UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE E ATUÁRIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE

REMUNERAÇÃO VARIÁVEL DE EXECUTIVOS EM EMPRESAS FAMILIARES
BRASILEIRAS

Júlio Orestes da Silva

Orientador: Prof. Dr. Fábio Frezatti

SÃO PAULO

2015

Prof. Dr. Marco Antônio Zago
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Diretor da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária

Prof. Dr. Gerlando Augusto Sampaio Franco de Lima
Chefe do Departamento de Contabilidade e Atuária

Prof. Dr. Andson Braga de Aguiar
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade

JÚLIO ORESTES DA SILVA

**REMUNERAÇÃO VARIÁVEL DE EXECUTIVOS EM EMPRESAS FAMILIARES
BRASILEIRAS**

Tese apresentada ao Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como parte dos requisitos para obtenção do título de Doutor em Ciências.

Área de concentração:
Controladoria e Contabilidade

Orientador: Prof. Dr. Fábio Frezatti

Versão Corrigida

(Versão original disponível na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade)

SÃO PAULO

2015

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo na publicação
Serviço de Biblioteca e Documentação
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Silva, Júlio Orestes da

Remuneração variável de executivos em empresas familiares brasileiras / Júlio Orestes da Silva. -- São Paulo, 2015.
109 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2015.
Orientador: Fábio Frezatti.

1. Empresas familiares 2. Remuneração variável 3. Avaliação de desempenho organizacional 4. Contabilidade gerencial I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.041

Nome: Júlio Orestes da Silva

Título - Remuneração Variável de Executivos em Empresas Familiares Brasileiras

Tese apresentada ao Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para obtenção do título de Doutor em Ciências.

Orientador: Prof. Dr. Fábio Frezatti

Aprovado em: 09 de abril de 2015

Banca Examinadora

Prof. Dr. Fábio Frezatti

Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Andson Braga de Aguiar

Universidade de São Paulo

Profª. Dr.^a Elizabeth Krauter

Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Annor da Silva Junior

Instituição: Universidade Federal do Espírito Santo

Profª. Dr.^a Ilse Maria Beuren

Instituição: Universidade Federal do Paraná

Ao meu pai Orestes da Silva (*in memoriam*), o principal responsável por despertar minha curiosidade e incentivar a busca por aprendizado.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por me dar forças, iluminar este caminho e tornar possível esta conquista.

Aos meus pais, Orestes da Silva (*in memoriam*) e Leni Coelho da Silva, que sempre me incentivaram e apoiaram na busca por conhecimento, por uma educação digna e pelo amor dedicado, essencial a todas as conquistas da minha vida. Vocês estarão eternamente ao meu lado.

À minha família, em especial à minha irmã Onésia e aos meus irmãos Onélio e Odin, pelo carinho com que me acolheram, pelos ensinamentos que me transmitiram e por nossa união. Sem vocês a vida não teria o mesmo significado.

Agradeço às minhas cunhadas, que sempre me acolheram, e permitiram que eu fizesse parte de suas famílias também. Às minhas lindas sobrinhas e aos meus sobrinhos, por tornarem os momentos mais alegres.

Agradeço à Emília, por sempre estar ao meu lado, me motivando, tornando o final desta etapa mais feliz e leve. Muito obrigado por fazer parte da minha vida.

Ao meu orientador, professor Fábio Frezatti, agradeço pela dedicação, sugestões, sua cobrança e incentivo, fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho, principalmente a cobrança, pois tornaram-se motivadores essenciais.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade, pela dedicação e pelos conhecimentos transmitidos durante o curso, que têm uma importante parcela na formação de docentes que irão disseminar o conhecimento contábil.

Agradeço aos professores que participaram da qualificação e da defesa, pois suas contribuições, tanto no debate, quanto no que foi inserido no trabalho foram muito importantes.

Aos amigos, que sempre me apoiaram, acreditando que esta meta fosse possível e compreendendo a ausência em muitos momentos, que foram dedicados ao alcance deste objetivo. Alguns sabem a importância que tiveram durante o curso e principalmente nos debates e na conclusão da pesquisa, vocês fazem parte desta vitória.

Agradeço aos amigos da UFG e aos órgãos de apoio, CAPES e FAPEG que foram fundamentais para o desenvolvimento da pesquisa.

Por fim, a todos que contribuíram para a realização desta pesquisa, sem deixar de agradecer o apoio e disponibilidade dos colaboradores da secretaria do Curso.

“Se o dinheiro for a sua esperança de independência, você jamais a terá. A única segurança verdadeira consiste numa reserva de sabedoria, de experiência e de competência.”

(Henry Ford)

RESUMO

Silva, J. O. (2015). *Remuneração variável de executivos em empresas familiares brasileiras*.

Tese de Doutorado, Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

Esta tese teve por objetivo verificar o impacto da influência familiar na discricionariedade da determinação da remuneração dos executivos em empresas brasileiras. Assume-se que a visão tradicional da relação principal x agente é fundamentalmente distinta nas empresas familiares, nas quais a propriedade e a gestão se confundem, se não totalmente, pelo menos em parte. Nesse caso, questionam-se o uso e função da remuneração por incentivo como mecanismo de alinhamento de interesses. Existem evidências de que as empresas familiares tendem a estruturar planos de incentivo com menor uso de remuneração variável, parte pelo controle natural e implícito da presença familiar na empresa, parte, por não ser compatível com preservação da riqueza socioemocional. Essas evidências influenciam nas relações esperadas: (a) quanto maior a influência familiar menor a tendência para fornecer remuneração variável aos executivos; (b) quanto maior a influência familiar maior a propensão para uso de flexibilidade na avaliação de desempenho para a determinação da remuneração variável dos executivos; (c) quanto maior a propensão para uso de flexibilidade na avaliação de desempenho menor a tendência para fornecer remuneração variável aos executivos. Para analisar essas relações, a pesquisa foi desenvolvida por meio de um levantamento realizado em 128 empresas familiares brasileiras de capital fechado. Os dados foram analisados por meio de modelagem de equações estruturais. Os resultados indicaram que a influência familiar captada pelo modelo F-PEC (poder, experiência e cultura) não tem relação direta com a proporção de remuneração variável fornecida aos executivos. Entretanto, a influência familiar impacta positivamente na propensão sobre a flexibilização da avaliação de desempenho para a determinação da remuneração variável dos executivos. Os achados evidenciaram que quanto maior é a propensão para uso de flexibilidade na avaliação de desempenho, maior a tendência para fornecer remuneração variável aos executivos. Esse resultado contradiz a relação esperada na pesquisa, todavia, pode ser interpretado como propício do ambiente familiar, em que a confiança, a preocupação com a reputação e a percepção de justiça são tidos como características fundamentais, indicando que quanto maior é a influência familiar, maior é a propensão ao uso de discricionariedade na determinação dos incentivos, o que resulta em maior proporção de remuneração variável em relação a remuneração total do executivo. Entretanto, a relação entre influência familiar e remuneração variável só foi constatada quando a flexibilidade tem papel de mediadora. Do ponto de vista organizacional, essa flexibilização para mudança pode trazer diferentes consequências sobre a empresa. Quando proporcionar mudança tal que o executivo perceba sua meta como inatingível, o fato pode gerar desinteresse dos executivos sobre o plano de remuneração e destruir a estratégia de motivação. Da mesma forma, se a mudança for feita e o executivo entender que foi favorável, pode ocorrer, como consequência, o descrédito perante o sistema de avaliação, sendo considerado que ele não será utilizado de fato. Todavia, a possibilidade de descrédito perante o sistema de avaliação e remuneração pode não ocorrer em ambientes nos quais a confiança, a preocupação com a reputação e a percepção de justiça são tidos como características fundamentais, o que é mais comum em empresas familiares.

