decisões na empresa.	5,42	6,00	1,53	-0,96	0,35	4,25	7,00	2,75
ONEF06	A manutenção dos valores e do legado da família é um objetivo importante quando se toma decisões na empresa.	5,66	6,00	1,50	-0,98	0,08	5,00	7,00	2,00

Fonte: Dados da pesquisa



Figura 15 - Dispersão dos dados da dimensão dos objetivos não-econômicos da família



Fonte: Dados da pesquisa

A dimensão dos objetivos não econômicos da família apresenta seis assertivas, representadas pelos códigos: ONEF01, ONEF02, ONEF03, ONEF04, ONEF05 e ONEF06. Os indicadores desta dimensão que mais tiveram frequência de apontamento, com uma qualificação média da escala de Likert, foram ONEF06 com uma média de 5,66, seguido de ONEF05 com uma média de 5,42; ONEF03 com uma média de 5,13, seguido de ONEF04 com uma média de 5,12; ONEF01 com uma média de 4,96; e por fim, ONEF02 com uma média de 3,77. Observa-se a variabilidade de 1,50 a 1,87 expressa pelo desvio padrão nesta dimensão. A assimetria indica uma inclinação na distribuição dos dados para direita em função dos valores negativos de todos os indicadores. Os indicadores ONEF01, ONEF02, ONEF03 apresentam curtose com valores negativos, que significa uma curva mais achatada na distribuição dos dados e nos indicadores ONEF04, ONEF05 e ONEF06 apresenta-se valores positivos, com uma curvatura na distribuição dos dados mais pontiaguda.

Observa-se no gráfico da dimensão dos objetivos não-econômicos da família uma concentração nas respostas da escala de 4 a 7, com exceção do indicador ONEF02 que apresenta maior frequência das respostas de 2 a 5. O indicador ONEF02 que trata “status social da família” teve menor média e comportamento diferente das outras assertivas.

Na sequência é apresentada a dimensão da essência familiar. Segundo Chrisman, Chua e Steier (2005) a abordagem da essência (*essence approach*) restringe mais o conceito e define empresa como familiar somente quando o envolvimento da família na empresa a direciona a características e comportamentos diferenciados e únicos. Existe a expectativa neste contexto de perpetuação da empresa, para que se perpetue também os valores da família por

meio da sucessão e da transgeracionalidade. A dimensão da essência da família é composta por seis assertivas, representadas pelos códigos: EF01, EF02, EF03, EF04, EF05 e EF06.

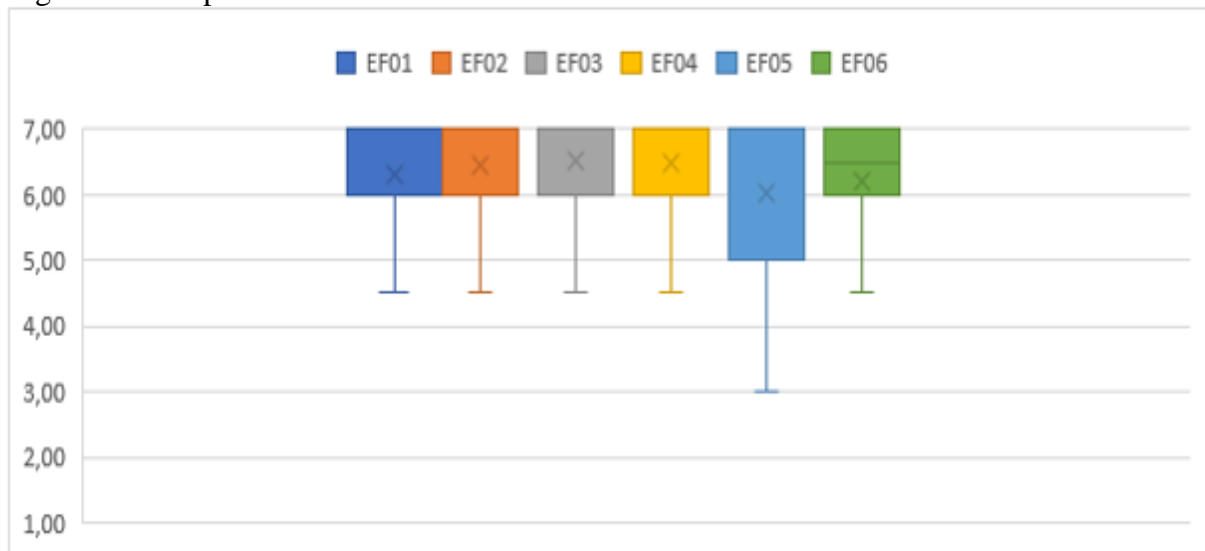
Apresenta-se na tabela 17 e na figura 16, a estatística descritiva dos indicadores da dimensão da essência familiar e a dispersão dos dados respectivamente:

Tabela 17 – Dimensão da essência familiar

Cód.	Assertiva	Média	Mediana	Desvio padrão	Assim	Curtose	1º Quartil	3º Quartil	AIQ
EF01	Os membros da família sentem-se orgulhosos de fazer parte da empresa.	6,30	7,00	0,94	-1,01	-0,49	6,00	7,00	1,00
EF02	Os membros da família são leais a empresa.	6,46	7,00	0,82	-1,42	0,90	6,00	7,00	1,00
EF03	Os membros da família apoiam publicamente a empresa.	6,53	7,00	0,79	-1,56	1,18	6,00	7,00	1,00
EF04	Os membros da família se preocupam com o futuro da empresa.	6,50	7,00	0,83	-1,49	0,80	6,00	7,00	1,00
EF05	Os membros da família estão dispostos a se sacrificar para ajudar a empresa a ser bem-sucedida.	6,02	7,00	1,36	-1,13	-0,18	5,00	7,00	2,00
EF06	Os membros da família têm interesse em manter o controle da empresa.	6,21	6,50	0,92	-0,81	-0,76	6,00	7,00	1,00

Fonte: Dados da pesquisa

Figura 16 - Dispersão dos dados da dimensão da essência familiar



Fonte: Dados da pesquisa

Os indicadores desta dimensão que mais tiveram frequência de apontamento, com uma qualificação média da escala de Likert, foram EF03 com uma média de 6,53, seguido de EF04 com uma média de 6,50; EF02 com uma média de 6,46, seguido de EF01 com uma média de 6,30; depois EF06 com uma média de 6,21; e por fim, EF05 com uma média de 6,02. Observa-se a variabilidade de 0,79 a 0,94 expressa pelo desvio padrão nesta dimensão. A

assimetria indica uma inclinação na distribuição dos dados para direita em função dos valores negativos de todos os indicadores.

Os indicadores EF2, EF03, EF04 apresentam curtose com valores negativos, que significa uma curva mais achatada na distribuição dos dados e nos indicadores EF01, EF05 e EF06 apresenta-se valores positivos, com uma curvatura na distribuição dos dados mais pontiaguda. Observa-se no gráfico da dimensão da essência familiar uma concentração na frequência de respostas na escala de 6 a 7 com exceção do indicador EF05 que apresenta maior frequência das respostas de 5 a 7. Ainda assim, todos os indicadores apontam uma essência familiar muito forte. A visualização desta concentração pelo gráfico de *boxplot* torna isso muito claro e evidente.

Em linhas gerais, o constructo de envolvimento familiar, formado pelas três dimensões apresentadas, traz resultados importantes. Observa-se forte concentração de apontamentos próximos à máxima na escala de Likert. Pode-se afirmar por meio desta sinalização, que as empresas têm essência familiar e que a família tem objetivos econômicos e não-econômicos nos negócios.

Na próxima seção, apresenta-se os dados do constructo de desempenho organizacional. Neste constructo mede-se o nível de desempenho por meio de três dimensões: financeiro; não-financeiro; e inovação que serão abordados na sequência.

#### **4.1.2.3 Desempenho organizacional**

O constructo de desempenho organizacional apresenta 3 dimensões: desempenho financeiro; desempenho não-financeiro; e desempenho em inovação. Para dimensionar o desempenho da empresa, estudos recentes utilizaram medidas objetivas (conversões conhecidas) aquelas e subjetivas (sujeitas a interpretações e juízos de valor). Nos estudos de Wall *et al* (2004) mostram que: medidas de desempenho objetivas e subjetivas estão positivamente associadas.

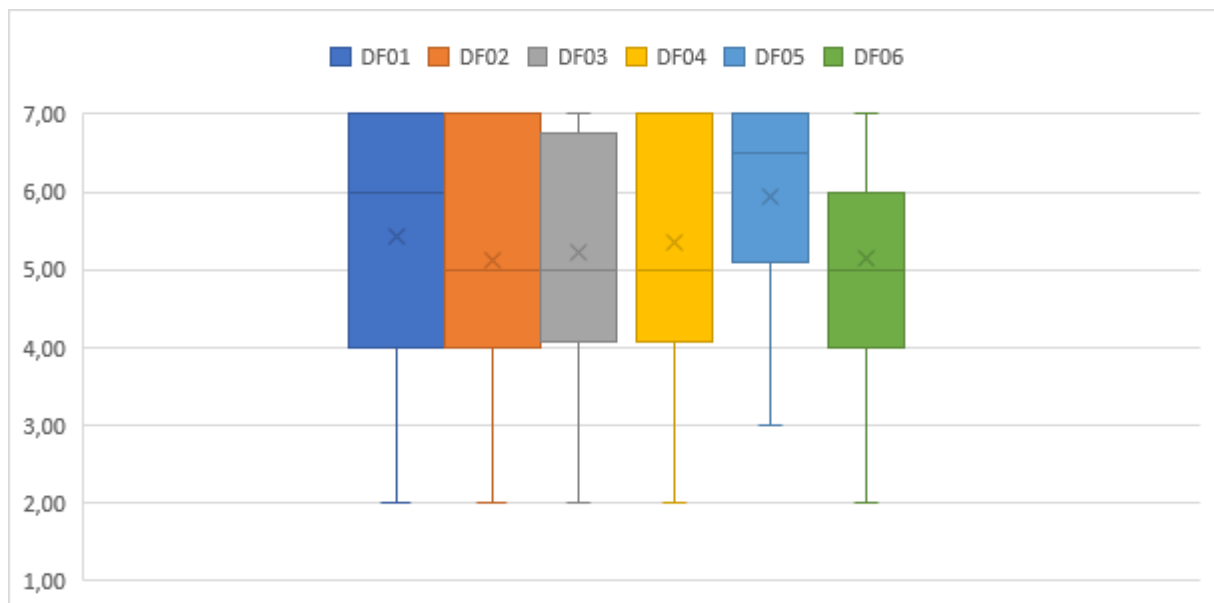
Apresenta-se na tabela 18 e na figura 17, a estatística descritiva dos indicadores da dimensão do desempenho financeiro e a dispersão dos dados respectivamente:

Tabela 18 – Dimensão do desempenho financeiro

Cód.	Assertiva	Média	Mediana	Desvio padrão	Assim	Curtose	1º Quartil	3º Quartil	AIQ
DF01	A empresa apresenta receita de vendas desejada.	5,44	6,00	1,51	-0,58	-0,95	4,00	7,00	3,00
DF02	A empresa apresenta lucro desejado.	5,13	5,00	1,49	-0,16	-1,16	4,00	7,00	3,00
DF03	A empresa apresenta custo operacional adequado.	5,22	5,00	1,49	-0,62	-0,27	4,25	6,25	2,00
DF04	A empresa apresenta nível de compras adequado.	5,35	5,00	1,35	-0,37	-0,65	4,25	7,00	2,75
DF05	A empresa apresenta caixa adequado para honrar suas obrigações.	5,95	6,50	1,33	-1,17	0,14	5,25	7,00	1,75
DF06	A performance global da empresa está em um nível desejado.	5,16	5,00	1,35	-0,27	-0,41	4,00	6,00	2,00

Fonte: Dados da pesquisa

Figura 17 - Dispersão dos dados da dimensão desempenho financeiro



Fonte: Dados da pesquisa

A dimensão do desempenho financeiro apresenta seis assertivas, representadas pelos códigos: DF01, DF02, DF03, DF04, DF05 e DF06. Os indicadores desta dimensão que mais tiveram frequência de apontamento, com uma qualificação média da escala de Likert, foram DF05 com uma média de 5,95; seguido de DF01 com uma média de 5,44; seguido de DF04 com uma média de 5,35; DF03 com uma média de 5,22; seguido de DF06 com uma média de 5,16; e por fim, DF02 com uma média de 5,13. Observa-se a variabilidade de 1,33 a 1,51 expressa pelo desvio padrão nesta dimensão. A assimetria indica uma inclinação na distribuição dos dados para direita em função dos valores negativos de todos os indicadores. Os

indicadores DF01, DF02, DF03 e DF04, apresentam curtose com valores negativos, que significa uma curva mais achatada na distribuição dos dados e nos DF05 e DF06 apresenta-se valores positivos, com uma curvatura na distribuição dos dados mais pontiaguda. A frequência das respostas mostra concentração de 50% dos dados na escala de 4 a 7; em DF1 e DF05 a média encontra-se abaixo da mediana e presente no quartil inferior. Nos indicadores DF02, DF03, DF04 e DF06 a média encontra-se acima da mediana e presente no quartil superior.

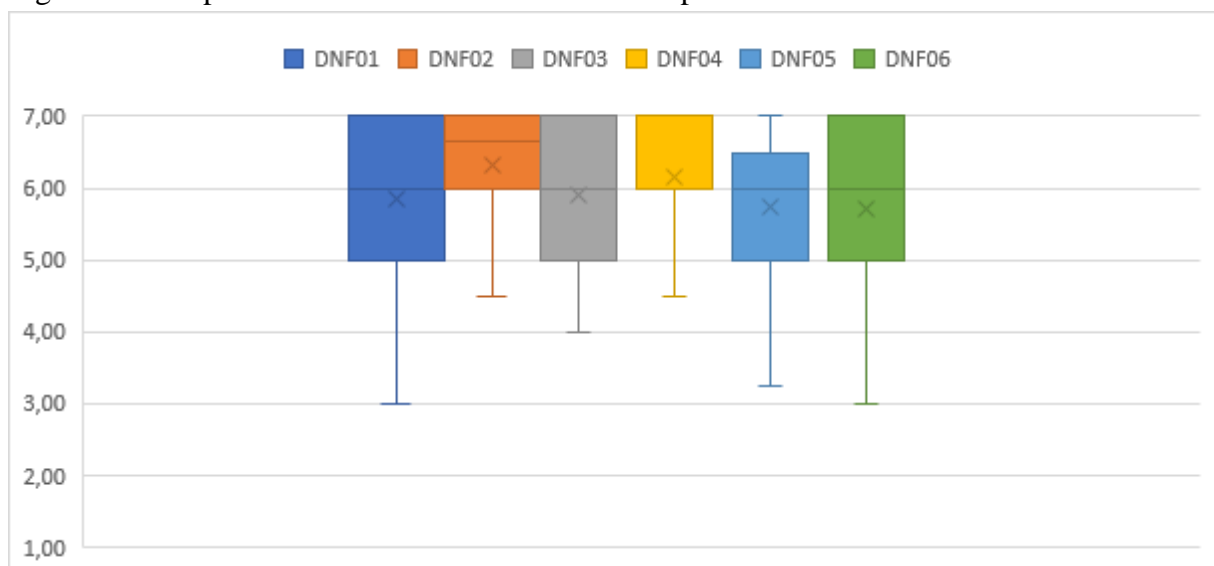
A próxima dimensão trata sobre o desempenho não-financeiro da organização. Os aspectos não financeiros são abordados com questões relacionadas a: reputação, satisfação dos envolvidos e preços competitivos. Apresenta-se na tabela 19 e na figura 18, a estatística descritiva dos indicadores da dimensão do desempenho não financeiro e a dispersão dos dados respectivamente:

Tabela 19 – Dimensão do desempenho não financeiro

Cód.	Assertiva	Média	Mediana	Desvio padrão	Assimet	Curtose	1º Quartil	3º Quartil	AIQ
DNF01	A empresa apresenta reputação desejada.	5,85	6,00	1,22	-0,71	-0,64	5,00	7,00	2,00
DNF02	A empresa apresenta produtos com qualidade.	6,31	6,67	0,82	-0,90	-0,39	6,00	7,00	1,00
DNF03	A empresa apresenta produtos com preços competitivos.	5,91	6,00	1,06	-0,55	-0,96	5,00	7,00	2,00
DNF04	Os clientes estão satisfeitos com a empresa.	6,15	6,00	0,82	-0,57	-0,78	6,00	7,00	1,00
DNF05	Os colaboradores estão satisfeitos com a empresa.	5,74	6,00	0,99	-0,56	-0,03	5,00	6,17	1,17
DNF06	Os sócios estão satisfeitos com a empresa.	5,71	6,00	1,19	-0,73	-0,31	5,00	7,00	2,00

Fonte: Dados da pesquisa

Figura 18 - Dispersão dos dados da dimensão desempenho não financeiro



Fonte: Dados da pesquisa

A dimensão do desempenho não financeiro apresenta seis assertivas, representadas pelos códigos: DNF01, DNF02, DNF03, DNF04, DNF05 e DNF06. Os indicadores desta dimensão que mais tiveram frequência de apontamento, com uma qualificação média da escala de Likert, foram DNF05 com uma média de 6,31; seguido de DNF04 com uma média de 6,15; seguido de DNF03 com uma média de 5,91; DNF01 com uma média de 5,85; seguido de DNF05 com uma média de 5,74; e por fim, DNF06 com uma média de 5,71. Observa-se a variabilidade de 0,82 a 1,22 expressa pelo desvio padrão nesta dimensão. A assimetria indica uma inclinação na distribuição dos dados para direita em função dos valores negativos de todos os indicadores. A curtose também apresenta valores negativos, que significa uma curva mais achatada na distribuição dos dados. Na Figura 18, apresenta-se o *boxplot* da dimensão do desempenho não financeiro:

A frequência das respostas mostra concentração de 50% dos dados na escala de 5 a 7; Nos indicadores observados a média encontra-se abaixo da mediana e presente no quartil inferior. Os valores mínimos apontados são de 3 na escala de likert. A dispersão dos dados da dimensão desempenho não financeiro tem forte concentração dos dados próximos a máxima, conforme o gráfico de *boxplot* na figura 19.

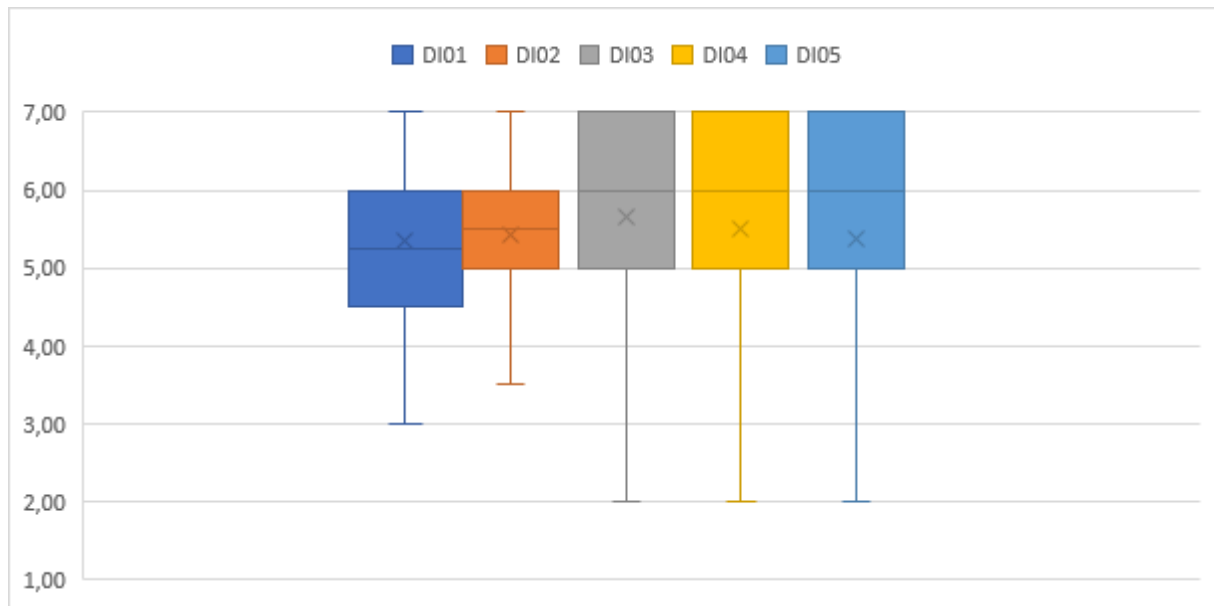
A próxima dimensão trata do desempenho em inovação. Schumpeter (1985) apresenta a inovação como um fenômeno fundamental para o desenvolvimento econômico. O autor afirma que a combinação de recursos disponíveis pode resultar em algo novo ou aperfeiçoar a forma de fazê-lo. Nesse sentido, Schumpeter (1985) dá duas ênfases sobre inovação, a inovação de produto e a inovação de processo, respectivamente. Assim, a inovação é um pré-requisito para o desempenho e a competitividade organizacional. Apresenta-se na tabela 20 e na figura 20, a estatística descritiva dos indicadores do desempenho em inovação e a dispersão dos dados respectivamente:

Tabela 20 – Dimensão do desempenho em inovação

Cód.	Assertiva	Média	Mediana	Desvio padrão	Assimet	Curtose	1º Quartil	3º Quartil	AIQ
DI01	Novos produtos têm alcançado os objetivos fixados em termos de vendas	5,34	5,26	1,21	-0,38	-0,71	4,83	6,00	1,17
DI02	Novos produtos têm alcançado os objetivos fixados em termos de lucro	5,42	5,50	1,11	-0,27	-0,85	5,00	6,00	1,00
DI03	Os clientes estão satisfeitos com o desempenho de novos produtos	5,66	6,00	1,48	-1,43	1,25	5,00	7,00	2,00
DI04	Os novos produtos proporcionam uma vantagem competitiva a empresa	5,52	6,00	1,55	-1,14	0,48	5,00	7,00	2,00
DI05	Novos produtos têm permitido a penetração de novos mercados	5,39	6,00	1,61	-1,06	0,15	5,00	7,00	2,00

Fonte: Dados da pesquisa

Figura 19 - Dispersão dos dados da dimensão desempenho em inovação



Fonte: Dados da pesquisa

A dimensão do desempenho não financeiro apresenta seis assertivas, representadas pelos códigos: DI01, DI02, DI03, DI04 e DI05. Os indicadores desta dimensão que mais tiveram frequência de apontamento, com uma qualificação média da escala de Likert, foram DI03 com uma média de 5,66; seguido de DI04 com uma média de 5,52; seguido de DI02 com uma média de 5,42; DI05 com uma média de 5,39; e por fim, DI01 com uma média de 5,34. Observa-se a variabilidade de 1,11 a 1,61 expressa pelo desvio padrão nesta dimensão. A assimetria indica uma inclinação na distribuição dos dados para direita em função dos valores negativos de todos os indicadores. Os indicadores DI01 e DI02 apresentam curtose com valores negativos, que significa uma curva mais achatada na distribuição dos dados e nos DI03, DI04,

DF05 e DF06 apresenta-se valores positivos, com uma curvatura na distribuição dos dados mais pontiaguda.

Os indicadores da dimensão de desempenho em inovação apresentam comportamento semelhante conforme o gráfico de *boxplot* na figura 19. Observa-se uma frequência das respostas com concentração de 50% dos dados na escala de 5 a 7. Nos indicadores observados a média encontra-se abaixo da mediana, com exceção do indicador DI01 que a concentração inicia em 4,83 e a média está acima da mediana no quartil superior.

Em linhas gerais, o constructo de desempenho organizacional, formado pelas três dimensões apresentadas, traz resultados importantes. Observa-se forte concentração de apontamentos próximos à máxima na escala de likert. Pode-se afirmar por meio desta sinalização, que as empresas têm percepção de bom desempenho organizacional. Ressalta-se que, neste capítulo que se encerra, alcançou-se o primeiro objetivo específico do estudo: realizar a análise descritiva dos dados. No próximo capítulo, apresenta-se a avaliação do modelo de mensuração, atendendo aos demais objetivos específicos.

## 4.2 AVALIAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO

Para alcançar o **objetivo específico b**: “Validar empiricamente o modelo de maturidade da governança corporativa para micro, pequenas e médias empresas” foi realizada a pesquisa com 51 empresas na microrregião de Criciúma, com um total de 69 respondentes, que são sócios, gerentes ou familiares inseridos na empresa. A pesquisa ocorreu por meio de entrevistas *in loco* nas empresas e por meio reuniões *on-line*, conforme previsto nos procedimentos metodológicos.

O modelo da maturidade da governança corporativa trata da convergência de recomendações da família empresária do IBGC (2016) para dimensionar um aspecto que é subjetivo nas organizações. Para isso, essas recomendações foram transformadas em afirmativas objetivas, dispostas em 9 dimensões específicas: Conselho de Família; Conselho de Administração; Trabalho na empresa; Acordo de sócios e liquidez; Dividendos; Empréstimos; Comunicação; Investimento social e filantropia; e Memória. Aonde é possível avaliar o nível de desenvolvimento de cada dimensão estudada independentemente.

A prerrogativa deste modelo é avaliar a maturidade da governança corporativa como um processo. Essa forma de abordar o tema é visto como um avanço na temática, pois diferente de um diagnóstico *dummy* “possui governança” ou “não possui governança” ele possibilita a verificação de quais dimensões estão mais ou menos desenvolvidas na empresa e



permite desdobramentos, aonde determinadas dimensões possam ser prioritárias em determinado estágio do ciclo de vida da empresa.

Para avaliar o modelo, recorre-se ao processo de interpretação SEM (*structural equations modeling*) que é segmentado em duas etapas: a primeira consiste na avaliação do modelo de mensuração (relações entre os indicadores e construtos) e a segunda, na avaliação do modelo estrutural (relações entre os construtos). Será inicialmente avaliado o modelo de mensuração conforme a ordem proposta. Para atender esse objetivo, os seguintes testes de confiabilidade serão avaliados: carga fatorial das variáveis latentes (*loading*); variância médias extraídas (*average variance extracted* - AVEs); a confiabilidade composta (*Composite Reliability*) e a validade discriminante (*discriminant validity*).

#### 4.2.1 Testes de confiabilidade

A confiabilidade é a capacidade de reportar resultados consistentes no tempo e no espaço a partir de diferentes observações, indicando aspectos de coerência, precisão, estabilidade, equivalência e homogeneidade (SOUZA; ALEXANDRE; GUIRARDELLO, 2017). Para verificar a confiabilidade dos dados, os *scores* estimados por meio de uma escala devem apresentar diversas evidências de validade e, simultaneamente, indicadores adequados de precisão (SOUZA; ALEXANDRE; GUIRARDELLO, 2017). Por este motivo, expõe-se a métrica para os testes, apontando quais são os valores admitidos e não admitidos para cada indicador.

O primeiro teste a ser verificado é o da carga fatorial das variáveis latentes (*loading*). A carga fatorial é parte do resultado de uma análise fatorial e aponta o quanto uma variável (indicador) contribui para um fator. A carga fatorial das variáveis latentes (*loading*) admite valores acima de 0,70. Cargas entre 0,40 e 0,70 são toleradas e cargas abaixo de 0,40 devem ser eliminados do constructo (HAIR *et al.*, 2017).

O segundo teste a ser verificado é o da variância média extraída (*average variance extracted* - AVE), que trata da carga fatorial elevada ao quadrado. Trata-se de um indicador associados à qualidade de uma medida. O “AVE” é a porção dos dados nas variáveis que é explicada por cada um dos respectivos construtos, diz respeito aos conjuntos de variáveis ou quanto, em média, as variáveis se correlacionam positivamente com os seus respectivos construtos. Assim, quando as AVEs são maiores que 0,50, admite-se que o modelo converge para um resultado satisfatório (FORNELL; LARCKER, 1981).

Na sequência, apresenta-se o teste de confiabilidade composta - CR (*composite reliability*) apresentada por Hair *et al.*, (2009), que pressupõe a independência dos erros. Ou seja, caso tenha-se estimado alguma covariância entre os resíduos (ou erros de mensuração),

uma parte da variância residual e conseqüentemente da variância total será atribuída à covariância. Quanto ao ponto de corte, ele não pode ser interpretado de maneira tão direta. (HAIR *et al.*, 2017) não discutem pontos de corte para esse indicador devido à sua variabilidade em função do número de itens do instrumento e das cargas fatoriais. Outros autores, como Hair *et al.*, (2009), recomenda *scores* para variável latente acima de 0,70 (HAIR *et al.*, 2017).

Neste contexto, o coeficiente *alfa de Cronbach* também é um estimador de confiabilidade em testes e escalas. No entanto, tem sido criticado quanto ao seu uso e interpretação por subestimar os resultados para confiabilidade. Uma alternativa mais robusta ao *alfa de Cronbach* é o CR (*Composite Reliability*), que geralmente é calculado em conjunto com a modelagem de equações estruturais (KIM; PETERSON, 2013). Dado a sustentação teórica recente, o *alpha de cronbach's* será omitido neste estudo e em seu lugar será apresentado o CR (*Composite Reliability*).

Apresentadas as métricas para os testes de confiabilidade da pesquisa, serão apresentadas na sequência as tabelas com os *scores* dos constructos de governança corporativa, envolvimento familiar e desempenho organizacional. Nesta ordem, apresenta-se o detalhamento do constructo de governança corporativa a seguir. A tabela 21 apresenta o teste de confiabilidade do constructo de governança corporativa:

Tabela 21 – Constructo de governança corporativa

Dimensão	Indicador	Modelo inicial			Modelo final		
		Loading	CR	AVE	Loading	CR	AVE
Acordo de sócios e liquidez	ASL01	0,846	0,882	0,602	0,846	0,882	0,602
	ASL02	0,649			0,649		
	ASL03	0,712			0,712		
	ASL04	0,874			0,874		
	ASL05	0,603			0,603		
Conselho de administração	CA01	0,905	0,933	0,646	0,911	0,947	0,721
	CA02	0,936			0,942		
	CA03	0,836			0,848		
	CA04	0,885			0,898		
	CA05	0,849			0,845		
	CA06	0,864			0,871		
	CA07	0,609			0,574		
	CA08	0,389			-		
Conselho de família	CF01	0,969	0,942	0,803	0,969	0,942	0,803
	CF02	0,899			0,899		
	CF03	0,724			0,724		
	CF04	0,914			0,914		
Comunicação	COM01	0,835	0,951	0,829	0,835	0,951	0,829
	COM02	0,838			0,838		
	COM03	0,889			0,889		
	COM04	0,918			0,918		
Dividendos	DIV01	0,870	0,956	0,878	0,870	0,956	0,878
	DIV02	0,871			0,871		
	DIV03	0,994			0,994		
	EMP01	0,851	0,972	0,895	0,851	0,972	0,895

(Continua)

Empréstimos	EMP02	0,943			0,943		
	EMP03	0,917			0,917		
	EMP04	0,959			0,959		
Investimento social e filantropia	ISF01	0,774			0,774		
	ISF02	0,954			0,954		
	ISF03	0,751	0,923	0,751	0,751	0,923	0,751
	ISF04	0,744			0,744		
Memória	MEM01	0,808			0,808		
	MEM02	0,881			0,881		
	MEM03	0,839	0,919	0,740	0,839	0,919	0,740
	MEM04	0,897			0,897		
Trabalho na empresa	TE01	0,954			0,954		
	TE02	0,905	0,914	0,779	0,905	0,914	0,779
	TE03	0,634			0,634		

Fonte: Dados da pesquisa

Os indicadores da dimensão “Acordo de sócios e liquidez” apresentam *loadings* satisfatórios, sendo o menor ASL05 (0,603) e o maior ASL04 (0,874) dentro dos parâmetros estabelecidos. Essa dimensão apresenta “CR” 0,882 e “AVE” de 0,602, *scores* satisfatórios para confiabilidade conforme os parâmetros estipulados por Hair *et al.*, (2017).

Os indicadores da dimensão “Conselho de administração” apresentam *loadings* satisfatórios, com exceção do indicador CA08 que foi retirado do modelo inicial em função do *loading* (0,389) ser menor do que o estipulado por Hair *et al.*, (2017). Essa exclusão contribui para o melhor desempenho dos *scores* de “CR” (0,947) e “AVE” (0,721) demonstrados no modelo final conforme os parâmetros estipulados por Hair *et al.*, (2017).

Os indicadores da dimensão “Conselho de família” apresentam *loadings* satisfatórios, sendo o menor CF03 (0,724) e o maior CF01 (0,969) dentro dos parâmetros estabelecidos. Essa dimensão apresenta “CR” (0,942) e “AVE” de (0,803) *scores* satisfatórios para confiabilidade conforme os parâmetros estipulados por Hair *et al.*, (2017).

Os indicadores da dimensão “Comunicação” apresentam *loadings* satisfatórios, sendo o menor COM01 (0,835) e o maior COM04 (0,918) dentro dos parâmetros estabelecidos. Essa dimensão apresenta “CR” 0,951 e “AVE” de 0,829, *scores* satisfatórios para confiabilidade conforme os parâmetros estipulados por Hair *et al.*, (2017).

Os indicadores da dimensão “Dividendos” apresentam *loadings* satisfatórios, sendo o menor DIV01 (0,870) e o maior DIV03 (0,994) dentro dos parâmetros estabelecidos. Essa dimensão apresenta “CR” (0,956) e “AVE” (0,878) *scores* satisfatórios para confiabilidade conforme os parâmetros estipulados por Hair *et al.*, (2017).

Os indicadores da dimensão “Empréstimos” apresentam *loadings* satisfatórios, sendo o menor EMP01 (0,850) e o maior EMP04 (0,959) dentro dos parâmetros estabelecidos. Essa dimensão apresenta “CR” (0,972) e “AVE” (0,895) *scores* satisfatórios para confiabilidade conforme os parâmetros estipulados por Hair *et al.*, (2017).

Os indicadores da dimensão “Investimento social e filantropia” apresentam *loadings* satisfatórios, sendo o menor ISF04 (0,744) e o maior ISF02 (0,954) dentro dos parâmetros estabelecidos. Essa dimensão apresenta “CR” (0,923) e “AVE” (0,751) *scores* satisfatórios para confiabilidade conforme os parâmetros estipulados por Hair *et al.*, (2017).

Os indicadores da dimensão “Memória” apresentam *loadings* satisfatórios, sendo o menor MEM03 (0,839) e o maior MEM04 (0,897) dentro dos parâmetros estabelecidos. Essa dimensão apresenta “CR” (0,919) e “AVE” (0,740) *scores* satisfatórios para confiabilidade conforme os parâmetros estipulados por Hair *et al.*, (2017).