Palavras-chave: Empresas familiares. Remuneração variável. Avaliação de desempenho. Contabilidade Gerencial.

ABSTRACT

Silva, J. O. (2015). *Variable remuneration of executives in Brazilian family businesses*. Tese de Doutorado, Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

The main goal of this thesis was to verify the impact of family influence in the discretionary choice of the remuneration of executives in Brazilian companies. This research assumed that the traditional view of the principal versus agent relationship is fundamentally different in family firms, where ownership and management are, at least in part, confused. In this case scenario, we question the use and function of the incentive compensation as interests alignment mechanism. Theoretical evidences support that family businesses tend to structure incentive plans with less use of variable compensation. This could be explained in part by the natural control and implicit family presence in the company, and in part by it's incompatibility with the preservation of socioemotional wealth. Those evidences are related with the expected relationships: (a) greater the family influence in the company, higher is the probability that the company provide variable remuneration to their executives; (b) higher family influence increase the propensity for flexibility in the use of performance assessment for determining the variable remuneration of the executives; (c) bigger propensity for flexibility in the use of lower performance evaluation tend to provide variable remuneration to the executives. To analyze these relationships, this research conducted a survey with 128 Brazilian family companies that are privately held. Data were analyzed using structural equation modeling. The results indicated that family influence captured by the F-PEC model (power, experience and culture) are not directly related to the proportion of variable compensation provided to executives. However, the family influence positively impacts the propensity on the relaxation of performance evaluation for determining the variable remuneration of executives. The results also showed that higher propensity for flexibility in the evaluation of performance, is associated with a higher tendency to provide variable remuneration to the executives. This finding contradicts the expected theoretical relationship, however, they can be interpreted as a consequence of a unique family environment, where trust, concern for the reputation and the perception of fairness are considered fundamental characteristics, indicating that the larger the family influence, greater is the propensity to use discretion in determining the remuneration incentives, which results in a higher proportion of variable remuneration in relation to total executive remuneration. However, the relationship between family influence and variable compensation was only found when flexibility works as a mediator factor. From an organizational point of view, this higher flexibility to change can bring different consequences for the company. If the change makes the executive realizes its goal as unattainable, for example, that can generate disinterest of business on the compensation plan and destroy the motivation strategy of the company. Similarly, if the change is made and the executive view this change as favorable, they tend to discredit the system of evaluation, and considered that it will not actually be used. However, the possibility of disbelief before the evaluation and remuneration system, cannot occur in environments where trust, concern with the reputation and the perception of fairness are considered fundamental characteristics, which is more common in families companies.

Keywords: Family businesses. Variable compensation. Performance evaluation. Management Accounting.

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS	12
LISTA DE TABELAS	13
LISTA DE FIGURAS	14
1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Contextualização.....	15
1.2 Problema e objetivos da pesquisa.....	19
1.3 Justificativa	23
1.4 Contribuições	25
1.5 Estrutura do trabalho.....	27
2 REFERENCIAL TEÓRICO	29
2.1 Empresas Familiares	29
2.1.1 Definição de empresas familiares	35
2.1.2 Estudos sobre empresas familiares e a Contabilidade.....	42
2.2 Sistemas de incentivo e remuneração.....	49
2.2.1 Remuneração por incentivo em empresas familiares	52
2.2.2 Avaliação subjetiva de desempenho	54
2.3 Desenvolvimento das hipóteses e modelo teórico da pesquisa.....	57
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	61
3.1 População e Amostra da pesquisa	61
3.2 Coleta de dados	62
3.3 Mensuração das variáveis da pesquisa	63
3.4 Tratamento e Análise dos Dados	66
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	69
4.1 Tratamento e Análise dos Dados	69
4.2 Análise Descritiva	73
4.3 Avaliação do Modelo de Mensuração	77
4.4 Avaliação do Modelo Estrutural	79
5 CONCLUSÃO	87
REFERÊNCIAS	91
APÊNDICE A – Modelo da primeira mensagem eletrônica enviada	99
APÊNDICE B – Modelo da segunda mensagem eletrônica enviada.....	101
APÊNDICE C – Questionário.....	103
APÊNDICE D – Análise Fatorial Confirmatória.....	107
APÊNDICE E – Modelos Estruturais	108

LISTA DE ABREVIATURAS

AVS	Avaliação Subjetiva de Desempenho.
CEO	<i>Chief executive officer.</i>
EUA	Estados Unidos da América.
FBN	<i>Family Business Network.</i>
FF	<i>Family Firms.</i>
F-PEC	<i>Family-Power, Experience and Culture.</i>
IFERA	<i>International Family Enterprise Research Academy.</i>
MAS	<i>Management Accounting System.</i>
PIB	Produto Interno Bruto.
PLR	Participação nos Lucros e Resultados.
PMS	<i>Performance Management Systems.</i>
SCG	Sistema de Controle Gerencial.
SCG	Sistemas de Controle Gerencial.
SEBRAE	Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

LISTA DE TABELAS

<i>Tabela 1</i> Empresas familiares em âmbito mundial	32
<i>Tabela 2</i> Setores econômico da Amostra	69
<i>Tabela 3</i> Tempo de existência das empresas	70
<i>Tabela 4</i> Gerações proprietárias	70
<i>Tabela 5</i> Número de colaboradores	71
<i>Tabela 6</i> Empresas por região	71
<i>Tabela 7</i> Formalização da avaliação de desempenho dos gestores	72
<i>Tabela 8</i> Análise Descritiva de Poder	73
<i>Tabela 9</i> Análise Descritiva de Experiência	74
<i>Tabela 10</i> Análise Descritiva de Cultura	74
<i>Tabela 11</i> Análise Descritiva da Flexibilidade	75
<i>Tabela 12</i> Análise Descritiva da Remuneração Variável e Tamanho	76
<i>Tabela 13</i> Matriz com cargas fatoriais (validade discriminante do Modelo 1 ajustado)	77
<i>Tabela 14</i> Variância Média Extraída e Confiabilidade Composta do Modelo	78
<i>Tabela 15</i> Matriz de Correlações entre as Variáveis Latentes	78
<i>Tabela 16</i> Relações estruturais da AFC	79
<i>Tabela 17</i> Estatística das relações estruturais	80

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Definições de empresa familiar.....	37
<i>Figura 2.</i> Desenvolvimento das pesquisas sobre empresas familiares.	44
<i>Figura 3.</i> Pesquisas que versam sobre Contabilidade e Empresas Familiares.....	45
<i>Figura 4.</i> Estudos sobre Contabilidade Gerencial e Empresas familiares..	48
<i>Figura 5.</i> Modelo Teórico da Pesquisa.	60
<i>Figura 6.</i> Variáveis e tratamentos utilizados na construção do F-PEC.	64
<i>Figura 7.</i> Variáveis e tratamentos utilizados na construção da flexibilidade.	65
<i>Figura 8.</i> Variáveis e tratamentos utilizados na construção da flexibilidade.	81
<i>Figura 9.</i> Hipóteses da pesquisa.	82

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo é realizada (i) a contextualização dos temas abordados no estudo, (ii) a caracterização do problema de pesquisa, (iii) a introdução da questão de pesquisa que norteará o estudo, (iv) a inserção dos objetivos da pesquisa, (v) a apresentação das justificativas e contribuições do presente estudo e, por fim, (vi) a ilustração da estrutura do trabalho.