Os indicadores da dimensão “Trabalho na empresa” apresentam *loadings* satisfatórios, sendo o menor TE03 (0,634) e o maior TE01 (0,954) dentro dos parâmetros estabelecidos. Essa dimensão apresenta “CR” (0,914) e “AVE” (0,779) *scores* satisfatórios para confiabilidade conforme os parâmetros estipulados por Hair *et al.*, (2017).

Ressalta-se que o constructo em questão tem caráter exploratório e abordagem empírica. Atender aos testes de confiabilidade propostos não só corrobora com a fundamentação teórica abordada neste interim, mas a reforça. Na sequência é apresentado o teste de confiabilidade do construto de envolvimento familiar. A tabela 22 apresenta o teste de confiabilidade do constructo de envolvimento familiar:

Tabela 22 – Constructo de envolvimento familiar

<b>Dimensão</b>	<b>Indicador</b>	<b>Loading</b>	<b>CR</b>	<b>AVE</b>
Essência Familiar	EF01	0,920	0,925	0,673
	EF02	0,784		
	EF03	0,784		
	EF04	0,667		
	EF05	0,651		
	EF06	0,763		
Objetivos Econômicos da Família	OEF01	0,849	0,937	0,750
	OEF02	0,879		
	OEF03	0,836		
	OEF04	0,871		
	OEF05	0,851		
Objetivos Não Econômicos da Família	ONEF01	0,895	0,924	0,673
	ONEF02	0,542		
	ONEF03	0,786		
	ONEF04	0,871		
	ONEF05	0,841		
	ONEF06	0,778		

Fonte: Dados da pesquisa

No teste de confiabilidade do construto de envolvimento familiar destaca-se que os indicadores atingem o *loading* estipulado para serem considerados válidos, conforme Hair *et al.*, (2017). Os indicadores também alcançam bons níveis de confiabilidade composta (CR) e variância médias extraídas - AVEs, de acordo com Hair *et al.*, (2017).

Os indicadores da dimensão “Essência familiar” apresentam *loadings* satisfatórios, sendo o menor EF05 (0,651) e o maior EF01 (0,920) dentro dos parâmetros estabelecidos. Essa dimensão apresenta “CR” (0,925) e “AVE” (0,673) *scores* satisfatórios para confiabilidade conforme os parâmetros estipulados por Hair *et al.*, (2017).

Os indicadores da dimensão “Objetivos econômicos da família” apresentam *loadings* satisfatórios, sendo o menor OEF03 (0,836) e o maior OEF02 (0,879) dentro dos parâmetros estabelecidos. Essa dimensão apresenta “CR” (0,937) e “AVE” (0,750) *scores* satisfatórios para confiabilidade conforme os parâmetros estipulados por Hair *et al.*, (2017).

Os indicadores da dimensão “Objetivos não econômicos da família” apresentam *loadings* satisfatórios, sendo o menor ONEF02 (0,542) e o maior ONEF01 (0,895) dentro dos parâmetros estabelecidos. Essa dimensão apresenta “CR” (0,924) e “AVE” (0,673) *scores* satisfatórios para confiabilidade conforme os parâmetros estipulados por Hair *et al.*, (2017).

Na sequência é apresentado o teste de confiabilidade do construto de desempenho organizacional. A tabela 23 apresenta o teste de confiabilidade do constructo de desempenho organizacional:

Tabela 23 – Constructo de desempenho organizacional

<b>Dimensão</b>	<b>Indicador</b>	<b>Loading</b>	<b>CR</b>	<b>AVE</b>
Desempenho Financeiro	DF01	0,794	0,929	0,686
	DF02	0,909		
	DF03	0,769		
	DF04	0,696		
	DF05	0,775		
	DF06	0,896		
Desempenho não financeiro	DNF01	0,753	0,890	0,577
	DNF02	0,688		
	DNF03	0,844		
	DNF04	0,697		
	DNF05	0,623		
	DNF06	0,716		
Desempenho em Inovação	DI01	0,724	0,949	0,788
	DI02	0,814		
	DI03	0,835		
	DI04	0,925		
	DI05	0,858		

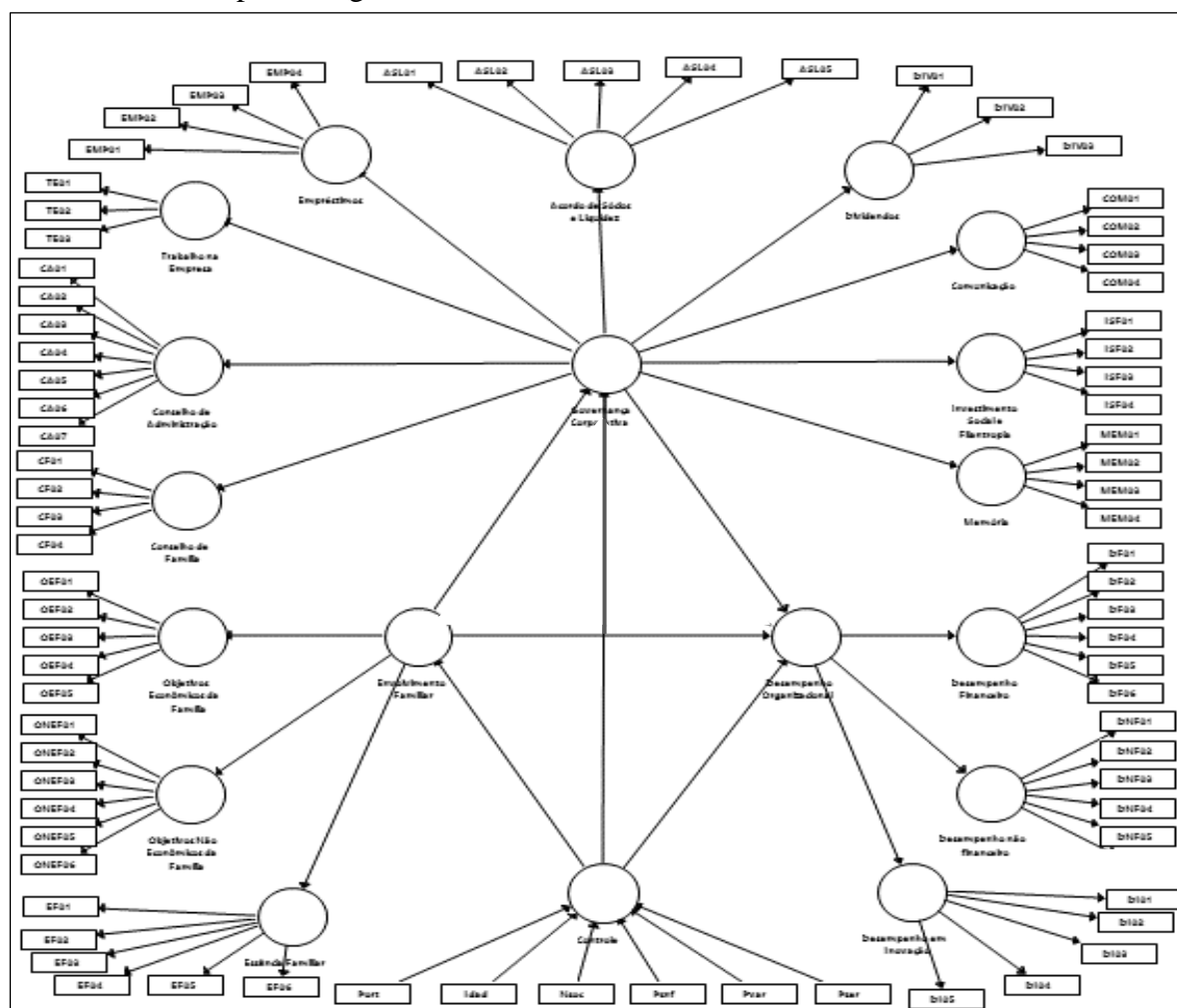
Fonte: Dados da pesquisa

Os indicadores da dimensão “Desempenho financeiro” apresentam *loadings* satisfatórios, sendo o menor DF04 (0,696) e o maior DF02 (0,909) dentro dos parâmetros

estabelecidos. Essa dimensão apresenta “CR” (0,929) e “AVE” (0,686) *scores* satisfatórios para confiabilidade conforme os parâmetros estipulados por Hair *et al.*, (2017). Os indicadores da dimensão “Desempenho não financeiro” apresentam *loadings* satisfatórios, sendo o menor DNF05 (0,623) e o maior DNF03 (0,844) dentro dos parâmetros estabelecidos. Essa dimensão apresenta “CR” (0,890) e “AVE” (0,577) *scores* satisfatórios para confiabilidade conforme os parâmetros estipulados por Hair *et al.*, (2017). Os indicadores da dimensão “Desempenho em inovação” apresentam *loadings* satisfatórios, sendo o menor DI02 (0,814) e o maior DI04 (0,925) dentro dos parâmetros estabelecidos. Essa dimensão apresenta “CR” (0,949) e “AVE” (0,788) *scores* satisfatórios para confiabilidade conforme os parâmetros estipulados por Hair *et al.*, (2017).

Dessa forma, valida-se o modelo de maturidade da governança corporativa, envolvimento familiar e desempenho organizacional. Sua representação é apresentada na Figura 20, com os respectivos constructos e indicadores.

Figura 20 - Modelo estrutural de maturidade da governança corporativa, envolvimento familiar e desempenho organizacional.



Fonte: Dados da pesquisa

O modelo estrutural proposto converge para reunião dos três constructos:

- a) Maturidade da governança corporativa, com 9 dimensões: Conselho de família: CF01, CF02, CF03 e CF04; Conselho de administração: CA01, CA02, CA03, CA04, CA05, CA06 e CA07; Trabalho na empresa: TE01, TE02, TE03; Acordo de sócios e liquidez: AS01, AS02, AS03, AS04 e AS05; Dividendos: DI01, DI02 e DI03; Empréstimos: EM01, EM02, EM03, EM04; Comunicação: CO01, CO02, CO03, CO04; Investimento social e filantropia: IS01, IS02, IS03 e IS04; Memória: ME01, ME02, ME03 e ME04;
- b) Envolvimento familiar com 3 dimensões: Objetivos econômicos da família: OE01, OE02, OE03, OE04, OE05 e OE06; Objetivos não econômicos da família: ONE01, ONE02, ONE03, ONE04, ONE05 e ONE06; Essência Familiar: EF01, EF02, EF03, EF04, EF05 e EF06; e;
- c) Desempenho organizacional com 3 dimensões: desempenho Financeiro: DF01, DF02, DF03, DF04, DF05 e DF06; Desempenho Não Financeiro: DNF01, DNF02, DNF03, DNF04, DNF05 e DNF06; Desempenho em Inovação: DIP01, DIP02, DIP03, DIP04 e DIP05.

#### 4.2.2 Validade discriminante

A validade discriminante tem como objetivo validar se cada construto ou variável latente é independente dos outros. (HAIR *et al.*, 2014). Para isso, observa-se os valores das cargas cruzadas (*cross loading*) dos indicadores com cargas fatoriais mais altas nos seus respectivos constructos do que em outros (CHIN; NEWSTED 1999). Corroboram Fornell e Larcker (1981) ao afirmarem que neste teste se compara a raiz quadrada dos valores de AVE com as correlações latentes. A raiz quadrada do indicador AVE de cada construto deve ser maior do que a correlação mais alta de qualquer outro construto.

A avaliação da validade discriminante é imprescindível em qualquer pesquisa que envolva variáveis latentes para a prevenção de problemas de multicolinearidade (fatores redundantes), para garantir que são diferentes e não medem a mesma coisa (CHIN; NEWSTED 1999).

Segundo Henseler *et al.*, (2014), o teste de *heterotrait monotrait ratio* (HTMT) trata de uma avaliação complementar à validade discriminante de Fornell e Larcker (1981). O “HTMT” utiliza-se da abordagem de correlações para avaliar a validade discriminante. De acordo com Henseler *et al.* (2014) o valor HTMT deve estar abaixo de 1,00, para que a validade discriminante seja estabelecida entre dois constructos reflexivos.

A Tabela 24 apresenta a validade discriminante para as dimensões da governança corporativa. Na diagonal está apresentada a raiz quadrada do AVE, como supracitado por Fornell e Larcker (1981):

Tabela 24 - Validade discriminante da governança corporativa

<b>Governança corporativa</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>HTMT &lt; 1</b>
<b>1</b> Acordo de Sócios e Liquidez	<b>0,776</b>								Sim
<b>2</b> Comunicação	0,511	<b>0,911</b>							Sim
<b>3</b> Conselho de Administração	0,471	0,536	<b>0,849</b>						Sim
<b>4</b> Conselho de Família	0,598	0,707	0,668	<b>0,896</b>					Sim
<b>5</b> Dividendos	0,728	0,478	0,554	0,627	<b>0,937</b>				Sim
<b>6</b> Empréstimos	0,661	0,483	0,502	0,482	0,667	<b>0,946</b>			Sim
<b>7</b> Investimento Social e Filantropia	0,333	0,651	0,603	0,518	0,502	0,364	<b>0,867</b>		Sim
<b>8</b> Memória	0,426	0,514	0,545	0,610	0,473	0,403	0,531	<b>0,860</b>	Sim

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que a raiz quadrada do “AVE” entre as dimensões da governança corporativa: acordo de sócios e liquidez, comunicação, conselho de administração, conselho de família, dividendos, empréstimos, investimento social e filantropia e memória indica que são independentes entre si, visto que a correlação apontada é mais alta do que em outras dimensões.

Na sequência será apresentada a validade discriminante para a dimensão do envolvimento familiar. A Tabela 25 apresenta os resultados da validade discriminante segundo critério Fornell e Larcker (1981):

Tabela 25 - Validade discriminante do envolvimento familiar

<b>Envolvimento familiar</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>HTMT &lt; 1</b>
<b>1</b> Essência Familiar	<b>0,82</b>			Sim
<b>2</b> Objetivos Econômicos da Família	0,629	<b>0,866</b>		Sim
<b>3</b> Objetivos Não Econômicos da Família	0,412	0,622	<b>0,82</b>	Sim

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que a raiz quadrada do indicador AVE entre as dimensões do envolvimento familiar: essência familiar, objetivos econômicos da família e objetivos não econômicos da família indica que são independentes entre si, visto que a correlação apontada é mais alta do que em outras dimensões.

A Tabela 26 apresenta os resultados do desempenho organizacional, segundo critério Fornell e Larcker (1981), para validade discriminante:

Tabela 26 - Validade discriminante do desempenho organizacional

<b>Desempenho organizacional</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>HTMT &lt; 1</b>
<b>1</b> Desempenho Financeiro	<b>0,828</b>			Sim
<b>2</b> Desempenho em Inovação	0,385	<b>0,888</b>		Sim
<b>3</b> Desempenho não financeiro	0,493	0,442	<b>0,759</b>	Sim

Fonte: Dados da pesquisa



Observa-se que a raiz quadrada do indicador AVE entre as dimensões do desempenho organizacional: desempenho financeiro, desempenho em inovação e desempenho não-financeiro indicam que são independentes entre si, visto que a correlação apontada é mais alta do que em outras dimensões. As dimensões do modelo estrutural atendem ao requisito do teste *Heterotrait-Monotrait Ratio* – HTMT, apresentando valores menores que 1,00 (HENSELER; RINGLE; SARSTEDT, 2015). Na sequência, será exposto a avaliação do modelo estrutural e os testes de hipóteses.

### 4.3 AVALIAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL E TESTES DE HIPÓTESES

Para alcançar o **objetivo específico c**: “Avaliar a relação entre a governança corporativa, envolvimento familiar e o desempenho organizacional;” propõe-se verificar a significância do efeito entre a relação entre o envolvimento familiar e a maturidade da governança corporativa; a relação entre a maturidade da governança corporativa e o desempenho organizacional; e a mediação da governança corporativa entre o envolvimento familiar e o desempenho organizacional; Este objetivo específico concentra-se nas relações entre as variáveis latentes do modelo estrutural proposto.

Após satisfazer os critérios estatísticos definidos pela literatura sobre confiabilidade e validade discriminante dos constructos do modelo de mensuração, nesta etapa são apresentados: o modelo estrutural completo e a discussão das relações evidenciadas. Para avaliar o modelo estrutural foram observados os valores dos testes:  $R^2$ ,  $R^2_{ajus}$ ,  $Q^2$ ,  $f^2$  e o VIF. Ademais, foram verificadas se as dimensões estudadas possuem relação significativa entre elas. Estas avaliações estão dispostas nas seções que seguem.

Outro ponto importante a ser considerado na avaliação do modelo, é a influência exercida pelas variáveis de controle. Destacar-se-á uma seção específica para tratar do tema para posteriormente avaliar o modelo de forma conjunta.

#### 4.3.1 Variável de controle

Nesta seção será abordada a variável de controle utilizada nas equações estruturais. As tabelas 2, 3, 4 e 5 apresentadas no capítulo 4.1.1, descrevem as características da amostra do estudo e serão utilizadas como indicadores da variável de controle. Para tanto, é necessário codificar os indicadores da variável de controle. O indicador “ramo de atividade” foi codificado em 1 como variável *dummy* (variável categórica) para “PVAR” indicando empresas de varejo

e “PSER” indicando empresas de serviço. Na ausência de empresa de varejo e empresa de serviço, pressupõe-se a empresa do ramo industrial. O “porte” foi codificado da seguinte forma: 1: microempresa, 2: pequena empresa e 3: média empresa. A “idade” foi codificada da seguinte forma: 1 para empresa com até 10 anos; 2 para empresas com idade entre 11 e 20 anos; e 3 para empresa com mais do que 21 anos. E o indicador “número de sócios”, foi codificado da forma que segue: 1 para “um” sócio; 2 para “dois” sócios; e 3 para “três” ou mais sócios. Com base na codificação realizada, apresentam-se os indicadores da variável de controle na tabela 27.