1.1 Contextualização

Avaliar, incentivar e recompensar funcionários pode ser vital para a sobrevivência e otimização de resultados de uma organização. Por isso, questões relacionadas à construção de sistemas de avaliação de desempenho que contribuam com o alinhamento de interesses entre principal e agente são cada vez mais discutidas. Consequentemente, tem sido observada uma evolução da temática tratada, que, desde os modelos iniciais até os mais complexos, geralmente buscam alinhar interesses entre colaboradores e proprietários, com a finalidade de direcionar a alocação de esforços adequadamente, o que pode ser considerada uma das principais funções dos planos de incentivo e, principalmente, da remuneração variável no âmbito desses planos.

Ao atrelar pagamentos ao desempenho, espera-se motivar o funcionário a exercer um maior esforço, já que isso resultará no aumento de sua remuneração (Hölmstrom, 1979). Nesse contexto, o desenho dos sistemas de incentivo tem papel fundamental no controle gerencial, pois os sistemas deveriam vincular recompensas e/ou punições ao resultado das avaliações de desempenho. Assim, a remuneração variável, como parte dos sistemas de recompensas, exerce importante papel no âmbito do sistema de controle gerencial da organização (Merchant & Van der Stede, 2012).

As medidas de desempenho utilizadas para avaliação dos agentes podem ser as mais diversas, entretanto é comum controlar o desempenho dos agentes por medidas de desempenho objetivas (Prendergast & Topel, 1993). Ainda, para avaliar desempenho e remunerar, espera-se que esse desempenho possa ser observado e que as medidas utilizadas na avaliação correspondam ao objetivo delineado, envolvam custos, estrutura, planejamento e exista uma relação de troca entre custos e benefícios.

Grande parte da literatura econômica sobre remuneração e organizações é construída a partir da Teoria Institucional e, mais especificamente, da Teoria da Agência, e a maioria dos trabalhos busca analisar situações em que o desempenho dos agentes pode ser controlado com o uso de medidas de desempenho objetivas (como produção e vendas) (Prendergast & Topel, 1993). Esses trabalhos, no entanto, ignoram uma questão central: o fato de que a maioria dos contratos de remuneração envolvem julgamentos subjetivos e, portanto, não verificáveis objetivamente (Prendergast & Topel, 1993).

Nesse sentido, quando alguns aspectos da avaliação de desempenho são difíceis de serem controlados e contratados, muitas vezes utilizam-se contratos implícitos ao invés de explícitos (Prendergast & Topel, 1993). Essa existência de contratos implícitos resulta naquilo que se denomina discricionariedade para avaliar o desempenho dos agentes, desde a formulação e determinação das medidas, seus pesos e o montante de remuneração a ser paga. Para Baker, Gibbons e Murphy (1994), os contratos de incentivo muitas vezes incluem componentes subjetivos importantes que atenuam as distorções de incentivo causadas por medidas objetivas imperfeitas.

Dado que a visão tradicional da Teoria da Agência preconiza a separação entre propriedade e gestão e, considerando que, mesmo nesse ambiente dual, medidas subjetivas de avaliação de desempenho poderão atenuar medidas objetivas imperfeitas, é possível questionar a visão tradicional de principal e agente, isso porque aspectos relacionados com a separação entre propriedade e gestão podem ser distintos daqueles da visão predominante. Ou seja, em alguns casos a propriedade e a gestão podem estar nas mãos do mesmo ou dos mesmos indivíduos (Baker, Jensen; & Murphy, 1988). Esse fato pode ser discutido no ambiente das empresas familiares, as quais, na maioria dos casos, são tratadas dentro da visão dominante e são deixadas de lado as suas peculiaridades.

As empresas familiares representam um dos maiores e mais relevantes grupos de empresas em praticamente todas as economias (Astrachan & Shanker, 2003; La Porta, Lopez-de-Silanes, & Shleifer, 1999; Shanker & Astrachan, 1996). No Brasil, esse tipo de organização corresponde a aproximadamente 90% das empresas existentes (*International Family Enterprise Research Academy* [IFERA], 2003; Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [SEBRAE], 2012). Geralmente, o que distingue uma empresa familiar de outras organizações são fatores como origem, história da família fundadora, objetivos e planos que

são mantidos de acordo com as expectativas dos membros familiares acerca da preservação e continuidade da organização.

Segundo Silva Jr., Silva e Silva (2013, p. 243), “[a] propriedade de uma organização familiar está associada a membros familiares que, ao longo dos anos, como em qualquer grupo social, constroem valores em suas relações dentro e fora da família e da organização”. Nesse contexto, poder e controle se apresentam de maneira particular, decorrentes principalmente pela presença de relações predominantemente subjetivas, marcadas por fortes laços afetivos e provenientes de um elo que antecede o empreendimento. Em consequência, a organização empresarial familiar torna-se um ambiente peculiar para se investigar as relações de trabalho (Lopes, Carrieri, & Saraiva, 2013).

Diante disso, a organização é percebida como um negócio no qual os vínculos familiares precisam ser considerados, já que os envolvidos lidam, principalmente, com papéis arraigados de afetividade, mesclando-se aos papéis profissional, racional e objetivo, o familiar (Lopes et al., 2013). Dessa forma, o envolvimento e a influência que a família controladora exerce sobre a gestão impactam as relações de trabalho e influenciam o comportamento nas empresas familiares, o que sugere necessidade de diferenciação na tratativa (interesses, conflitos, tensões, poder, continuidade, perpetuação, gerações etc.). Portanto, compreender essas diversidades pode subsidiar a construção de políticas, planos e procedimentos específicos que contribuam com a gestão das organizações familiares (Moores, 2009).

Ao enfatizar a gestão das empresas familiares como algo diverso de outras organizações, torna-se importante destacar a falta de estudos sobre a contabilidade nesse contexto e, principalmente, no contexto da contabilidade gerencial (Chrisman, Chua, & Sharma, 2005; Salvato & Moores, 2010; Songini, Gnan, & Malmi, 2013). Estudos dessa natureza são importantes, pois a falta de dissociação entre a gestão organizacional e a dinâmica da empresa (Lopes et al., 2013) pode interferir no Sistema de Controle Gerencial (SCG) e na escolha de artefatos contábeis (Salvato & Moores, 2010; Songini et al., 2013).

O SCG desempenha um papel importante na organização, uma vez que, além de contribuir para o acompanhamento e controle dos objetivos, ele pode ser relevante para avaliar o desempenho e motivar os membros da organização (Anthony & Govindarajan, 2008). Isso porque, ao tratar avaliação de desempenho e motivação, um dos tópicos mais discutidos na

academia e no ambiente empresarial é a remuneração variável, a qual pode se materializar com o pagamento de bônus (remuneração variável) dado o desempenho de executivos. Para Krauter (2009, p. 22) “... a remuneração é um dos sistemas mais importantes e complexos da administração de recursos humanos”, e torna-se ainda mais relevante ao ser um mecanismo que fornece incentivos para o alinhamento de interesses.

Dito isso, a remuneração pode ser analisada como parte do sistema de incentivos e recompensas, em especial a parte variável, pois a remuneração variável seria uma forma de incentivo e recompensa utilizada para alinhamento de interesses. As pessoas naturalmente alocam esforços para maximizar interesses particulares. Nesse sentido, pode-se fornecer incentivos para o compartilhamento de riscos e alinhamento de interesses (Banker & Datar, 1989), os quais levariam o agente a mobilizar maior esforço na busca por maximizar sua riqueza (maior remuneração) e, consequentemente, atingir os objetivos do principal (maior retorno).

Entretanto, no contexto das empresas familiares é importante destacar que gestão e propriedade coincidem total ou (ao menos) parcialmente (Chrisman et al., 2005). Esse fato pode refletir em objetivos distintos e relações diversas, como a existência da organização compulsoriamente considerar a participação dos familiares na posse e poder, duplo papel (executivo e dono), valores familiares mesclados com valores empresariais, significado do termo “transparência”. Em síntese, é importante destacar que o distanciamento entre família e propriedade não acontece da mesma forma nas empresas familiares (Westhead & Howorth, 2006).

Como os sistemas de remuneração são utilizados como um dos principais mecanismos para alinhamento de interesses, evidências indicam que em decorrência do envolvimento da família, esses incentivos seriam menos utilizados no caso das empresas familiares. Isso se deve em parte à necessidade de menos mecanismos de controle e incentivos (Speckbacher & Wentges, 2012), já que, na maioria das organizações familiares, esses são vistos como incompatíveis com a preservação da riqueza socioemocional (Memili, Misra, Chang, & Chrisman, 2013).

A remuneração de executivos, principalmente a remuneração variável, tem um importante papel para alinhar interesses nas organizações. Segundo um levantamento promovido pela

Hay Group (2010) em 2009 a remuneração variável, em relação ao salário total pago a executivos no Brasil, foi a maior do mundo, representando 42% do salário. A parcela da remuneração variável no cenário brasileiro ultrapassa 50% da remuneração total em outras pesquisas. Por exemplo, Silva (2010) identificou que, no ano de 2009, aproximadamente 58% da remuneração total auferida pelo grupo de *top* executivos foi composto por remuneração variável. Outra evidência é o estudo de Araujo (2012), o qual encontrou que 58% da parcela da remuneração dos executivos são decorrentes de incentivos atingidos de forma variável entre os anos de 2009 e 2011.

Tanto a proeminência da intensiva utilização de mecanismos que proporcionam remuneração variável nas empresas brasileiras, quanto a grande proporção de empresas familiares no mercado nacional formam um cenário interessante para investigar o uso destes incentivos nas empresas familiares brasileiras. Para Speckbacher e Wentges (2012), as empresas familiares tendem a fazer menos uso de medidas de desempenho na definição de metas estratégicas e práticas de incentivos. Assim, talvez fique justificado o fato de essas empresas buscarem em maior proporção objetivos não econômicos, os quais estão atrelados à preservação da riqueza socioemocional (Berrone, Cruz, & Gomez-Mejia, 2012; Gómez-Mejía, Haynes, Núñez-Nickel, Jacobson, & Moyano-Fuentes, 2007; Memili et al., 2013).

A predominância da menor utilização de metas financeiras, da busca de objetivos não econômicos e da menor formalização de artefatos de controle podem fazer com que as empresas familiares façam maior uso de avaliação subjetiva de desempenho para avaliar gestores e recompensá-los. Em resumo, as empresas no Brasil fazem uso intensivo de incentivos (como remuneração variável) e, ao mesmo tempo, têm características de serem predominantemente familiares. Isso faz surgir diversos questionamentos ao uso da avaliação de desempenho e, conseqüentemente, da remuneração variável de executivos nas empresas familiares brasileiras.

1.2 Problema e objetivos da pesquisa

As empresas familiares têm características que as diferenciam das empresas não familiares, em suma geradas a partir da influência da família na gestão (Moore, 2009). Destaque-se que essas empresas buscam relacionamentos de longo prazo (Anderson, Jack, & Dodd, 2005; Miller & Le Breton-miller, 2006), reconhecimento e sucesso no mercado (Craig, Dibrell, &

Davis, 2008), geralmente enfatizando os resultados de longo prazo, os quais são expressos na estratégia do negócio (Astrachan, 2010). Nesse contexto, empresas familiares perseguem muito além de objetivos financeiros (Gómez-Mejía et al., 2007; Sharma, Chrisman, & Chua, 1997; Zellweger & Astrachan, 2008), característica coerente com a ideia de perpetuação da organização e expectativa de transferência para as próximas gerações.

Com o argumento de preservação da riqueza da família, destaca-se que o envolvimento da família reduz a necessidade de remuneração dos gestores da organização (Memili et al., 2013). Isso seria intensificado quando a remuneração é para gestores não familiares por esses incentivos serem incompatíveis com a manutenção da riqueza socioemocional (Memili et al., 2013). Nesse caso, as empresas familiares seriam menos propensas a utilizar remuneração por incentivo aos gestores, quando comparadas às empresas não familiares, ou mesmo, quando comparadas a empresas nas quais a influência familiar é menor.

Nas empresas familiares, o pacote de remuneração fornecido aos executivos geralmente é diferente daquele fornecido em empresas não familiares (Hiebl, 2013). Além da propensão ao montante total de remuneração ser menor do que o fornecido (R. C. Anderson & Reeb, 2003; Memili et al., 2013; Weisskopf, 2013), a estrutura do pacote de incentivos também possui características distintas para as empresas familiares.

No caso das empresas familiares, a parte variável de remuneração que compõe o total de remuneração fornecida também tende a ser menor (Chen & Hsu, 2008; Hiebl, 2013), assim como a propensão a utilizar incentivos como ações e opções de ações (Hiebl, 2013). Espera-se, porém, que os executivos não familiares em empresas familiares recebam maior remuneração total do que os executivos familiares, pois o risco por parte do gestor é maior (Gomez-Mejia, Larraza-Kintana, & Makri, 2003; Hiebl, 2013; McConaughy, 2000; Weisskopf, 2013).

Apesar de a maioria dos trabalhos evidenciarem que o executivo não familiar recebe um total de remuneração maior do que executivos familiares (Gomez-Mejia et al., 2003; Hiebl, 2013; McConaughy, 2000; Weisskopf, 2013), na literatura internacional há resultados contraditórios: por exemplo, Cohen e Lauterbach (2008) demonstraram que os executivos da família recebem maior remuneração total quando comparada a de executivos não familiares. Nesse caso, esses pesquisadores sugerem que, ao pagar maior remuneração para os executivos

familiares, o argumento da elevada remuneração pode decorrer do comportamento discricionário que leva a família a expropriar riqueza dos acionistas minoritários.

Esses resultados divergentes, apesar de alguns demonstrarem empiricamente que os executivos não familiares recebem remuneração total maior do que familiares, contrariam, em parte, a premissa assumida pela óptica da preservação da riqueza socioemocional (Memili et al., 2013). Ao mesmo tempo reforçam essa perspectiva a partir dos resultados que evidenciam que empresas familiares fornecem menos remuneração por incentivo aos executivos quando comparados a empresas não familiares (Anderson & Reeb, 2003; Chen & Hsu, 2008; Hiebl, 2013; Weisskopf, 2013) e, ainda, demonstram que a propensão para fornecimento de remuneração variável também é inferior.