Tabela 27 – Indicadores da variável de controle

<b>Cód.</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Path Coefficients</b>	<b>Sig.</b>	<b>VIF</b>
Port	Porte	-0,047	0,849	1,384
Idad	Idade	-0,551	0,337	1,356
Nsoc	Número de sócios	-0,832	0,350	1,070
Pvar	Presença de varejo	-0,027	0,796	1,447
Pser	Presença de serviço	0,250	0,757	1,254

Fonte: Dados da pesquisa

Os indicadores da variável de controle tiveram os seguintes resultados do VIF (*Variance Inflation Fator*): “Port” (1,384); “Idad” (1,356); “Nsoc” (1,070); “Pvar” (1,447); e “Pser” (1,254) indicando que apresentam baixa correlação entre si, apontando que medem coisas distintas, conforme esperado, em função dos resultados abaixo de 5, conforme Hair *et al.*, (2017).

Os indicadores da variável de controle tiveram os seguintes coeficientes de caminho (*path coefficients*): “Port” (-0,047; *p-value* 0,849); “Idad” (-0,551; *p-value* 0,337); “Nsoc” (-0,832; *p-value* 0,350); “Pvar” (-0,027; *p-value* 0,796); e “Pser” (0,250; *p-value* 0,757). Observa-se que os indicadores apresentados não são significativos, em função do *p-value* > 0,05 conforme Hair *et al.*, (2017).

Os resultados dos testes apontam que as características das empresas, representadas pela variável de controle, não têm efeito significativo nas relações entre as dimensões estudadas: governança corporativa, envolvimento familiar e desempenho organizacional, dessa forma, a variável de controle não explica a relação entre os constructos.

Concluídos os testes com a variável de controle, aborda-se na próxima seção, a validação do modelo estrutural.

### 4.3.2 Validação do modelo estrutural

Realizada a confirmação que as medidas de construto são confiáveis e válidas, busca-se validar o modelo estrutural por meio da observação de determinados indicadores. Estes indicadores medem: a variância da variável dependente ( $R^2$  e  $R^2_{ajus}$ ), a relevância preditiva ( $Q^2$ ), o tamanho do efeito ( $f^2$ ), diagnóstico de multicolinearidade (VIF) e o efeito direto, indireto e total, compreendido pelos coeficientes de caminho (*path coefficients*) e significância dos coeficientes (*p-value*). A validação do modelo requer resultados satisfatórios nestes testes para posterior análise das hipóteses de pesquisa. Apresenta-se os valores observados dos indicadores na tabela 28 para avaliação do modelo:

Tabela 28 - Indicadores do modelo estrutural

Variável dependente	$R^2$	$R^2_{ajus}$	$Q^2$	Variável independente	$f^2$	VIF	Efeito Direto	Efeito Indireto	Efeito Total
Envolvimento familiar	0,122	0,104	0,043	Controle	0,139	1,000	-0,349 (0,403)	-	-0,349 (0,403)
				Controle	0,021	1,139	-0,129 (0,611)	-0,171 (0,382)	-0,300 (0,449)
Governança corporativa	0,301	0,272	0,213	Envolvimento familiar	0,303	1,139	0,491 (0,000)	-	0,491 (0,000)
				Controle	0,022	1,162	0,104 (0,535)	-0,253 (0,447)	-0,149 (0,607)
Desempenho organizacional	0,570	0,543	0,555	Envolvimento familiar	0,017	1,483	0,104 (0,397)	0,354 (0,000)	0,459 (0,000)
				Governança corporativa	0,846	1,432	0,721 (0,000)	-	0,721 (0,000)

Fonte: Dados da pesquisa

A primeira análise é a avaliação dos coeficientes de determinação de Pearson ( $R^2$ ): Os  $R^2$  avaliam a porção da variância das variáveis dependente, a qual é explicada pelo modelo estrutural (COHEN, 1988). Observa-se que a variável de controle explica 12,2% da variância do envolvimento familiar; o controle e o envolvimento familiar explicam conjuntamente 30,1% da variância da governança corporativa organizacional ( $R^2 = 0,301$ ). E os três construtos exógenos (envolvimento familiar, governança corporativa e o controle) juntos, explicam 57% da variância do construto de desempenho organizacional ( $R^2 = 0,570$ ).

A segunda análise trata do teste do  $Q^2$ , que diz respeito à qualidade da predição do modelo. Os valores observados são respectivamente, Governança corporativa (0,213); Desempenho organizacional (0,555); e Envolvimento familiar (0,043). Todas as dimensões obtiveram valores acima de zero e, conseqüentemente, são significativos (HAIR *et al.* 2005).

A terceira análise verifica o “tamanho do efeito” por meio da interpretação dos valores do  $f^2$ . No modelo, verifica-se que a variável dependente “envolvimento familiar” apresenta apenas o “controle” como predecessor. Assim, a variável “controle” apresenta efeito

médio (0,139) sobre “envolvimento familiar”. A variável dependente “governança corporativa” sofre efeito das variáveis “Controle” e “Envolvimento familiar”. A dimensão de “controle” exerce efeito é pequeno (0,021) sobre a “governança corporativa”; e “Envolvimento familiar” exerce efeito grande (0,303); na sequência, a variável dependente “desempenho organizacional” sofre efeito pequeno (0,022) da variável “controle” e do “envolvimento familiar” (0,017) e grande efeito da variável “governança corporativa” (0,846).

A quarta análise verifica o valor de VIF (*Variance inflation fator*) acerca da multicolinearidade das variáveis independentes. Todas as variáveis independentes apresentam valores satisfatórios neste quesito, visto que são menores que 5,00 conforme Hair *et al.* 2005). avaliando as relações entre os constructos de governança corporativa, envolvimento familiar e desempenho organizacional.

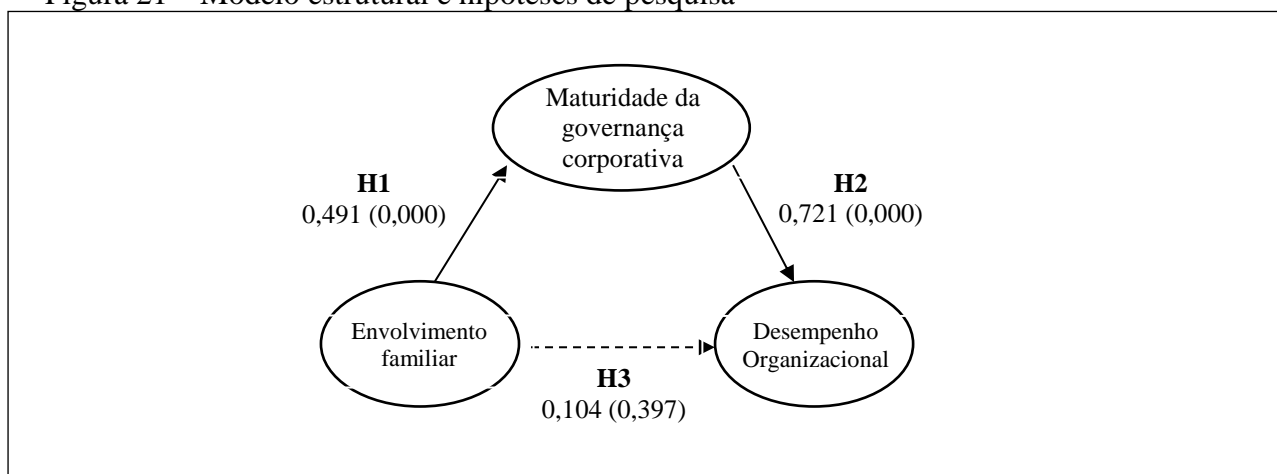
A quinta análise atenta à observação dos efeitos. A relação entre a variável controle e as demais têm efeito direto “não significativo”: a relação entre “controle” e “envolvimento familiar” (-0,349; *p-value* 0,403); a relação entre “controle” e “governança corporativa” (-0,129; *p-value* 0,611). Por fim, a relação entre “controle” e “desempenho organizacional” (0,104; *p-value* 0,535).

Apresenta-se efeito direto significativo na relação entre “envolvimento familiar” e “governança corporativa” (0,491; *p-value* 0,000); O mesmo efeito significativo ocorre na relação entre “governança corporativa” e “desempenho organizacional” (0,721; *p-value* 0,000). Observa-se que a relação entre “envolvimento familiar” e “desempenho organizacional” tem efeito direto não significativo (0,104; *p-value* 0,397); O efeito total entre “envolvimento familiar” e o “desempenho organizacional” é significativo (0,459; *p-value* 0,000); entretanto essa relação ocorre pelo efeito indireto (0,354; *p-value* 0,000) e não pelo efeito direto (0,104; *p-value* 0,397) supracitado. O efeito indireto é decorrente da relação “envolvimento familiar”, “Governança corporativa” e “desempenho organizacional”.

Este modelo contou com a inserção da variável de controle, a fim de anular possíveis efeitos de características das empresas estudadas na relação entre as dimensões estudadas (HAIR *et al.*, 2010).

Com base nos indicadores estruturais, o modelo estrutural foi validado para análise das hipóteses de pesquisa: H1, H2 e H3, sendo apresentado junto com as hipóteses da pesquisa na Figura 21.

Figura 21 – Modelo estrutural e hipóteses de pesquisa

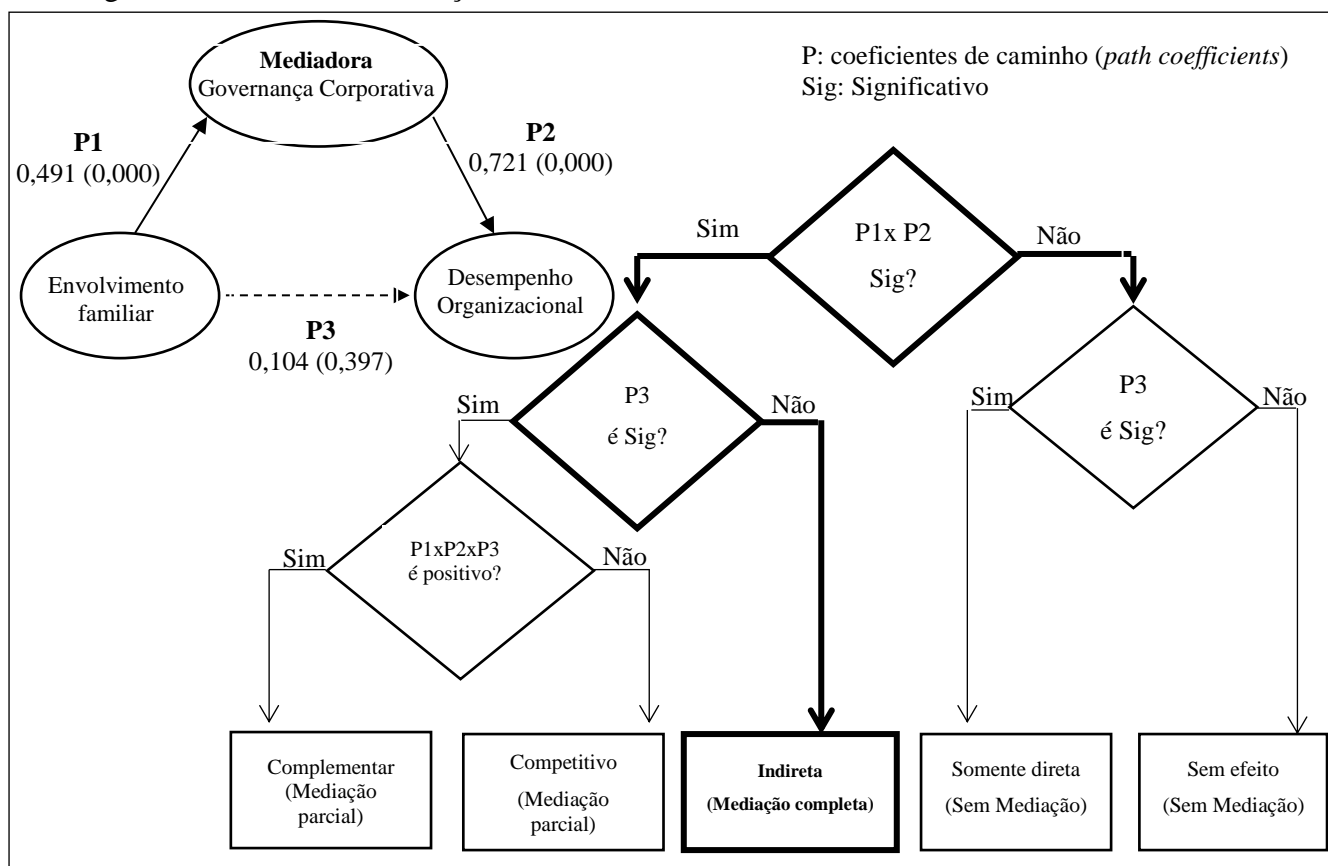


Fonte: Dados da pesquisa

Desta forma, é analisado o modelo estrutural completo, envolvendo as três dimensões estudadas: “envolvimento familiar”; “maturidade da governança corporativa”; e “desempenho organizacional”. Assim, o objetivo específico “c” que trata de verificar as relações entre as variáveis latentes é atendido. Ilustra-se pela figura, a hipótese 1 que evidencia a relação entre o envolvimento familiar e a maturidade da governança corporativa; a hipótese 2 que também é atendida pela evidencia da relação entre a maturidade da governança corporativa e o desempenho organizacional; e por fim, a hipótese 3 que evidencia a mediação da governança corporativa entre o envolvimento familiar e o desempenho organizacional.

Realiza-se na sequência o detalhamento da mediação do modelo estrutural proposto. Conceitualmente, a mediação completa pode ser definida como a relação entre uma variável independente e uma dependente mediada por uma terceira variável a qual transporta para si o efeito da variável independente sobre a dependente, onde, somente o efeito indireto é significativo (MAROCO, 2014). Zhao, Lynch e Chen (2010) apresentam mais dois tipos de mediação: complementar e competitiva. Na mediação complementar, o efeito indireto e o efeito direto são significativos e positivos e na mediação competitiva o efeito direto e indireto é significativo, entretanto um é positivo e outro negativo. A análise de mediação deste estudo é apresentada pelo fluxograma conforme o esquema da figura 22:

Figura 22 - Análise de mediação do modelo estrutural



Fonte: Dados da pesquisa

A mediação completa apresentada corrobora com a validação da hipótese 3, identificando a forma como as variáveis latentes se relacionam. Segundo Hair *et al.*, (2017) uma variável mediadora governa processo subjacente da relação entre dois construtos. Neste contexto, observa-se que a relação entre “envolvimento familiar” e “desempenho organizacional” tem efeito direto não significativo 0,104 (*p-value* 0,397). Já, por meio da variável mediadora “governança corporativa” ocorre o efeito indireto (0,354; *p-value* 0,000) gerando um efeito total significativo (0,459; *p-value* 0,000) entre as dimensões. Assim, apresenta-se o resumo dos testes das hipóteses na tabela 29.

Tabela 29 - Indicadores estruturais do modelo estrutural

Hipóteses	Modelo Estrutural	Efeito Direto	Teste de Hipótese
H1	ENV → GC	0,491 (0,000)	Aceita
H2	GC → DES	0,721 (0,000)	Aceita
H3	ENV → DES	0,104 (0,409)	Aceita
	GC → DES	0,721 (0,000)	

ENV: Envolvimento familiar; GC: Governança corporativa; DES: Desempenho organizacional;

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados indicam que as hipóteses de pesquisa foram aceitas. A hipótese de pesquisa H1 é aceita com efeito total de (0,491; *p-value* 0,000) positiva e significativa entre a dimensão “envolvimento familiar” e “governança corporativa”. A hipótese de pesquisa H2 é aceita com efeito total de (0,721; *p-value* 0,000) positiva e significativa entre a dimensão “governança corporativa” e “desempenho organizacional”. E a hipótese H3 é aceita, visto que a variável mediadora “governança corporativa” transportou para si o efeito da variável independente “envolvimento familiar”, sobre a variável dependente “desempenho organizacional”.

Na sequência apresentam-se os resultados, reafirmando ou contrapondo os resultados de pesquisas anteriores, com o intuito de responder os objetivos específicos desta pesquisa, bem como discutir as relações descritas nas hipóteses.

### **4.3.3 Discussão dos resultados**

#### **4.3.3.1 Envolvimento familiar e governança corporativa**

De acordo a sustentação teórica supracitada no capítulo 2, a empresa familiar se distingue das demais pelo envolvimento da família no controle ou no quadro societário da empresa para promover a visão e os valores da família ou das famílias envolvidas. (CHUA, CHRISMAN; SHARMA 1999). Segundo La Porta *et al*, (1999) a família controladora de uma empresa desempenha um papel crítico na determinação dos mecanismos de governança, que lhe concernem, influência significativa sobre a formulação de estratégia corporativa, designação de gerentes, bem como desfrutam dos benefícios privados do controle da empresa.

No âmbito da esfera privada, principalmente em grandes organizações, a categoria de divulgação contém três atributos de governança: data de divulgação de relatórios financeiros, a utilização de um padrão internacional de contabilidade e a qualidade da firma de auditoria (LEAL; SILVA, 2005). Neste estudo, observou-se altos índices de envolvimento familiar nas empresas da microrregião de Criciúma, SC, assim como, uma incipiente construção de governança corporativa nestas. Ressalta-se essa relação (de envolvimento familiar e governança corporativa) como importante contribuição à área das ciências sociais aplicadas, visto que o fenômeno também acontece em empresas de pequeno e médio porte, conforme a hipótese 1, que se propôs neste estudo.

Abramovay (1992), Goodman, Sorj e Wilkinson (1990), analisaram, no contexto brasileiro, as relações da família para com o mercado e apontaram dentro de estudos rurais

contemporâneos, que a família rural imigrante encontrou um terreno fértil para a reprodução social baseada na coesão e na força trabalho do núcleo familiar, reordenando os fatores de produção disponíveis com vistas a perpetuação geracional. A questão é que as famílias desempenharam um papel fundamental na criação e no desenvolvimento de parte expressiva das organizações, sejam elas urbanas ou rurais. A necessidade econômica de reunir meios para a manutenção e sobrevivência da família é um dos motivos determinantes para o desenvolvimento da empresa (CHUA; CHRISMAN; SHARMA 1999).

Assim, a pesquisa aplicada na microrregião de Criciúma, SC, vem ao encontro dos estudos anteriores aplicados a empresas de grande porte, ou empresas listadas em bolsa de valores. Canavati, (2018), por exemplo, apresenta que a relação entre as empresas familiares e o desempenho social corporativo é positiva em empresas familiares privadas e essa relação é mais forte em ambientes institucionais com estruturas regulatórias de governança corporativa. Cabe ressaltar, que empresas de pequeno e médio porte, fazem a adesão voluntária às práticas de governança corporativa, visto que, diferente das empresas listadas em bolsa de valores, estas não têm a obrigatoriedade de fazê-la. Deste modo, por meio dos resultados desta pesquisa, pode-se dizer que o envolvimento familiar e a governança corporativa têm relação positiva, validando a hipótese H1.

Na seção seguinte, aborda-se as considerações sobre a hipótese H2 que trata a relação entre a maturidade da governança corporativa e o desempenho organizacional.

#### **4.3.3.2 Governança corporativa e desempenho organizacional**

O primeiro passo importante na contextualização da governança corporativa é entendê-la como um processo, e como tal, pode estar em estágios de desenvolvimento distintos nas organizações. Esse processo de desenvolvimento da governança pode coincidir com as demandas do ciclo de vida em que a empresa se encontra, onde, outrora, prioriza-se o atendimento a leis e regulamentações externas; busca-se vantagens competitivas ou estabelece seus próprios regimentos internos (CLARK, 2007).

Este processo de criação e desenvolvimento de governança corporativa surge nas empresas modernas como um meio de estabelecer um ambiente seguro e transparente, ou pelo menos, contribui para mitigar fraudes e desvios de conduta entre sócios e controladores. Assim, a governança corporativa adapta-se ao contexto da empresa e pode apresentar características e enfoques distintos entre organizações, visto a pluralidade destas. A convergência dos modelos dar-se-á em função dos princípios que norteiam a governança, como cita Laksmi e Kamila,



(2018) em seu estudo: transparência; prestação de contas; responsabilidade social; independência; e senso de justiça.

Estabelecido um ambiente parcimonioso por meio da governança corporativa conjectura-se a contribuição no desempenho da organização. Diversos autores, como Elzahaby (2021); Barros; Santos; Orso; Sousa (2020); Pintea; Pop; Gavriletea; Sechel (2020); Adedeji; Ong; Uzir; Hamid (2020); Fathalla; Shahwan; (2020); Rehman; Hashim (2020) em estudos recentes têm investigado esse fenômeno e apontam uma relação positiva e significativa com o desempenho conforme os estudos anteriores apresentados no capítulo 2. O universo de amostragem destes estudos se dá normalmente em empresas de capital aberto, o que proporcionou uma lacuna, na qual este estudo se insere, da verificação desta relação (governança corporativa e desempenho organizacional) em empresas de pequeno e médio porte.

Nesta relação, o constructo de governança corporativa representa a variável independente e tem influência na variável dependente representada pelo constructo desempenho organizacional e o diagrama de caminho apresenta um efeito considerado forte na relação (0,721).

Na seção seguinte, aborda-se as considerações sobre a hipótese H3 que trata a relação entre o envolvimento familiar e o desempenho organizacional mediado pela governança corporativa;

#### **4.3.3.3 A relação entre o envolvimento familiar e o desempenho organizacional é mediada pela maturidade da governança corporativa;**

Neste estudo, recorre-se a análise de mediação como método estatístico para verificar se a variável independente “envolvimento familiar” afeta a variável dependente “desempenho organizacional” por meio de mediação da variável “maturidade da governança corporativa”. A análise de mediação é utilizada para testar hipóteses ou estabelecer evidências sobre os mecanismos que explicam como certos efeitos acontecem ou em que condições eles facilitam ou inibem tais efeitos (HAYES, 2013).

Esse resultado corrobora com estudos anteriores. Ahmad; Omar; Quoquab (2020) forneceram evidências da influência do envolvimento familiar nos negócios sobre longevidade das empresas mediada pela capacidade de inovação. Segundo Harms; Memili; Taras; Wang (2018) o envolvimento dos membros da família fundadora na governança tende a melhorar o desempenho. Capitello; Köhr; Corsi; Szolnoki (2018) apontam que a influência do sistema organizacional familiar sobre desempenho financeiro.

A mediação entre os constructos apresentados é uma das contribuições deste estudo à área das ciências sociais aplicadas, visto o caráter inédito desta proposição nos repositórios e na bibliografia pesquisada até a presente data. Assim, afirma-se que a coesão do envolvimento da família no negócio tem efeito no desempenho organizacional mediado pela governança corporativa.

## 5 CONCLUSÃO

A prerrogativa para este estudo baseou-se na busca de entendimento da estrutura de governança existente nas empresas familiares para lidar com interesses sobrepostos: a família e a empresa; e qual efeito teria sobre o desempenho destas. Neste ínterim, buscou-se suporte teórico para verificar as lacunas existentes sobre o tema e sustentar as relações propostas.

Os estudos anteriores dão respaldo ao interesse social e acadêmico sobre o tema e apresentam as investigações documentais e empíricas acerca do estado da arte das relações propostas, relacionando o envolvimento familiar com a governança corporativa; o envolvimento familiar com o desempenho; e a governança corporativa com o desempenho; de modo que, uma das contribuições deste estudo foi à proposição destas relações em um único modelo estrutural, para visualização holística do problema.

Neste sentido, ressalta-se que esta pesquisa foi inédita na região, o que contribui com o entendimento desta temática e das organizações que dela fazem parte. Uma proposta aderente ao desenvolvimento regional que não está atrelado apenas ao crescimento econômico, mas também aos fatores sociais, culturais, ambientais, políticos e acompanha a melhoria da qualidade de vida (DALLABRIDA, 2000).

Em consonância, os objetivos específicos deste estudo foram alcançados. O primeiro objetivo específico “Realizar o diagnóstico da maturidade da governança corporativa, do envolvimento familiar e do desempenho organizacional na microrregião de Criciúma” compõe a primeira grande parte da pesquisa, aonde descreve-se a frequência dos níveis de concordância em cada dimensão estudada. Essa observação, realizada por meio de pesquisa descritiva e de forma empírica na microrregião de Criciúma, trouxe resultados interessantes, como a verificação das dimensões em diferentes níveis de desenvolvimento em governança corporativa, envolvimento familiar e desempenho organizacional.

Na sequência, o segundo objetivo específico “Validar empiricamente o modelo de maturidade da governança corporativa para micro, pequenas e médias empresas;” teve forte embasamento de estudos anteriores. Destaca-se que as recomendações utilizadas tinham aspecto teórico, inspiradas no livro *Governança da família empresária*, e foram validadas empiricamente nesta oportunidade, o que corrobora, com as proposições do IBGC (2016).

O terceiro objetivo específico “Avaliar a relação entre a governança corporativa, envolvimento familiar e o desempenho organizacional;” culminou na validação do modelo estrutural e na observação da mediação completa. Discorre-se então, acerca das implicações percebidas: A ideia de que o envolvimento familiar tem efeito significativo na governança

corporativa é interessante. Para contextualização dessa implicação, pode-se imaginar dois cenários opostos: um, onde a família tem interesses e valores consoantes, o que deveria, em tese, promover mais facilmente decisões coesas e uniformes, inclusive para o âmbito empresarial. No segundo cenário, a família apresenta conflitos e diverge em opiniões, pautas e discussões, ainda assim, também gerencia ou controla uma empresa. Em qual dos cenários haveria maior probabilidade da empresa gerar desempenho satisfatório?

Essa reflexão inicial ajuda no entendimento dos resultados desta pesquisa, visto que, o envolvimento da família não tem efeito direto no desempenho da organização. Para que esse efeito ocorra, ele deve ser mediado pela governança corporativa, que reverbera boas práticas de gestão alinhadas à ética, a transparência, prestação de contas, responsabilidade social, equidade e senso de justiça (LAKSMI; KAMILA, 2018).

Então, pode-se conjecturar que uma família com conflitos e divergências tenha igual ou maior interesse em implantar ou desenvolver mecanismos de governança na empresa. Por que existe a necessidade econômica de reunir meios para a manutenção e sobrevivência da família por meio do desenvolvimento da empresa (CHRISMAN *et al* 2012). Uma família que apresente intrigas e tenha falta de confiança entre os membros pode delegar a gestão da empresa para administradores profissionais e manter a propriedade e o direito sobre os lucros proeminentes, tal qual, já percebido por Berle e Means em 1932.

De igual forma, pode-se conjecturar que a família que não apresenta conflitos, conforme o cenário anteposto, sinta-se segura o suficiente para tomar as decisões por si e não alcance os resultados desejados na empresa. Justamente, porque o fator mediador é a governança. É fácil remeter essa digressão ao contexto das micro, pequenas e médias empresas, pois normalmente não apresentam corpo administrativo qualificado, conselho de administração formado e/ou não abrem mão do controle da empresa, estabelecendo um ambiente de decisões conflitantes, que ora beneficiam a família e outrora, a empresa.

Segundo Castro e Aguilera, (2014) essa combinação de núcleos sobrepostos varia amplamente de uma empresa para outra, assim como, de uma cultura para outra, dando forma a configurações heterogêneas de negócios. Para Astrachan, Klein e Smyrnios, (2005) a sobreposição desses dois núcleos de interesse é conflitante, pois as questões relativas à definição e ao tempo precisam ser consideradas. Os valores de uma organização podem estar enraizados nos valores familiares de uma antiga geração, mas não necessariamente se manifesta na geração atual. Em contrapartida, Anat e Iris, (2004), argumentam que os membros da família têm as benesses como o status social e imagem da família vinculada à empresa.

Assim, observou-se efeito significativo da governança no desempenho organizacional. Ressalta-se a importância da governança corporativa nas empresas familiares, constituindo conselho de família e de administração para minimizar conflitos e alinhar os objetivos (IBGC, 2016). Neste contexto, a simples proposição de uma métrica adequada ao contexto destas empresas já é uma valiosa contribuição deste estudo, já que avança nos estudos anteriores e preenche lacunas, as quais, constructos voltados a empresas de grande porte ou empresas listadas em bolsa de valores não atendem.

Por fim, citam-se, desdobramentos para estudos futuros, oriundos dos resultados do que não foram esgotados nesta pesquisa, em função da finalidade, mas que podem ser abordados oportunamente noutras, como: qual o estágio do ciclo de vida deve-se iniciar as práticas de governança corporativa na empresa? O processo de sucessão bem sucedido nas empresas familiares é observado com maior frequência em empresas que possuem nível maior de governança corporativa? Existem dimensões que devam ser priorizadas? Enfim, existem novos e ricos questionamentos para complementar a temática e serem testados.

Os resultados acerca da percepção do desempenho foram igualmente interessantes. Utilizaram-se medidas objetivas (conversões conhecidas) e subjetivas (sujeitas a interpretações e juízos de valor) para entendimento do fenômeno. A variância percebida aponta para um nicho potencial de empresas que podem desenvolver capacidades de inovação de produtos e processos e conseqüentemente melhorar seu desempenho organizacional. Cabe orientação para que essas empresas direcionem esforços na construção de um processo maduro de governança corporativa, que se justifica pela correlação percebida no modelo estrutural validado.

## REFERÊNCIAS

- ABRAMOVAY, R. **Paradigmas do capitalismo agrário em questão**. São Paulo, 1992.
- ABREU, Coelho; RIBEIRO, Ferreira. **A governança corporativa para o aprimoramento da gestão organizacional**: um estudo de caso numa empresa metal mecânica. disponível em: [http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm\\_3162.pdf](http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_3162.pdf) acessado em: 18/03/2021.
- ADACHI, Pedro Podboi. **Família S.A: Gestão De Empresa Familiar E Solução De Conflitos**. São Paulo: Atlas, 2006.
- AFONSO RODRIGUES DA SILVA, Diogo. Contratos de conta corrente firmados entre empresas do mesmo grupo econômico-aspectos relacionados ao iof (Bank Account Contracts Signed between Companies of the Same Economic Group-IOF Related Aspects). **FGV Direito SP Research Paper Series n. TL001**, 2017.
- AFRIFA, Godfred and TAURINGANA, Venancio. **Corporate Governance and Performance of UK Listed Small and Medium Enterprises** (August 13, 2015).
- AGUIAR, R. **Saúde Pública, SUS e Participação Social**. caderno texto do programa de formação de conselheiros nacionais – Saúde. Belo Horizonte, 2011.
- AHMAD, Shabir; OMAR, Rosmini. Basic corporate governance models: A systematic review. **International Journal of Law and Management**, 2016.
- AHMAD, Shabir; OMAR, Rosmini; QUOQUAB, Farzana. Family firms' sustainable longevity: the role of family involvement in business and innovation capability. **Journal of Family Business Management**, 2020.
- AHMED, P. K.; WANG, C. L. Dynamic capabilities: A review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**. v.9, n 1, p.31-51, 2007.
- AKROYD, Chris; HARRISON Julie A.; FREDERICK, N.G.; **A Revenue Management Perspective of Management Accounting Practice in Small Businesses**. Meditari Accountancy Research Vol. 21 No. 2, 2013.
- AL-HENZAB, J.; MASA'DEH, R.; TARHINI, A.; OBEIDAT, B. Y. The Associations Among Market Orientation, Technology Orientation, Entrepreneurial Orientation and Organizational Performance. Benchmarking: **An International Journal**, 25, 2018.
- AL-NIMER, Munther et al. Risk Management Practices and Firm Performance with a Mediating Role of Business Model Innovation. Observations from Jordan. **Journal of Risk and Financial Management**, v. 14, n. 3, p. 113, 2021.
- AL-OKAILY, Jihad; NAUEIHED, Salma. Audit Committee Effectiveness and Family Firms: Impact on Performance. **Management Decision**. Vol. 58 No. 6, 2020.
- ALSHIRAH, Malek Hamed; MUSTAPA, Ifa Rizad; RAHMAN, Azhar Abdul. board of directors' characteristics and corporate risk disclosure: the moderating role of family Ownership. **Euromed journal of business** Vol. 15 No. 2, 2020
- AMARAL, Hudson Fernandes; CORREIA, Laise Ferraz. governança corporativa e proteção dos investidores: um estudo dos efeitos das vantagens concedidas aos preferencialistas sobre indicadores de mercado das ações. 2008. salvador. anais. in: encontro de administração pública e governança. **Anpad**. Salvador. 2008.
- AMINU, Ibrahim Murtala. **Mediating role of access to finance and moderating role of business environment on the relationship between strategic orientation attributes and**

**performance of small and medium enterprises in Nigeria.** Tese de Doutorado. Universiti Utara Malaysia. 2015.

AMRAN, N.A.; AHMAD, A.C. **Family Succession and Firm Performance among Malaysian Companies.** International Journal of Business and Social Science, Vol. 1 No. 2, Pag. 193-203, 2010.

AMREC - **Associação Dos Municípios Da Região Carbonífera.** Disponível Em: <https://www.amrec.com.br> Acessado: 18/07/2020.

ANAT, Rafaeli; IRIS, Vilnai Yavetz. Emotion as a Connection of Physical Artifacts and Organizations. **Organization Science** 15 (6) 671-686. 2004.

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento E Tendências.** São Paulo: Atlas, 2006.

ANDÚJAR, Sonia Sanchez; JURADO, Maria Comino; MARTINEZ, Purificacion Parrado. Do Dissimilarities In The Family Involvement In Family Firms Lead To Different Levels Of Indebtedness? Evidence From Spain. **XVIII International Conference Asepuc and the V International Meeting of Specialization for Research in Economics and Business**, 2021.

ANTONELLI, R. A.; PORTULHAK, H.; SCHERER, L. M.; CLEMENTE, A. impacto da adesão aos níveis diferenciados de governança corporativa da bmfbovespa no risco de companhias reguladas. **revista de contabilidade do mestrado em ciências contábeis da UERJ**, V. 23, N. 2, P. 92-109, 2018.

ARDOVINO, Otello; CIRILLO, Alessandro; ROMANO, Mauro;. Does family involvement foster IPO value? Empirical analysis on Italian stock market. **Management Decision**, 2015.

ASTRACHAN, J. H.; KLEIN, S. B.; e SMYRNIOS, K. X. The F-Pec Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem”, **Family Business Review**. Vol. 15 No. 1, Pp. 45-58, 2002.