De acordo com Merchant e Van der Stede (2012), os contratos de incentivo são propostos para influenciar o comportamento do agente na busca de alinhamento de interesses, decorrentes das metas objetivadas, definidas e acompanhadas. Caso o contrato seja atingido, podem ser fornecidos incentivos, sendo remuneração variável a mais usual. Nas empresas familiares, sugere-se que as traduções dos objetivos em planos operacionais e estratégicos são influenciadas por laços familiares e, assim, apresentam características de comunicação e compartilhamento mais informais e implícitos.

Alguns estudos têm demonstrado que as empresas familiares tendem a utilizar menos mecanismos de controle gerencial do que as empresas não familiares (Hiebl, 2012; Songini et al., 2013; Speckbacher & Wentges, 2012), e que se acentua ao tratar controles relacionados à avaliação de desempenho (Speckbacher & Wentges, 2012). Empresas familiares consideram objetivos econômicos e não econômicos, sendo que esses últimos se sobressaem em muitos casos. Geralmente os objetivos não econômicos são representativos na escolha dos artefatos de controle e, conseqüentemente, na avaliação de desempenho (Chrisman, Memili, & Misra, 2013).

Nesse contexto, enfatize-se que decisões de remuneração como forma de incentivo são fundamentais para todas as organizações, uma vez que elas podem influenciar o comportamento dos indivíduos (Baker, Jensen, & Murphy, 1988). A utilização de incentivos para alinhar interesses é relevante para as organizações (Baker et al., 1988), sejam elas familiares ou não. O envolvimento familiar na gestão, entretanto, tende a diminuir a

necessidade de incentivos, pois os controles naturais decorrentes desse envolvimento reduzem a necessidade de controles adicionais. Portanto, sugere-se que os planos de incentivo em empresas familiares sejam estruturados com menor uso de remuneração variável.

Além do exposto, decorrente da ênfase em objetivos não econômicos (Chrisman et al., 2013), as evidências demonstram maior uso de processos informais de planejamento, contratos implícitos, medidas não financeiras e medidas subjetivas (Hiebl, 2012; Songini et al., 2013; Speckbacher & Wentges, 2012). Tais características podem evidenciar que as empresas familiares fazem maior uso de avaliação subjetiva sobre o sistema de remuneração de executivos, nesse caso, especificamente, maior uso de discricionariedade na determinação da remuneração variável dos executivos.

Os incentivos de longo prazo são muitas vezes implícitos e primordiais para a motivação dos funcionários (Bol, 2008), o que mostra compatibilidade com a natureza das empresas familiares. Destaque-se que as empresas familiares são a forma predominante das organizações no País. Contudo, há um uso intensivo de remuneração variável, revelando um ambiente em que os argumentos da preservação da riqueza socioemocional por parte da família poderiam ser negados. Nesse ponto, existe um aspecto relevante quanto ao papel da remuneração variável: ela é o *modus operandi* das empresas mais competitivas do mercado e, ao mesmo tempo, para as empresas familiares, uma oportunidade que pode ser usada com mais “flexibilidade”.

Em síntese, os sistemas de avaliação e de remuneração no contexto das empresas familiares geram discussões sobre a sua existência e a sua complexidade, bem como o seu papel nessas entidades. Ainda é importante destacar que o tratamento do tema por pesquisadores é relativamente recente, o que gera uma oportunidade relevante de analisar os aspectos de particularidade no ambiente brasileiro. Assim, insere-se a questão que norteia esta pesquisa: *Qual o impacto da influência familiar na discricionariedade da determinação da remuneração variável dos executivos em empresas brasileiras?*

Para responder a questão de pesquisa, formulou-se o seguinte objetivo: *Avaliar o impacto da influência familiar na discricionariedade da determinação da remuneração variável dos executivos em empresas brasileiras.*

Nessa perspectiva, argumenta-se que a discricionariedade na avaliação de desempenho para fornecer remuneração variável aos executivos é tratada na literatura como uma forma de ajustar o incentivo a ser concedido aos executivos, geralmente utilizada como proteção do principal. Entretanto, tratando-se de empresas familiares, outros fatores presentes como justiça e confiança (Gibbs et al., 2004; Bol, 2008) e a tendência a fornecer menos incentivos (Anderson & Reeb, 2003; Hiebl, 2013; Memili et al., 2013; Weisskopf, 2013) podem afetar a relação entre a influência familiar e o fornecimento de incentivos e, diante disso, este trabalho defende a seguinte tese: *A discricionariedade na avaliação de desempenho, especificamente na determinação do incentivo, impacta positivamente a remuneração variável dos executivos em empresas familiares.*

1.3 Justificativa

As empresas familiares caracterizam-se pelo envolvimento da família no controle e gestão, e em sua essência é a intenção, ou seja, como a influência da família é transmitida aos objetivos organizacionais, os quais modelam a instituição com valores e objetivos de manutenção de riqueza e transferência para as próximas gerações da família. Um dos argumentos para a visão de longo prazo está na preservação da riqueza da família (Memili et al., 2013). O envolvimento familiar, principalmente sob a perspectiva da preservação da riqueza da família, sugere que os executivos tendem a ter menor remuneração do que em empresas não familiares (Anderson & Reeb, 2003; Hiebl, 2013; Memili et al., 2013; Weisskopf, 2013).

Posto que a remuneração por incentivo para os executivos pode atuar como um mecanismo de alinhamento de interesses (Merchant & Van der Stede (2012). Sugere-se, que o fato de a utilização da remuneração por incentivo ser menor em empresas familiares, justifica-se, em uma parte, pela gestão e propriedade serem mais próximas (controles naturais, maior alinhamento de interesses), e, em outra parte, parte porque os membros familiares querem preservar a riqueza no seio da família.

Pressupõe-se, portanto, que, nessas empresas, são evidenciados recorrentemente processos informais de planejamento, contratos implícitos, medidas subjetivas de desempenho e medidas não financeiras (Hiebl, 2012; Songini et al., 2013; Speckbacher & Wentges, 2012). As organizações familiares têm foco em objetivos não econômicos, além dos objetivos econômicos (Chrisman et al., 2013), os quais fazem com que o processo de avaliação seja

mais subjetivo e possam suprir algumas lacunas, quando simplesmente não se reconhece ou não se preocupa com a necessidade de alinhamento de interesses.

Nessas circunstâncias, sugere-se que a avaliação subjetiva de desempenho possa contribuir para a redução da injustiça percebida e aumento de confiança (Bol, 2008). Especificamente, que a propensão ao uso de discricionariedade na determinação do bônus (remuneração variável) possa ter um papel mediador do processo de avaliação e remuneração por incentivo no ambiente das organizações familiares. Essa discricionariedade pode ser materializada sob a forma de flexibilidade das metas, pesos das metas e valores pertinentes à remuneração do executivo.

Outro aspecto importante é a necessidade de estudar esse tipo de organização de maneira específica, considerando que ela, por natureza, é diferente de empresas que não são consideradas familiares, mas que, no mundo empresarial, poucas vezes são tratadas com tal distinção. A própria definição do que é uma empresa familiar já é algo complexo, gerando diversas dificuldades de comparações de resultados e inferências acerca dessas organizações, e, nesse trabalho, a base definida para mensurar a influência familiar (modelo que capta poder, experiência e cultura) deve permitir comparar resultados e contribuir para o desenvolvimento de políticas no âmbito de tais instituições.

Não somente a definição, mas também o tratamento depreendido é relevante, levando-se em conta que “. . . normalmente as revistas e jornais de negócios consideram o envolvimento da família com a empresa como informação anedótica – pitoresca e interessante, mas raramente importante” (Gersick et al., 1997, p. 4). Com isso, é importante salientar que a empresa familiar é um aspecto central neste estudo.

Assim, coerentemente com a preocupação da Comissão Europeia (2009) quanto à necessidade de se conhecer melhor as empresas familiares (dada a relevância e especificidades dessas organizações), o estudo justifica-se ao diagnosticar relações relevantes do envolvimento da família no controle gerencial – principalmente na avaliação de desempenho – o que pode impactar a configuração e fornecimento de contratos de incentivo nestas organizações.

Como dito anteriormente, no Brasil, as empresas familiares são predominantes, com importante participação no Produto Interno Bruto (PIB) e na geração de empregos. Com essa

consideração, o presente trabalho investigou as empresas de capital fechado, o que se configura como outra contribuição à literatura na área, visto que o conhecimento sobre as empresas familiares de capital fechado são limitados (Westhead & Cowling, 1998).

A necessidade de alternativas para o ensino ou mesmo para o desenvolvimento de cursos de aperfeiçoamento da gestão de organizações familiares é outra preocupação da Comissão Europeia (2009) e também é evidenciado na obra de Gersick et al. (1997, p. 4), o qual destaca que os tópicos principais do ensino gerencial – comportamento organizacional, estratégia, finanças, marketing, produção e contabilidade – são ensinados sem que se diferenciem empresas familiares e não familiares. O fato se constitui em outro argumento sobre a necessidade de aprofundar essa temática, que pode estimular estudos e cursos que tratem do assunto de maneira propícia.

Por fim, a pesquisa tenta responder às diversas indagações efetuadas por outros estudos (Debicki, Matherne III, Kellermanns, & Chrisman, 2009; Salvato & Moores, 2010), no que tange à necessidade de conhecer essas organizações, levando em conta particularmente suas peculiaridades, as quais podem emergir através do relacionamento entre família, gestão e propriedade.

1.4 Contribuições

Pretende-se, nesta pesquisa, verificar qual o impacto da influência familiar na discricionariedade da determinação da remuneração variável dos executivos em empresas brasileiras. Mesmo com as diversas caracterizações de empresas familiares existentes, assume-se a principal distinção que caracteriza o negócio familiar: envolvimento da família na gestão e influência sobre as decisões (Astrachan et al., 2002; Chua et al., 1999; Donnelley, 1964; Gersick et al., 1997).

Afinal, dado que a remuneração variável se constitui na grande alavanca para alinhar a motivação dos executivos, sejam eles oriundos da família ou não, aos objetivos estratégicos da entidade, haveria menor propensão de se utilizar a remuneração variável, dada a presença dos membros da família na gestão; ou haveria maior probabilidade de uso da remuneração variável dado que a flexibilidade do relacionamento da empresa familiar na utilização desse

mecanismo diminuiria o risco no aspecto mudança das regras do jogo, se isso fosse relevante para a organização.

Acredita-se que, com esse enfoque, novas contribuições sobre a relação entre o uso de remuneração por incentivo e o processo de determinação desse incentivo em empresas familiares possam ser exploradas. Na prática, podem ser estabelecidos mecanismos de controle e incentivo e, em teoria, pode-se demonstrar essa relação no contexto da contabilidade gerencial (Chrisman et al., 2005; Salvato & Moores, 2010; Songini et al., 2013).

O reduzido tratamento de empresas familiares como uma forma de organização em que a família traz diferentes objetivos e que os mantém na organização, tornou-se mais expressivo apenas nos últimos anos, o que pode ter prejudicado avanços conceituais na área (Chrisman et al., 2005; Salvato & Moores, 2010; Songini et al., 2013). Especificamente, trazer o contexto contábil e de controle gerencial para essa discussão também é outro fator que necessita de estudos. Assim, esta pesquisa busca suprir parte das limitações tratadas até então e promover novos caminhos para discussão a partir dos resultados encontrados.

Outra contribuição está relacionada à utilização de uma abordagem complementar à Teoria da Agência (Jensen & Meckling, 1976), paradigma dominante nas pesquisas que tratam de empresas familiares. Nesse contexto específico, entende-se ser importante uma abordagem complementar, visando não limitar a interpretação multifacetada inerente às empresas familiares (Salvato & Moores, 2010; Songini et al., 2013).

A utilização do julgamento subjetivo na avaliação do desempenho dos gestores é um tema ainda pouco investigado e, na maioria das pesquisas, é visto como algo prejudicial no processo de avaliação. Nesse caso, consoante com Bol (2011), sugere-se que podem ser demonstrados os benefícios como a confiança, justiça e relação de longo prazo, aspectos que se mostram importantes no contexto das empresas familiares.

As contribuições ainda permeiam a evidenciação dos sistemas de incentivo e remuneração em ambiente distinto dos tratados na maioria das pesquisas, que aborda principalmente, o contexto norte-americano e europeu. No caso desta pesquisa, o ambiente investigado é o brasileiro, com características de grande concentração de poder e controle nas organizações e uso agressivo da remuneração por incentivo para executivos.

Por fim, existe a expectativa de que a pesquisa possa indicar futuros caminhos para estudos que ampliem o conhecimento acerca das relações dos sistemas de incentivo e remuneração em empresas familiares, identificando oportunidades e despertando interesses nessa temática.

1.5 Estrutura do trabalho

O presente capítulo introduziu o tema desta pesquisa, por meio da contextualização, apresentação do problema e objetivos, justificativas e contribuições esperadas do estudo, além da estrutura proposta para esta tese.

No segundo capítulo, são explorados os temas principais da pesquisa, desde abordagens teóricas, principais obras e até as evidências empíricas. Abordou-se a relevância das empresas familiares nas diversas economias, a discussão que gira em torno de sua definição, a interface entre a contabilidade e as empresas familiares. Na sequência são tratados os sistemas de incentivo e recompensa, e desenvolveu-se uma discussão do tema no âmbito das empresas familiares. Por fim, no segundo capítulo formulam-se as hipóteses e o modelo teórico da pesquisa.

O terceiro capítulo apresenta os procedimentos metodológicos, destacando os principais aspectos envolvidos no desenvolvimento desta tese, como o estudo foi desenvolvido, a amostra utilizada, o instrumento de coleta de dados e os cuidados na sua aplicação. No quarto capítulo os dados da pesquisa são apresentados e são discutidos os resultados encontrados.