ASTRACHAN, J.; Pieper, T., KELLERMANN, F.; WILLIAMS Jr, R.I. Applying an organizational effectiveness approach to measure family business performance. **Journal of Family Business Management**, Vol. 9 No. 3, pp. 349-374, 2019

ASTRACHAN, Joseph H.; KLEIN, Sabine B.; SMYRNIOS, Kosmas X. The F-PEC scale of family influence: Construction, validation, and further implication for theory. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 29, n. 3, p. 321-339, 2005.

ATHIANOS, Stergios; KYDROS, Dimitrios. **Corporate Governance And Social Networks Corporate Ownership & Control.** Volume 15, Issue 3, Spring 2018.

AUGUSTINE, Darline. Good practice in corporate governance: Transparency, trust, and performance in the microfinance industry. **Business & Society**, v. 51, n. 4, p. 659-676, 2012.

AVABRUTH, Suhas M.; SARAVANAN, Palanisamy; SRIKANTH, Maram. Compensation of Top Brass, Corporate Governance and Performance of the Indian Family Firms: An Empirical Study. **Social Responsibility Journal** Vol. 13 No. 3 2017.

AVILA, F. E Bianchi, A. **Guia De Economia Comportamental E Experimental.** São Paulo. Economia Comportamental.Org. Disponível Em [www.economiacomportamental.org](http://www.economiacomportamental.org). Licença: Creative Commons Attribution 2015.

BAER M.; FRESE M. Innovation Is Not Enough: Climates For Initiative And Psychological Safety, Process Innovations And Firm Performance. **Journal of Organizational Behavior**; 24, 45-68, 2003

- BAGOZZI, R. P.; Yi, Y. On the evaluation of structural equation models. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 16(1), 74-94, 1988.
- BAI, Yun; LI, Dandan; YU, Fan; WANG, Pingtian. Governance Conflict in Chinese Family Firms International Journal of Conflict Managed By Family-Based Managers or External Managers? **International Journal of Conflict management** Vol. 29 No. 4, 2018
- BALLESTA, Juan P. Sánchez; GARCIA, Emma García Meca. The Association of Board Independence and Ownership Concentration with Voluntary Disclosure: **a meta-analysis, european accounting review**, v. 19, n. 3, p. 603-627, 2010. 2010.
- BANCO MUNDIAL. **Manual IFC de Governança para Empresas Familiares**. 2008.
- BARNEY, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**. 17, N. 1, 1991
- BATRA, Geeta; KAUFMANN, Daniel; STONE, Andrew HW. **Investment climate around the world: Voices of the firms from the World Business Environment Survey**. World Bank Publications, 2003.
- BEBCHUK, L. A.; COHEN, A.; FERRELL, A. What matters in corporate governance? **Review Of Financial Studies**. v. 22, n° 2, p. 783–827, 2009.
- BECK, Thorsten; DEMIRGUC-KUNT, Asli. Small and medium-size enterprises: Access to finance as a growth constraint. **Journal of Banking & finance**, v. 30, n. 11, p. 2931-2943, 2006.
- BECKER, J.M.; RINGLE, C. M.; WENDE, S. **Boenningstedt: Smartpls**, 2015.
- BEDÊ, Marco Aurélio et al. **Onde estão as micro e pequenas empresas no Brasil**. São Paulo: SEBRAE, 2006.
- BENEKE, J.; BLAMPIED, S.; DEWAR, N.; LINDA, Soriano. The Impact of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance: A Study of Small to Medium-Sized Enterprises in Cape Town, South Africa. **Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship**, 2016.
- BENNETT, Robert; ROBSON, Paul. The Role of Boards of Directors in Small and Medium-Sized Firms. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, 2004
- BERLE, A.; MEANS, G. **The Modern Corporation and Private Property**. Nova York: Macmillian, 1932.
- BHAGAT, Sanjai; BOLTON, Brian. Corporate Governance and Firm Performance. **Journal of Corporate Finance**, 14, Pp. 257-273. 2008.
- BHATT, P.; BHATT, R. Corporate Governance and Firm Performance in Malaysia. Corporate Governance: **The International Journal of Business in Society**, Vol. 17 No. 5, 2017.
- BIGER, Nahum; GILL, Amarjit; MAND, Harvinder S.; SHAH, Charul. Corporate Governance and Capital Structure of Small Business Service Firms in India. **International Journal of Economics and Finance**, Vol. 4, No. 8; 2012
- BINGHAM, J.; DYER, Wg.; SMITH, I.; ADAMS, G. The Stakeholder Identity Orientation Approach to Corporate Social Performance in Family Firms. **Journal of Business Ethics**, 2011.



- BORBA, José Afonso; SOUZA, Maíra Melo De; ROVER, Suliani; determinantes do nível de disclosure das combinações de negócios realizadas pelas empresas brasileiras de capital aberto. **Race**, Joaçaba, V. 15, N. 3, P. 945-968, 2016.
- BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar**: implementação e prática. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- BORNIA, Antonio Cezar. **Análise gerencial de custos**: Aplicação Em Empresas Modernas 3ª Ed., 2010.
- BOURI, Amit et al. Report on support to SMEs in developing countries through financial intermediaries. **Dalberg**, November, p. 1-48, 2011.
- BRASIL. **Lei Complementar Nº 123, De 14 De Dezembro De 2006**. Disponível Em: [Http://Www.Planalto.Gov.Br/Ccivil\\_03/Leis/Lcp/Lcp123.Htm](Http://Www.Planalto.Gov.Br/Ccivil_03/Leis/Lcp/Lcp123.Htm). Acessado: 17/07/2020
- BRASIL. **Lei Complementar Nº 155, De 27 De Outubro De 2016**. Altera A Lei Complementar, no 123, De 14 De Dezembro De 2006.
- BRASIL. **Lei Nº 10.406 De 10 De Janeiro De 2002**. Institui O Código Civil. 2002.
- BRASIL. **Lei Nº 13.874, De 20 De Setembro De 2019** Do Tribunal Superior Do Trabalho. Institui A Declaração De Direitos De Liberdade Econômica. 2019.
- BUENO, João Henrique Dutra; LAURIANO, Lucas Amaral; SPITZECK, Heiko. The State of Corporate Citizenship in Brazil. **Corporate Governance** Vol. 14 No. 5, 2014.
- BULI, Bereket Mamo. Entrepreneurial orientation, market orientation and performance of SMEs in the manufacturing industry: Evidence from Ethiopian enterprises. **Management Research Review**, 2017.
- CAGLAYAN, Mustafa; DEMIR, Firat. Firm productivity, exchange rate movements, sources of finance, and export orientation. **World Development**, v. 54, p. 204-219, 2014.
- CANAVATI, Sergio. Corporate Social Performance in Family Firms: A Meta-Analysis. **Journal Of Family Business Management**. vol. 8 no. 3, 2018. pp. 235-273.
- CAPITELLO, Roberta; CORSI, Armando Maria; KÖHR, Christopher Karl; SZOLNOKI, Gergely. Family Culture and Organizational Systems as Antecedents of Market Orientation and Performance among Family Wineries. **International Journal of Wine Business Research** Vol. 31 No. 2, 2019
- CARPENTER, MA, & WESTPHAL, Jd. The Strategic Context of External Network Ties. **Academy Of Management Journal**. 44 (4), 639-660. 2001
- CARRERA, Alejandro; CORNEJO, Magdalena; VAZQUEZ, Pedro. Corporate governance in the largest family firms in Latin America. **Cross Cultural & Strategic Management** Vol. 27 N. 2, 2020.
- CARROLL, Archie B. et al. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. **Business horizons**, v. 34, n. 4, p. 39-48, 1991.
- CASILLAS, José Carlos; VÁZQUEZ, Adolfo; DÍAZ, Carmen. **Gestão Da Empresa Familiar**: Conceitos, Casos E Soluções. São Paulo: Thomson, 2007.
- CASSIOLATO, José Eduardo; SZAPIRO, Marina. **Uma caracterização de arranjos produtivos locais de micro e pequenas empresas**. Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local. Rio de Janeiro: Relume Dumará, p. 35-50, 2003.

- CHAHAL, H.; DANGWAL, R. C.; SWATI Raina. Marketing Orientation, Strategic Orientation and Their Synergistic Impact on Business Performance: A Case of Smes in Emerging Context (India). **Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship**, 2016
- CHANG, Sea Jin; HONG, Jaebum. Economic Performance of Group-Affiliated Companies in Korea: **Intragroup Resource Sharing and Internal Business**, 2017.
- CHIN, W.; NEWSTED, P. R. **Structural equation modeling analysis with small samples using partial least squares**. Thousand Oaks, CA: Sage. 1999.
- CHRISMAN, James J. et al. Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 36, n. 2, p. 267-293, 2012.
- CHRISMAN, James J.; CHUA, Jess H.; SHARMA, Pramodita. Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 29, n. 5, p. 555-575, 2005.
- CHRISMAN, James J.; CHUA, Jess H.; STEIER, Lloyd. Sources and consequences of distinctive familiness: An introduction. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 29, n. 3, p. 237-247, 2005.
- CHU, Wenyi. Family ownership and firm performance: Influence of family management, family control, and firm size. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 28, n. 4, p. 833-851, 2011.
- CHUA, Jess H.; CHRISMAN, James J.; SHARMA, Pramodita. Defining the family business by behavior. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 23, n. 4, p. 19-39, 1999.
- CLARKE, Thomas. **International corporate governance: A comparative approach**. Routledge, 2007.
- COHEN, Wesley M.; LEVINTHAL, Daniel A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, vol. 35, n. 1, p.128-152, 1990.
- CONWAY, N.; GUEST, D.; MICHIE, J. e SHEEHAN, M. Human Resource Management and Corporate Performance in the Uk. **British Journal of Industrial Relations**, vol. 41, n. 2, pp. 291 - 314. 2003.
- CORREIA, L.F. **Um Índice De Governança Para Empresas No Brasil**. Tese de doutorado em administração- centro de pós-graduação e pesquisa em administração, faculdade de ciências econômicas, Universidade Federal De Minas Gerais, Belo Horizonte. 2008.
- CORTÉS, Diógenes Lagos; BOTERO, Isabel C. Corporate governance in family businesses from Latin America, Spain and Portugal: A review of the literature. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 2016.
- COSTA, Giovani Gláucio de Oliveira. **Curso de estatística básica**. 2. São Paulo Atlas 2015
- CRESWELL, John W. **Research Design: Qualitative, Quantitative, And Mixed Methods Approaches**. Creswell. 3 ed. 2009.
- CVM. **Conselho De Valores Mobiliários**. Instrução CVM N° 358/2002. Disponível em: <https://www.rad.cvm.gov.br/enet/frmconsultaexternacvm.aspx> acessado em: 15/10/2020.
- DALLABRIDA, V. R. **O desenvolvimento regional: a necessidade de novos paradigmas**. Ijuí: Ed. UNIJUÍ, 2000.
- DALTON, Dan R. et al. Number of directors and financial performance: A meta-analysis. **Academy of Management journal**, v. 42, n. 6, p. 674-686, 1999.

- DANI, Andreia Carpes; PICOLO, Jaime Dagostim; KLANN, Roberto Carlos. Gender Influence, Social Responsibility and Governance in Performance. **RAUSP Management Journal**. Vol. 54 No. 2, 2019.
- DARMADI, Salim; SODIKIN, Achmad. Information Disclosure By Family-Controlled Firms The Role Of Board Independence And Institutional Ownership. **Asian Review of Accounting**. Vol. 21 No. 3, 2013.
- DAVIS, John A.; TAGIURI, Renato. On the goals of successful family companies. family business review. **Family Business Review**, 1992.
- DAVIS, P., & STERN, D. Adaptation, Survival, And Growth of the Family Business: An integrated Systems Perspective. **Human Relations**. 34 (3), 1981.
- DEBICKI, B.J.; Van De Graaff Randolph, R.; SOBCZAK, M. Socioemotional Wealth and Family Firm Performance: A Stakeholder Approach”, **Journal Of managerial Issues**. Vol. 29 No. 1, Pp. 82-111, 2017.
- DELANEY m.; HUSELID M.A. The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance. **Academy of Management Journal**. 1996
- DEMSETZ, Harold. The Structure of Ownership and the Theory of the Firm, **Journal of Law and Economics**, 26, Issue 2, 1983.
- DESS G.G.; ROBINSON R.B. Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-Held Firm and Conglomerate Business Unit. **Strategic Management Journal**, 5,265-273. 1984.
- DONNELLEY, R. G. The family business. **Harvard Business Review**, 93-105 1964.
- ESTEVAM, Dimas De Oliveira; JORGE, Tiago Pereira, SALVARO, Giovana Jacinto. características socioeconômicas da região do extremo sul catarinense: uma Análise entre o rural e o urbano. **Revista Necat - Ano 3, N 6, 2014.**
- FACISC. **federação das associações empresariais de santa catarina**. disponível em: <https://www.facisc.org.br/associacoes/?q> acessado: 18/07/2020
- FARRANHA, A. C. Equidade E Política Pública: Anotações Para Uma Metodologia De Avaliação. **Revista Interdisciplinar De Gestão Social**, V.3, 2014.
- FELDMAN, A. **Welfare economics and social choice theory** (Martinus Nijhoff, Boston, MA). 1980.
- FERNANDO, A. **Corporate Governance.**, Pearson. New York, Ny. 2009.
- FERRELL, O. C. et al. Business ethics, corporate social responsibility, and brand attitudes: An exploratory study. **Journal of Business Research**, v. 95, p. 491-501, 2019.
- FIESC - Federação das Indústrias do Estado de santa. Guia da indústria de SC. 2015. Disponível em: < <http://www.fiescnet.com.br/guiawebsc/consultas.htm>> Acesso em: 21 de abril de 2021.
- FILHO, Jair do Amaral. **A endogeneização no desenvolvimento econômico regional e local. planejamento e políticas públicas**. IPEA. n. 23. jun 2001.
- FONSECA, Camila Veneo Campos; SILVEIRA, Rodrigo Lanna Franco da. Governança corporativa e custo de capital de terceiros: evidências entre empresas brasileiras de capital aberto. **READ. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 22, p. 106-133, 2016.

- FONSEKA, M. M. et al. Does accessibility to different sources of financial capital affect competitive advantage and sustained competitive advantages? Evidence from a highly regulated Chinese market. **Journal of Applied Business Research (JABR)**, v. 29, n. 4, p. 963-982, 2013.
- FORNELL, Claes; LARCKER, David F. Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. Source: **Journal of Marketing Research**, Vol. 18, No. 1. Feb., 1981.
- FRANCISCO, José Roberto de Souza. Índice de governança corporativa: criação de valor e desempenho nas cooperativas de crédito. Tese de doutorado. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, 2014.
- FRANK, H., KESSLER, A., Rusch, T., SUESS-REYES, J. And Weismeier-Sammer, D. capturing the familiness of family businesses: development of the family influence familiness Scale (FIFS), **Entrepreneurship: Theory and Practice**, Vol. 41 No. 5, 2017.
- FRANK, H.; KESSLER, A.; FINK, M. Entrepreneurial Orientation and Business Performance: A Replication Study. **Schmalenbach Business Review**, 62, 175–198, 2010.
- FRIEDMAN, M. **The social responsibility of business is to increase its profits**. The New York Times Magazine, 1970.
- FÜLÖP, G.; HISRIC, R.D.; SZEGEDI, K. "Business Ethics and Social Responsibility in Transition Economies", **Journal of Management Development**, 2000.
- GAGNÉ, Marylène et al. Family business succession: What's motivation got to do with it?. **Family Business Review**, v. 34, n. 2, p. 154-167, 2019
- GALDEANO, Gómez. Does An Endogenous Relationship Exist Between Environmental And Economic Performance? A Resource-Based View on the Horticultural Sector. **Environ Resource Economic**, 40(1), 73-89, 2008.
- GALLI, L. C.; JANONES, A. M.; BATALHÃO, A.; GALLI, R. A. Responsabilidade Social E Aspectos Ambientais Em Empresas Familiares: Um Estudo Multicascos No Agronegócio. **Revista de Negócios**, 2018.
- GARCIA, Castro, R., & AGUILERA, Rv. Family Involvement in Business and Financial Performance. **Journal Of Family Business Strategy**, 2014.
- GARCÍA, Laura Cabeza; NAVARRO, María Sacristán. When Family Firm Corporate Governance Fails: The Case Of El Corte Inglés. **Journal Of Family Business Management**, Vol. 10 No. 2, 2020.
- GEDAJLOVIC, Eric; SHAPIRO, Daniel M. Ownership Structure and Firm Profitability in Japan. **Academy of Management Journal**, Vol. 45, No. 2. 565-575, 2002.
- GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos De Pesquisa**. 2.Reimpr. 6 Ed. – São Paulo: Atlas, 2018
- GIL, José Antonio Pérez; MOSCOSO, Salvador Chacón; RODRÍGUEZ, Rafael Moreno Girma, S.; VENCAPPA, D. Financing Sources and Firm Level Productivity Growth: Evidence from Indian Manufacturing. **Journal of Productivity Analysis**, 2015
- GLENN ROWE, W. Liderança estratégica e criação de valor. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 1, p. 1-15, 2002.
- GOODHUE, Dale L.; LEWIS, William; THOMPSON, Ron. Does PLS have advantages for small sample size or non-normal data?. **MIS quarterly**, p. 981-1001, 2012.