Por fim, são apresentadas as conclusões do estudo, em que são reconhecidas as limitações da pesquisa, mencionando-se sugestões de estudos futuros que podem dar continuidade à abordagem adotada ou mesmo investigar questões que não foram o foco desta tese.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo é destinado à apresentação dos principais argumentos utilizados para sustentar as discussões realizadas nesta pesquisa. Iniciando pela relevância das empresas familiares e os questionamentos sobre sua definição, seguido pela interface entre a contabilidade e as empresas familiares, sistemas de incentivo e remuneração, remuneração por incentivo em empresas familiares, avaliação subjetiva de desempenho e, ainda, o desenvolvimento das hipóteses e modelo teórico da pesquisa

2.1 Empresas Familiares

As empresas familiares, histórica e economicamente, foram relevantes para a sociedade, e atualmente continuam demonstrando sua influência nas diversas economias mundiais. Consideradas uma espinha dorsal no desenvolvimento das economias e civilizações antigas (Bird, Welsch, Astrachan, & Pistrui, 2002), mantiveram-se de maneira semelhante durante o Império Romano, Idade Média e os períodos de descobrimento do Novo Mundo (Bird et al., 2002) e, nas últimas décadas, têm representado a maioria das empresas no mundo (IFERA, 2003).

Inicialmente, as empresas familiares constituíam-se como instituições controladas por famílias e baseadas em domicílios (Bird et al., 2002), características que evoluíram nos diferentes períodos, porém mantiveram o controle da organização, assim como o envolvimento familiar nos negócios, como diferenças fundamentais em relação aos outros tipos de organizações existentes. Entretanto, a complexidade das organizações aumentou com o desenvolvimento comercial e industrial, o tamanho das organizações, a quantidade de colaboradores, os processos mais rebuscados, tanto em relação aos produtos quanto em relação à forma de gestão. Fatores esses que, ao longo da história, foram agregando elementos a serem considerados na delimitação do que é uma empresa familiar.

Apesar de não existir uma única definição do que seja uma empresa familiar, dificilmente elas são delimitadas sem que se destaque a propriedade ou a gestão por parte de uma família. Esta falta de consenso acaba por interferir no fornecimento de dados mais precisos. Contudo, destacam-se alguns esforços realizados para demonstrar o impacto dessas organizações em

diversos países e no mundo (La Porta et al., 1999; Shanker & Astrachan, 1996; Astrachan & Shanker, 2003; IFERA, 2003; Larraza-Lintana et al., 2013).

O estudo de La Porta et al. (1999) identificou a estrutura de propriedade das organizações de capital aberto em 27 países, e foi desenvolvido com uma amostra de grandes e médias empresas. Os resultados demonstraram que as empresas familiares são predominantes nos países investigados e que, em média, as empresas de grande porte controladas por famílias foi de 30%. Ao analisar as empresas de médio porte, esse percentual aumenta e chega a 45% de empresas controladas por famílias. Destaque-se que os resultados de La Porta et al. (1999) não incluíram pequenas empresas.

Em uma tentativa de contemplar a abrangência das empresas familiares em âmbito mundial, a *International Family Enterprise Research Academy* (IFERA) contatou mais de 70 pessoas (pesquisadores e profissionais da temática de empresas familiares), de pelo menos 45 países no ano de 2002. O intuito foi o de ratificar as afirmações de diversos pesquisadores ao destacarem que as empresas familiares dominam a maioria das economias nacionais. Esse estudo obteve uma taxa de retorno de resposta em 60% dos casos.

Os resultados demonstraram que as empresas familiares são predominantes em diversas economias, sendo que, em alguns países, chegaram a atingir um percentual de 96% de participação, como foi o caso dos Estados Unidos da América (EUA) (IFERA, 2003). Também foram obtidos dados que indicaram a relevância das empresas familiares na contribuição ao Produto Interno Bruto (PIB) e taxas de emprego dos países, os quais chegaram a atingir respectivamente a participação de 82% na Indonésia e 79% na Itália (IFERA, 2003).

Larraza-Lintana et al. (2013) destacam alguns estudos para ilustrar a temática nos países ibero-americanos, enfatizando que, apesar da dificuldade para obter dados e da falta de consenso de uma definição operacional para diferenciar essas organizações, a maioria das tentativas indica que a proporção de empresas familiares está acima de 50% em diversas economias. No Brasil, a participação das empresas familiares é ainda mais representativa, girando em torno de 90% das empresas (IFERA, 2003; SEBRAE, 2012), ainda que, segundo o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2012), a predominância das empresas familiares é ainda maior em determinadas regiões do Brasil.

Os dados divulgados e analisados (La Porta et al., 1999; IFERA, 2003; Larraza-Lintana et al., 2013) permitem sugerir que “. . . as empresas familiares são a forma predominante de empresa em todo mundo” (Gersick et al., 1997, p. 2). Entretanto, é essencial destacar que os dados apresentados, os quais representam a participação das empresas familiares em diversos países, devem ser analisados com cautela, pois um dos grandes desafios para os pesquisadores é a existência de diversas definições sobre empresas familiares.

Esforços foram e são realizados para minimizar essa falta de comparabilidade, a exemplo da pesquisa de Shanker e Astrachan (1996), que apresentou uma estrutura para avaliar o impacto econômico das empresas familiares por meio de três escalas. A justificativa de Shanker e Astrachan (1996) estava na falta de comparabilidade dos resultados, pois até a data, encontraram uma diversidade de informações que tinham como base diferentes critérios para considerar uma empresa como familiar.

Shanker e Astrachan (1996) deram um importante passo para o avanço e comparabilidade das pesquisas em empresas familiares, principalmente por estabelecerem critérios operacionais com base em definições teóricas existentes. A pesquisa foi realizada com empresas consideradas familiares dos EUA, e, como resultados, Shanker e Astrachan (1996) identificaram a proporção total de empresas consideradas familiares nas diferentes escalas estabelecidas e, ainda, a contribuição dessas organizações para o PIB e para a taxa de emprego.

Em outra pesquisa, Astrachan e Shanker (2003) atualizaram seus dados da pesquisa feita em 1996, já que, no trabalho anterior, os autores pontuaram que a dificuldade em obter informações também foi um fator que impactou o estudo. Com os novos dados, Astrachan e Shanker (2003) concluíram que é de extrema relevância utilizar métricas que permitam comparabilidade e, conseqüentemente, confiança nas informações geradas. Por fim, destacaram que existe pouca dúvida de que as empresas familiares são grandes contribuintes para a economia dos EUA. Determinar, entretanto, a extensão exata do impacto que elas causam, ainda é difícil.

A escala construída por esses autores contribui na delimitação do que é uma empresa familiar e estabelece estratos, ou seja, existem tipos diferentes dentro do universo das empresas familiares. Para Astrachan e Shanker (2003) a escala permite desenvolver estudos com

informações de diversas economias mundiais. Um exemplo é o estudo da IFERA (2003), que utilizou a escala de Shanker e Astrachan (1996) para determinar o que são as empresas familiares para os pesquisadores consultados.

Com algumas adições realizadas por Tapies (2011), a Tabela 1 ilustra alguns números sobre as empresas familiares em um contexto mundial, com base na pesquisa do IFERA (2003). Ressalte-se que em alguns países não foi possível captar alguns dados e, por isso, a Tabela 1 possui alguns itens em branco.