- GOODMAN, D.; SORJ, B.; WILKINSON, J. **Da lavoura às Biotecnologias**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.
- GORANOVA, Maria; RYAN, Lori Verstegen. **Shareholder empowerment: An introduction**. In: Shareholder empowerment. Palgrave Macmillan, New York, 2015.
- GREENBERGER, E.; SORENSEN, A.B. Towards a Concept of psychosocial maturity. **Journal of Youth and Adolescence**, v. 3, n. 4, p. 329-358, 1974.
- HAIR JR, Joseph F. et al. A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Sage publications, 2015.
- HAIR, Joe F. et al. **Common beliefs and reality about partial least squares: comments on Rönkkö and Evermann**. 2014.
- HAIR, Joe F. et al. **PLS-SEM or CB-SEM: updated guidelines on which method to use**. International Journal of Multivariate Data Analysis, v. 1, n. 2, p. 107-123, 2017.
- HANDLER, Wendy C. Methodological issues and considerations in studying family businesses. **Family business review**, v. 2, n. 3, p. 257-276, 1989.
- HANNACHI, Yacine. Development and Validation of a Measure for Product Innovation Performance: The PIP Scale. **Journal of Business Studies Quarterly**, v. 6, n. 3, p. 23, 2015.
- HARMS, Henrik; MEMILI, Esra; TARAS, Vas; WANG, Zhonghui. Family involvement in publicly traded firms and firm performance: a meta-analysis. **Management Research Review**, 2018.
- HARRIS, Jean E. A review of Latin American corporate governance literature: 2000-2009. Corporate Governance: **The international journal of business in society**, 2009.
- HART, Oliver. Corporate governance: some theory and implications. **The economic journal**, v. 105, n. 430, p. 678-689, 1995.
- HASAN, I. And SONG, L., Public Disclosure and Bank Loan Contracting: Evidence from Emerging Markets, **Asian Review of Accounting**, Vol. 22. 2014
- HAYES, A. F. **Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis**. New York: The Guilford Press. 2013
- HEDBERG, Carl-Johan; VON MALMBORG, Fredrik. The global reporting initiative and corporate sustainability reporting in Swedish companies. **Corporate social responsibility and environmental management**, v. 10, n. 3, p. 153-164, 2003.
- HENSELER, Jörg; REINARTZ, Werner; HAENLEIN, Michael;. An empirical comparison of the efficacy of covariance-based and variance-based SEM. **International Journal of research in Marketing**, v. 26, n. 4, p. 332-344, 2009.
- HILLMAN, Amy J.; CANNELLA, Albert A.; PAETZOLD, Ramona L. The resource dependence role of corporate directors: Strategic adaptation of board composition in response to environmental change. **Journal of Management studies**, v. 37, n. 2, p. 235-256, 2000.
- HOLT, Daniel T. et al. Family firm (s) outcomes model: Structuring financial and nonfinancial outcomes across the family and firm. **Family Business Review**, v. 30, n. 2, p. 182-202, 2017.
- HOWELL, Kerry E.; NWANJI, Tony Ike. Shareholdership, stakeholdership and the modern global business environment: A survey of the literature. **Journal of interdisciplinary economics**, v. 18, n. 4, p. 347-361, 2007.

- IBGC - Instituto Brasileiro De Governança corporativa. **Governança Da Família Empresária: Conceitos Básicos, Desafios E Recomendações** / Instituto Brasileiro De Governança corporativa. São Paulo, Sp: IBGC, 2016. 48p. ISBN: 978-85-99645-44-4
- IBGE. **Demografia Das Empresas e Estatísticas De Empreendedorismo**. 2014. Disponível Em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/servicos/22649> Acessado Em 28/07/2020.
- JASSEM, Suaad.; RAZZAK, Mohammad Rezaur. Socioemotional wealth and performance in private family firms: the mediation effect of family commitment. **Journal of family business management**, 2019.
- JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. **Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure**. Journal Of Financial Economics, 1976.
- KAHNEMAN, Daniel. **Rápido E Devagar: Duas Formas De Pensar**. Tradução Cassio De Arantes Leite. 1ª Ed. Rio De Janeiro: Objetiva, 2012.
- KANSIKAS, Juha; KONTINEN, Tanja; LAAKKONEN, Anne; SARPO, Ville. Entrepreneurial Leadership and Familiness as Resources for Strategic Entrepreneurship. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research** Vol. 18 No. 2, 2012.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a Estratégia: Como as empresas que adotam o balanced score card prosperam no novo ambiente de negócios**. 6 ed. Rio De Janeiro: Campus, 2001.
- KEIDANN SOSCHINSKI, Caroline; BRANDT, Elisane; CARLOS KLANN, Roberto. Internacionalização e práticas de responsabilidade social corporativa em empresas brasileiras. **Advances in Scientific & Applied Accounting**, v. 12, n. 1, 2019.
- KELLEY, Donna J.; SINGER, Slavica; HERRINGTON, Mike. The global entrepreneurship monitor. 2011 **Global Report**, GEM 2011, v. 7, p. 2-38, 2012.
- KEPNER, Elaine. The family and the firm: A coevolutionary perspective. **Family Business Review**, v. 4, n. 4, p. 445-461, 1991.
- KIM, Yeolib; PETERSON, Robert A.; On the relationship between coefficient alpha and composite reliability. **Journal of applied psychology**, v. 98, n. 1, p. 194, 2013.
- KIMURA, Herbert. Aspectos comportamentais associados às reações do mercado de capitais. **RAE eletrônica**, v. 2, n. 1, p. 0-0, 2003.
- KLAPPER, Leora F.; LOVE, Inessa. Corporate governance, investor protection, and performance in emerging markets. **Journal of corporate Finance**, v. 10, n. 5, p. 703-728, 2004.
- KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. **Journal of marketing**, v. 54, n. 2, p. 1-18, 1990.
- KYOPHILAVONG, Phouphet. SMEs access to finance: Evidence from Laos. **Small and Medium Enterprises (SMEs) Access to Finance in Selected East Asian Economies**, p. 117-150, 2011.
- LA PORTA, Rafael; LOPEZ-DE-SILANES, Florencio; SHLEIFER, Andrei. Corporate ownership around the world. **The Journal of Finance**, v. 54, n. 2, p. 471-517, 1999.
- LAKSMI, Ayu Chairina; KAMILA, Zulfia. The effect of good corporate governance and earnings management to corporate social responsibility disclosure. **Academy of Accounting and Financial Studies Journal**, v. 22, n. 1, p. 1-16, 2018.

- LANSBERG, Ivan S. Managing human resources in family firms: The problem of institutional overlap. **Organizational dynamics**, v. 12, n. 1, p. 39-46, 1983.
- LAWRENCE J. Gitman; CHAD J. Zutter. **Princípios de Administração Financeira**. Editora: Pearson Universidades; Edição: 14. 2017.
- LEAL, Ricardo Pereira Câmara; SILVA, André Luiz Carvalhal da. Corporate Governance, Value And Dividend Payout In Brazil And Chile. **Inter-American Development Bank**, 2005.
- LEAL, Ricardo Pereira Câmara; SILVA, André Luiz Carvalhal da. **Governança corporativa: Evidências Empíricas No Brasil**. Coleção Coppead de Administração. São Paulo: Atlas, 2007.
- LEAL, Ricardo Pereira Câmara; SILVA, André Luiz Carvalhal da. Índice de Governança corporativa, Empresa Avaliação e Desempenho No Brasil. **Revista Brasileira de Finanças**, Vol. 3, Nº 1, 2005.
- LEHMANN, Erik; WARNING, Susanne; WEIGAND, Jürgen. Governance structures, multidimensional efficiency and firm profitability. **Journal of Management and Governance**, v. 8, n. 3, p. 279-304, 2004.
- LINDOW, Corinna M.; STUBNER, Stephan; WULF, Torsten. Strategic fit within family firms: The role of family influence and the effect on performance. **Journal of Family Business Strategy**, v. 1, n. 3, p. 167-178, 2010.
- LIU, Ming. **Corporate governance, auditor choice and auditor switch: Evidence from China**. Hong Kong Baptist University (Hong Kong), 2007.
- LOCKHART, James. Governance of the economic engine room: insights from agricultural governance in New Zealand. In: **Proceedings of the European Conference on Management, Leadership & Governance**. 2011.
- LUBINSKI, Christina; STAMM, Isabell. Crossroads of family business research and firm demography—A critical assessment of family business survival rates. **Journal of Family Business Strategy**, v. 2, n. 3, p. 117-127, 2011.
- LUNDEVALL, Bengt-åke; JOHNSON, Björn. The learning economy. **Journal of industry studies**, v. 1, n. 2, p. 23-42, 1994.
- LWANGA, Stephen Kagwa et al. **Sample size determination in health studies: a practical manual**. World Health Organization, 1991.
- MALORGIO, Giulio; OLMOS, Marta Fernandez; VIAL, Isabel Diaz. Empirical Approach to the Sequential Relationships between Generation, Relational Capital and Performance in Family Wineries in Spain. **International Journal of Wine Business Research** Vol. 33 N.1, 2021.
- MARCONI, M. De A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 8 Ed. Rio De Janeiro: Atlas, 2017.
- MARTYNOVA, Marina; RENNEBOOG, Luc. Evidence on the international evolution and convergence of corporate governance regulations. **Journal of Corporate Finance**, v. 17, n. 5, p. 1531-1557, 2011.
- MASSIE, R. **Key identifiers of corporate governance maturity: a literature review**. In: 10th European Academic Conference on Internal Audit and Corporate Governance. Verona, Italy: University of Verona, 2012.

- MATIAS-PEREIRA, José. **Manual De Metodologia da Pesquisa Científica**. 4 Ed. 3. Reimpressão. São Paulo: Atlas, 2019
- MAZANAI, Musara; FATOKI, Olawale. Access to finance in the SME sector: A South African perspective. **Asian journal of business management**, v. 4, n. 1, p. 58-67, 2012.
- MDIC - Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços. **Empresas brasileiras exportadoras e importadoras**. 2015. Disponível em:< <http://www.mdic.gov.br/comercio-exterior/estatisticas-de-comercio-exterior/empresas-brasileiras-exportadoras-e-importadoras>>. Acessado em: 30 de maio de 2021.
- MOEN, Oystein. The relationship between firm size, competitive advantages and export performance revisited. **International Small Business Journal**, v. 18, n. 1, p. 53-72, 1999.
- MOKHBER, Mozhdah et al. Succession planning and family business performance in SMEs. **Journal of Management Development**, 2017.
- MONKS, R.A.G.; MINNOW, N. (2002). **Power and accountability**. Available at: [www.lenslibrary.com/power](http://www.lenslibrary.com/power) (acessado em março de 2021).
- MORRIS, Michael H.; WILLIAMS, Roy W.; NEL, Deon. Factors influencing family business succession. **International journal of entrepreneurial behavior & research**, 1996.
- MOWERY, David C.; ROSENBERG, Nathan. **Trajatórias da inovação: a mudança tecnológica dos Estados Unidos da América no século XX**. Campinas-SP: Editora da UNICAMP, 2005.
- MUSIMENTA, Doreen et al. Tax compliance of small and medium enterprises: a developing country perspective. **Journal of Financial Regulation and Compliance**, 2017.
- MUSLEH AL-SARTAWI, Abdalmuttaleb. Corporate governance and intellectual capital: evidence from gulf cooperation council countries. **Academy of Accounting and Financial**
- NASCIMENTO, João Carlos Hipólito Bernardes; MACEDO, Marcelo Alvaro. Modelagem de Equações Estruturais com Mínimos Quadrados Parciais: um Exemplo da Aplicação do SmartPLS® em Pesquisas em Contabilidade. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (repec)**, v. 10, n. 3, 2016.
- NERANTZIDIS, Michail; TSAMIS, Anastasios. Going back to go forward: on studying the determinants of corporate governance disclosure. **Corporate Governance: The international journal of business in society**, 2017.
- NEUBAUM, Donald O.; DIBRELL, Clay; CRAIG, Justin B. Balancing natural environmental concerns of internal and external stakeholders in family and non-family businesses. **Journal of Family Business Strategy**, v. 3, n. 1, p. 28-37, 2012.
- OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Diretrizes da OCDE Sobre Governança corporativa De Empresas Estatais**. Edição 2015. 2004. Publishing, Paris. Acesso Em: 26/06/2020.
- OCEG - Open Compliance and Ethics Group. **Maturity Survey: How GRC Strategy and Integration Affects Confidence**, Open Ethics and Compliance Group Az. 2017.
- O'CONNOR, Thomas; BYRNE, Julie. Governance and the corporate life-cycle. **International Journal of Managerial Finance**, 2015.
- OJAYEOLA, Jayeola et al. Board characteristics and performance of quoted consumer goods firms: Evidence from Nigeria. **Journal of Economics and Business Research**, v. 14, n. 2, p. 7-26, 2018.



- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Empresa Familiar: Como Fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório.** São Paulo: Atlas, 1999.
- PAIVA, Wallace; MARTINS Júnior. **Transparência Administrativa: Publicidade, Motivação E Participação Popular.** São Paulo, 2. Editora Saraiva, 2010.
- PARADA, Maria Jose et al. The adoption of governance mechanisms in family businesses: An institutional lens. **Journal of Family Business Management**, 2019.
- PARENTE, Tobias Coutinho. **Efetividade das decisões em conselhos de administração de empresas familiares: uma abordagem configuracional.** Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 2018.
- PELHAM, Alfred M.; WILSON, David T. A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small-firm performance. **Journal of the academy of marketing science**, v. 24, n. 1, p. 27-43, 1995.
- PILLAI, Rekha R.; AL-MALKAWI, Husam-Aldin Nizar. Corporate Governance in the GCC countries: empirical assessment using conventional and non-conventional indices. **The Journal Of Developing Areas**, V. 50, N. 6, P. 69-88, 2016.
- PINDYCK, Robert S.; RUBINFELD, Daniel L. **Microeconomia.** 8.Ed. São Paulo: Pearson education do Brasil, 2016. São Paulo: Economia Comportamental, 2015.
- PLANT, Kato; WILKINSON, Naomi. A framework for the development of an organisational governance maturity model: a tool for internal auditors. **Southern African Journal of Accountability and Auditing Research**, v. 13, n. 1, p. 19-31, 2012.
- PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando Um Desempenho Superior.** 22. Ed. Rio De Janeiro: Campus, 1989.
- PROCIANOY, Jairo Laser; COMERLATO, Glória Maria Baptistella. A transferência de Resultados entre empresas de capital aberto de um mesmo grupo económico. **Revista de Administração**, v. 29, n. 2, p. 38-48, 1994.
- PULKA, Buba Musa, et al. Entrepreneurial Awareness, Access to Finance, Market Orientation, Viable Business Plan and Performance of Telecommunication SMES. **International Journal of Business and Technopreneurship.** Volume 10, N 2, June 2020.
- RAJAN, R.; ZINGALES, L. (1995). What do we know about capital structure? Some evidence from international data. **Journal of Finance**, 1995.
- REHMAN, Ali; HASHIM, Fathyah. Corporate governance maturity and its related measurement framework. **5th International Conference on Accounting Studies**, 2018.
- REHMAN, Ali; HASHIM, Fathyah. Is corporate governance maturity measurable?. **Corporate Governance: The International Journal of Business in Society**, 2020.
- RIBEIRO, Henrique César Melo et al. Produção científica sobre os temas governança corporativa e stakeholders em periódicos internacionais. **Contabilidade, gestão e governança**, v. 17, n. 1, p. 95-114, 2014.
- RITTENBERG, L. E MARTENS, F. **Gerenciamento De Riscos Corporativos: Entendendo E Comunicando apetite Ao Risco,** Comitê de Organizações Patrocinadoras das Comissões Treadway, PricewaterhouseCoopers, 2012.
- RÖD, Irina. TMT diversity and innovation ambidexterity in family firms: the mediating role of open innovation breadth. **Journal of Family Business Management**, Vol. 9 No. 4, 2019.

- ROSS, Stephen A.; et al.; **Fundamentos de administração financeira**. Recurso Eletrônico. Tradução: Leonardo Zilio, Rafaela Guimarães Barbosa. – 9. Ed. – Dados Eletrônicos. – Porto Alegre: Amgh, 2013.
- ROSSETTO, Dennys Eduardo et al. Structure and evolution of innovation research in the last 60 years: Review and future trends in the field of business through the citations and co-citations analysis. **Scientometrics**, v. 115, n. 3, p. 1329-1363, 2018.
- RUTHERFORD, Matthew W.; KURATKO, Donald F.; HOLT, Daniel T. Examining the link between “familiness” and performance: Can the F–PEC untangle the family business theory jungle?. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 32, n. 6, p. 1089-1109, 2008.
- SAKAWA, Hideaki; WATANABEL, Naoki. Family control and ownership monitoring in Stakeholder-oriented corporate governance. **Management Decision**, 2018.
- SARHAN, Ahmed A.; NTIM, Collins G. Firm-and country-level antecedents of corporate governance compliance and disclosure in MENA countries. **Managerial Auditing Journal**, 2018.
- SCHUMPETER, Joseph A. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1985.
- SEBRAE. **Onde Estão As Micro E Pequenas Empresas No Brasil**. Marco Aurélio Bedê, (Coordenador). 1ª Ed. - São Paulo: Sebrae, 2006
- SENER, Pinar; SELCUK, Elif Akben. Family involvement, corporate governance and dividends in Turkey. **Managerial Finance**, 2019.
- SHAHWAN, T. M.; FATHALLA, M. M.; The Mediating Role of Intellectual Capital in Corporate Governance and the Corporate Performance Relationship. **International Journal of Ethics and Systems**, Vol. 36 N. 4, 2020.
- SHARMA, Pramodita. Familiness: Capital stocks and flows between family and business. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 32, n. 6, p. 971-977, 2008.
- SHLEIFER, Andrei; VISHNY, Robert W. A survey of corporate governance. **The journal of finance**, v. 52, n. 2, p. 737-783, 1997.
- SHLEIFER, Andrei; VISHNY, Robert W. Large shareholders and corporate control. **Journal of political economy**, v. 94, n. 3, Part 1, p. 461-488, 1986.
- SIDDIQUI, Sayla Sowat. The association between corporate governance and firm performance—a meta-analysis. **International Journal of Accounting and Information Management**, 2015.
- SILVA, Julio Orestes da. **Remuneração variável de executivos em empresas familiares brasileiras**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 2015.
- SILVEIRA, A. D. M. D. **Governança corporativa No Brasil E No Mundo: Teoria E Prática**. Rio De Janeiro: Elsevier, 2010.
- SIMON, Herbert A. A behavioral model of rational choice. **The quarterly journal of economics**, v. 69, n. 1, p. 99-118, 1955.
- SLATER, Stanley F.; NARVER, John C. The positive effect of a market orientation on business profitability: A balanced replication. **Journal of business research**, v. 48, n. 1, p. 69-73, 2000.
- SMEDAN. (2012) **Annual Report**. Retrieved from. [http://www.smedan.gov.ng/images/smedan 2012 annual report.pdf](http://www.smedan.gov.ng/images/smedan%202012%20annual%20report.pdf)

- SOLOMON, B. Adekunle; FIDELIS, Moses Alokpa. An appraisal of the Nigeria economic recovery and growth plan, 2017-2020. **African Research Review**, v. 12, n. 3, p. 25-37, 2017.
- SONGINI, Lucrezia; GNAN, Luca. Family involvement and agency cost control mechanisms in family small and medium-sized enterprises. **Journal of Small Business Management**, v. 53, n. 3, p. 748-779, 2015.
- SOSCHINSKI, C. K.; BRANDT, E.; KLANN, R. C. **Internacionalização E Práticas De Responsabilidade Social Corporativa Em Empresas Brasileiras**. Advances in Scientific and Applied Accounting, V. 12, N. 1, 2019.
- SOUZA, Ana Cláudia de; ALEXANDRE, Neusa Maria Costa; GUIRARDELLO, Edinêis de Brito. Propriedades psicométricas na avaliação de instrumentos: avaliação da confiabilidade e da validade. **Epidemiologia e serviços de saúde**, v. 26, p. 649-659, 2017.
- STEINER, Carol J. A philosophy for innovation: the role of unconventional individuals in innovation success. **Journal of Product Innovation Management: an International Publication of the Product Development & Management Association**, v. 12, n. 5, p. 431-440, 1995.
- SUBRAHMANYAM, A. Social Networks and Corporate Governance. **European Financial Management**, 14(4), 633-622. 2006.
- TÁLAMO, J. R. **A inovação tecnológica como ferramenta estratégica**. Revista Pesquisa & Tecnologia. FEI, n. 23, p. 26-33, 2002.
- TARAS, Vas et al. Family involvement in publicly traded firms and firm performance: a meta-analysis. *Management Research Review*, 2018.
- TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic management journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.
- THALER, Richard H. **Misbehaving: A construção da economia comportamental**. Tradução George Schlesinger. 1ª Ed. Rio De Janeiro: Intrínseca, 2019.
- TONIAL, Renan Bonamigo. **Fatores contribuintes à longevidade da empresa familiar: a relação entre objetivos empresariais e familiares, desempenho e longevidade**. Dissertação. Mestrado em Administração. 2017.
- TURYAHEBWA, Abanis; SUNDAY, Arthur; SSEKAJUGO, Derick. Financial management practices and business performance of small and medium enterprises in western Uganda. **African journal of business management**, v. 7, n. 38, p. 3875-3885, 2013.
- UTTERBACK, James M. The process of technological innovation within the firm. **Academy of management Journal**, v. 14, n. 1, p. 75-88, 1971.
- VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. A Note On The Dimensionality Of The Firm Financial Performance Construct Using Accounting, Market, And Subjective Measures. **Journal Of Management**. V. 13, N. 1, P. 109-22, 1987.
- VIDAL, Mario Cesar et al. Ergonomic sustainability based on the ergonomic maturity level measurement. **Work**, v. 41, n. Supplement 1, p. 2721-2729, 2012.
- WALL, Toby D. et al. On the validity of subjective measures of company performance. **Personnel psychology**, v. 57, n. 1, p. 95-118, 2004.
- WERNERFELT, B.A. Resource-Based View of The Firm. **Strategic Management Journal**, 5(2), 171–180. 1984.

WIKLUND, Johan; SHEPHERD, Dean. Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. **Journal of business venturing**, v. 20, n. 1, p. 71-91, 2005.

WILKINSON, Naomi et al. A framework for organisational governance maturity: an internal audit. 2014. Tese de Doutorado. University of Pretoria.

XAVIER, S. R.; KELLEY, D.; KEW, J.; HERRINGTON, M.; VORDERWÜLBECKE, A. **Global Entrepreneurship Monitor Gem 2012 Global Report Massachusetts**. 2013

YIN-HUA Yeha; CHEN-CHIEH Liaob. **The Impact of Product Market Competition and Internal Corporate Governance on Family Succession**. Pacific-Basin Finance Journal, 2020

ZAMPETAKIS, Leônidas A.; VEKINI, Melina; MOUSTAKIS, Vassilis. Orientação empreendedora, acesso a recursos financeiros e desempenho do produto na indústria de TV comercial grega. **The Service Industries Journal**, v. 31, n. 6, pág. 897-910, 2011.

ZHANG, Shanshan et al. Effects of institutional support on innovation and performance: roles of dysfunctional competition. **Industrial Management and Data Systems**, v. 117, n. 1, p. 50-67, 2017.

ZINGA, Marquilha Teixeira; AUGUSTO, Mário António Gomes; RAMOS, Maria Elisabete Gomes. Family Involvement, agency cost of debt financing, and small firm performance: research agenda. **European Journal Of Family Business**, v. 3, n. 1, p. 21-30, 2013.

## APÊNDICE A

Prezado respondente, essa pesquisa busca identificar se existe relação entre o envolvimento familiar na gestão, governança corporativa e desempenho organizacional. Todas as respostas têm caráter confidencial e não haverá divulgação individual dos dados da empresa.

### PERFIL DO ENTREVISTADO

- 1 Nome: \_\_\_\_\_
- 2 Cargo: \_\_\_\_\_
- 3 Idade: \_\_\_\_\_
- 4 Sexo: \_\_\_\_\_
- 5 Escolaridade: \_\_\_\_\_
- 6 Número de anos na empresa: \_\_\_\_\_
- 7 Número de anos em negócios: \_\_\_\_\_

### PERFIL DA EMPRESA

- 1 Nome: \_\_\_\_\_
- 2 Cidade da Sede: \_\_\_\_\_
- 3 Ano de fundação: \_\_\_\_\_
- 4 Número de funcionários: \_\_\_\_\_
- 6 Número de sócios (somente proprietário = 0) \_\_\_\_\_
- 8 Qual a receita anual média da empresa (últimos três anos)? \_\_\_\_\_
- 10 Ramo de atividade: \_\_\_\_\_

Avalie as assertivas abaixo de acordo e assinale com 'X' de acordo com seu grau de concordância ou discordância.								
1	Conselho de família	Discordo Totalmente				Concordo Totalmente		
CF01	A composição do conselho de família está definida.	1	2	3	4	5	6	7
CF02	O conselho de família atenta à educação, comunicação e suporte aos familiares.	1	2	3	4	5	6	7
CF03	O poder deliberativo do conselho de família tem abrangência definida.	1	2	3	4	5	6	7
CF04	A remuneração dos membros do conselho de família está definida.	1	2	3	4	5	6	7

2	Conselho de administração	Discordo Totalmente				Concordo Totalmente		
CA01	A composição do conselho de administração está definida.	1	2	3	4	5	6	7
CA02	O conselho de administração tem definição clara sobre sua atuação, mandato e alçada.	1	2	3	4	5	6	7
CA03	O número de integrantes do conselho está definido.	1	2	3	4	5	6	7
CA04	Os membros do conselho de administração possuem qualificação e perfil adequados para participação.	1	2	3	4	5	6	7
CA05	Os membros do conselho de administração são avaliados por critérios já estabelecidos.	1	2	3	4	5	6	7
CA06	Os futuros membros do conselho passam por preparação adequada para assumir suas funções.	1	2	3	4	5	6	7
CA07	Parte significativa do conselho de administração é formada por consultores ou conselheiros independentes.	1	2	3	4	5	6	7
CA08	A empresa escolhe como presidente do conselho, pessoa diferente do presidente da empresa.	1	2	3	4	5	6	7

3	Trabalho na empresa	Discordo Totalmente					Concordo Totalmente	
		1	2	3	4	5	6	7
TE01	Os critérios para a contratação de membros da família para a empresa estão definidos.	1	2	3	4	5	6	7
TE02	Os critérios para a promoção, remuneração e benefícios de membros da família que trabalham na empresa estão definidos.	1	2	3	4	5	6	7
TE03	Os critérios para demissão de membros da família, cônjuges e parentes não consanguíneos que trabalham na empresa estão definidos.	1	2	3	4	5	6	7

4	Acordo de sócios e liquidez	Discordo Totalmente					Concordo Totalmente	
		1	2	3	4	5	6	7
AS01	Os direitos e deveres dos sócios na empresa estão acordados.	1	2	3	4	5	6	7
AS02	O acordo dos sócios prevê a definição de quem pode vender sua participação societária, quando e para quem.	1	2	3	4	5	6	7
AS03	O acordo dos sócios estabelece os critérios para determinação do preço das quotas societárias no caso de venda.	1	2	3	4	5	6	7
AS04	O acordo dos sócios prevê a duração do acordo.	1	2	3	4	5	6	7
AS05	Demonstrativos financeiros, como DRE, Fluxo de Caixa e Balanço Patrimonial são utilizados para prestação de contas entre os sócios.	1	2	3	4	5	6	7

5	Dividendos	Discordo Totalmente					Concordo Totalmente	
		1	2	3	4	5	6	7
DI01	A forma de distribuição dos dividendos está definida.	1	2	3	4	5	6	7
DI02	A periodicidade e forma de pagamento dos dividendos estão definidos.	1	2	3	4	5	6	7
DI03	Os critérios sobre reinvestimento dos dividendos para necessidades futuras estão definidos.	1	2	3	4	5	6	7

6	Empréstimos	Discordo Totalmente					Concordo Totalmente	
		1	2	3	4	5	6	7
EM01	A concessão de empréstimos da empresa para membros da família obedece a critérios definidos.	1	2	3	4	5	6	7
EM02	As circunstâncias e regras para que a concessão de empréstimos ocorra estão definidos.	1	2	3	4	5	6	7
EM03	As garantias que podem ser oferecidas para a captação de empréstimos estão definidas.	1	2	3	4	5	6	7
EM04	O nível de dívida, prazos e taxas adequadas para captação de empréstimos estão definidos.	1	2	3	4	5	6	7

7	Comunicação	Discordo Totalmente					Concordo Totalmente	
		1	2	3	4	5	6	7
CO01	Os tipos e canais de comunicação utilizados entre os familiares estão definidos.	1	2	3	4	5	6	7
CO02	Os tipos e canais de comunicação utilizados entre os familiares e o público estão definidos.	1	2	3	4	5	6	7
CO03	Os tipos e canais de comunicação utilizados entre os familiares e a administração estão definidos.	1	2	3	4	5	6	7
CO04	Os critérios sobre confidencialidade estão definidos.	1	2	3	4	5	6	7

8	Investimento social e filantropia	Discordo Totalmente					Concordo Totalmente	
		1	2	3	4	5	6	7
IS01	Investimentos sociais e filantrópicos refletem valores e objetivos da família.	1	2	3	4	5	6	7
IS02	Os projetos que podem ser patrocinados e em quais circunstâncias estão definidos.	1	2	3	4	5	6	7
IS03	Os recursos para financiar projetos filantrópicos ou sociais obedecem aos critérios do orçamento da empresa.	1	2	3	4	5	6	7
IS04	Pessoas responsáveis pelas ações filantrópicas estão definidas.	1	2	3	4	5	6	7

9	Memória	Discordo Totalmente					Concordo Totalmente	
		1	2	3	4	5	6	7
ME01	A empresa busca valorizar a memória da família.	1	2	3	4	5	6	7
ME02	As histórias da família e da empresa estão sendo preservadas e divulgadas.	1	2	3	4	5	6	7
ME03	Já definimos pessoas e recursos para coletar, catalogar e armazenar documentos acerca da história da família e da empresa.	1	2	3	4	5	6	7
ME04	Os registros estão inseridos em treinamentos de novos colaboradores e servem de inspiração na empresa.	1	2	3	4	5	6	7

10	Objetivos econômicos da família	Discordo Totalmente					Concordo Totalmente	
		1	2	3	4	5	6	7
OEF01	A manutenção da propriedade da empresa por parte da família é um objetivo importante quando tomo decisões.	1	2	3	4	5	6	7
OEF02	A proteção do patrimônio atual da família é um objetivo importante quando tomo decisões na empresa.	1	2	3	4	5	6	7
OEF03	A segurança financeira da família é um objetivo importante quando tomo decisões na empresa.	1	2	3	4	5	6	7
OEF04	A construção de riqueza para futuras gerações da família é um objetivo importante quando tomo decisões na empresa.	1	2	3	4	5	6	7
OEF05	A manutenção e melhoria do estilo de vida atual da família é um objetivo importante quando tomo decisões na empresa.	1	2	3	4	5	6	7
OEF06	A melhoria do estilo de vida atual da família é um objetivo importante quando tomo decisões na empresa.	1	2	3	4	5	6	7

11	Objetivos não econômicos da família	Discordo Totalmente					Concordo Totalmente	
		1	2	3	4	5	6	7
ONE01	A manutenção de laços afetivos familiares é um objetivo importante quando tomo decisões na empresa.	1	2	3	4	5	6	7
ONE02	A manutenção ou aumento do <i>status</i> social da família é um objetivo importante quando tomo decisões na empresa.	1	2	3	4	5	6	7
ONE03	É um objetivo importante quando tomo decisões que a empresa reflita a imagem da família perante a sociedade.	1	2	3	4	5	6	7
ONE04	A construção e manutenção de uma boa reputação da família perante a sociedade é um objetivo importante quando tomo decisões na empresa.	1	2	3	4	5	6	7
ONE05	A manutenção ou aumento da harmonia da família é um objetivo importante quando tomo decisões na empresa.	1	2	3	4	5	6	7
ONE06	A manutenção dos valores e do legado da família é um objetivo importante quando tomo decisões na empresa.	1	2	3	4	5	6	7

12	Essência Familiar	Discordo Totalmente					Concordo Totalmente	
		1	2	3	4	5	6	7
EF01	Os membros da família sentem-se orgulhosos de fazer parte da empresa.	1	2	3	4	5	6	7
EF02	Os membros da família são leais a empresa.	1	2	3	4	5	6	7
EF03	Os membros da família apoiam publicamente a empresa.	1	2	3	4	5	6	7
EF04	Os membros da família se preocupam com o futuro da empresa.	1	2	3	4	5	6	7
EF05	Os membros da família estão dispostos a se sacrificar para ajudar a empresa a ser bem-sucedida.	1	2	3	4	5	6	7
EF06	Os membros da família têm interesse em manter o controle da empresa.	1	2	3	4	5	6	7

13	Desempenho Financeiro	Discordo Totalmente					Concordo Totalmente	
		1	2	3	4	5	6	7
F01	A empresa apresenta lucro desejado.	1	2	3	4	5	6	7
F02	A empresa apresenta receita/vendas desejada.	1	2	3	4	5	6	7
F03	A empresa apresenta custo operacional adequado.	1	2	3	4	5	6	7
F04	A empresa apresenta um nível de compras adequado.	1	2	3	4	5	6	7
F05	A empresa apresenta um caixa adequado para honrar suas obrigações.	1	2	3	4	5	6	7
F06	A performance global da empresa está em um nível desejado.	1	2	3	4	5	6	7

14	Desempenho Não Financeiro	Discordo Totalmente					Concordo Totalmente	
		1	2	3	4	5	6	7
F01	A empresa apresenta uma reputação desejada.	1	2	3	4	5	6	7
F02	A empresa apresenta produtos com qualidade.	1	2	3	4	5	6	7
F03	A empresa apresenta produtos com preços competitivos.	1	2	3	4	5	6	7
F04	Os clientes estão satisfeitos com a empresa.	1	2	3	4	5	6	7
F05	Os colaboradores estão satisfeitos com a empresa.	1	2	3	4	5	6	7
F06	Os sócios estão satisfeitos com a empresa.	1	2	3	4	5	6	7

15	Desempenho em Inovação de Produtos	Discordo Totalmente					Concordo Totalmente	
		1	2	3	4	5	6	7
F01	Novos produtos têm alcançado os objetivos fixados em termos de vendas	1	2	3	4	5	6	7
F02	Novos produtos têm alcançado os objetivos fixados em termos de lucro	1	2	3	4	5	6	7
F03	Os clientes estão satisfeitos com o desempenho de novos produtos	1	2	3	4	5	6	7
F04	Os novos produtos proporcionam à empresa uma vantagem competitiva	1	2	3	4	5	6	7
F05	Novos produtos têm permitido a penetração de novos mercados	1	2	3	4	5	6	7