Tabela 1
Empresas familiares em âmbito mundial

<i>País</i>	<i>Fonte de Dados</i>	<i>% de Empresas Familiares</i>	<i>% de Participação no PIB</i>	<i>% de Representação de Empregos</i>
<i>América</i>				
Argentina	Perkins, 2003	65%		
Brasil	Bernhoeft Consulting Group, 2002	90%	65%	
Chile	Martinez, 1994	75%	50% - 70%	
Canadá	Deloitte e Touche, 1999		45%	
Estados Unidos	Astrachan e Shanker, 1996	96%	40%	60%
<i>Europa</i>				
	Klein, 2000	60%	55%	58%
Alemanha	Family Business International Monitor 2008*	79%		44%
Bélgica	Crijns, 2001	70%	55%	
Chipre	Poutziouris, 2002	80%		
Dinamarca	Sorenson, 2001		45%	
	Veaceslav e Lehtinen, 2001			
	Gallo; Cappuyns e Estapé, 1995	75%	65%	
Espanha	Family Business International Monitor 2008*	85%		42%
	ASMEP/GEEF	> 60%	> 60%	45%
França	Family Business International Monitor 2008*	83%		49%
	Veaceslav e Lehtinen, 2001	80%	40% - 45%	
Finlândia	Family Business International Monitor 2008*	91%		41%
Grécia	Poutziouris, 2002	80%		

<i>País</i>	<i>Fonte de Dados</i>	<i>% de Empresas Familiares</i>	<i>% de Participação no PIB</i>	<i>% de Representação de Empregos</i>
Holanda	Flören, 1998	74%	54%	43%
	Family Business International Monitor 2008*	61%		31%
Irlanda	Sunday Business Post, April 9, 1995			40% - 50%
Islândia	National Economic Institute, 2001		47%	
Itália	Corbetta, 1995	93%		79%
	Family Business International Monitor 2008*	73%		52%
Polônia	Niedbala, 2002	50% - 80%	35%	
Portugal	Regojo, 1997	70%	60%	
	Poutziouris 2003	70°%	> 50%	
Reino Unido (UK)	Family Business International Monitor 2008*	65%		31%
Suécia	Emling, 2000	79%		
	Family Business International Monitor 2008*	79%		61%
<i>Oceania</i>				
Austrália	Smyrnios; Romano e Tanewski, 1997	75%	50°%	50%
<i>Ásia</i>				
Índia	CMIE; National Income Statistics, 2000		65%	75%
Indonésia	Faustine, 2001		82°%	
<i>África</i>				
Sem dados				

Nota. Adaptada da IFERA (2003) e Tapies (2011).

* Dados da FBN (2008)

Inicialmente, evidencia-se o esforço de pesquisadores e consultores para delimitar uma base que demonstre a relevância destas organizações no mundo. Entretanto, é importante ter cuidado e consciência na interpretação dos indicadores trazidos na Tabela 1, principalmente em decorrência da coleta de dados, uma vez que ela foi realizada por diversos participantes ao redor do mundo, o que pode impactar na abordagem da pesquisa – mesmo que tenha havido preocupação na uniformidade metodológica (IFERA, 2003). Um desses rigores adotados foi a

adoção de alguns parâmetros para a classificação de empresas familiares, como forma de minimizar as limitações na interpretação dos dados (Shanker & Astrachan, 1996).

Já as atualizações de Tapies (2011) foram decorrente do estudo da *Family Business Network*, em 2008 (FBN, 2008), o qual utilizou outros critérios para definição das empresas familiares. Os critérios utilizados tanto pela IFERA (2003), que se baseou nas categorias definidas por Shanker e Astrachan (1996), quanto à delimitação utilizada no estudo da FBN (2008), tem impactos nos números encontrados, e merece discussão sobre os conceitos e a sua operacionalização, a qual será levantada no item 2.1.1 deste trabalho.

Ainda sobre a Tabela 1, essa demonstra a relevância das empresas familiares nos diversos países investigados, cabendo destaque para a predominante forma organizacional no Brasil, EUA, e em diversos países da Europa. No Brasil, as empresas familiares representam aproximadamente 90% das organizações e sua relevância no PIB chega a 65% de participação (IFERA, 2003). Estes dados são coerentes com outras fontes, que apesar de demonstrarem algumas divergências, continuam evidenciando a prevalência das empresas familiares e a sua relevância na economia nacional.

Outro fator importante, mesmo ao considerar que a base para os estudos da IFERA (2003) e da FBN (2008) tenham sido realizados em períodos distintos e com metodologias diferentes, é que os resultados não alteraram, consideravelmente, o panorama fornecido pelos dados das empresas familiares. Pelo contrário: no caso da Suécia, a proporção foi a mesma, sendo que, em outros países, a variação se deu tanto para cima, quanto para baixo e os casos mais discrepantes foram da França e Itália, com uma variação de aproximadamente 20%. No caso da França, a proporção identificada no estudo da FBN (2008) foi maior e no caso da Itália, a proporção foi menor.

Em suma, os diversos autores, consultores e bases de dados disponíveis indicam que as empresas familiares são predominantes no mundo (Shanker & Astrachan, 1996; La Porta et al., 1999; Astrachan & Shanker, 2003; IFERA, 2003; FBN, 2008; Sharma, Chrisman, & Gersick, 2012; Larraza-Lintana et al., 2013). Essas empresas podem ser consideradas pilares econômicos em diversos países, tanto na geração de empregos, quanto na participação no PIB (Bird et al., 2002; Tapies, 2011; Larraza-Lintana et al., 2013).

Entretanto, a escassez de dados, e a falta de comparabilidade em muitos casos, podem decorrer da falta de consenso por parte de estudiosos e profissionais da área (Bird et al., 2002). Assim, o tópico seguinte busca contribuir para esse debate. Outra questão importante e que será tratada em tópicos posteriores é a baixa atenção dispensada a esse tipo de organização pelos estudiosos da área, pois um fator intrínseco decorrente das empresas familiares é a sua relevância para a sociedade.

2.1.1 Definição de empresas familiares

Na seção anterior, discutiu-se sobre a relevância das organizações familiares desde os tempos antigos (Bird et al., 2002) até os dias de hoje (Bird et al., 2002; Astrachan & Shanker, 2003; Astrachan, 2010). Um fator relevante para aprimorar as informações sobre essas organizações reside em sua definição (Astrachan & Shanker, 2003; Shanker & Astrachan, 1996), fator que pode possibilitar um melhor conhecimento e avanço nas investigações relacionadas às empresas familiares.

Ao tratar o tema empresas familiares, é possível identificar a crescente quantidade de trabalhos publicados, assim como a maior atenção depreendida pelos governos, o que reflete o maior interesse profissional, aumento de associações e fundações e a preocupação das instituições de educação com o ensino em relação à temática (Sharma, 2004). No entanto, o que é uma empresa familiar? Essa tem sido a indagação de diversas pesquisas, à qual ainda não apresentam uma resposta única (Lansberg, Perrow, & Rogolsky, 1988; Chua et al., 1999).

Inicialmente, entre os pesquisadores o foco era diferenciar uma empresa familiar de uma empresa não familiar. Em decorrência da complexidade das organizações e suas estruturas, essa classificação ficou ainda mais complexa, além de tornar-se essencial diferenciar as próprias empresas consideradas familiares para explicar alguns comportamentos decorrentes da forma como ocorre o envolvimento familiar.

Diversas propostas para definir uma empresa familiar são encontradas na literatura e, em alguns casos, a síntese de estudos anteriores geram novas definições para essas empresas (Sharma, 2004). Entretanto, é importante destacar que algum consenso já existe: por exemplo, o envolvimento da família e a sua influência no negócio, seja por meio da propriedade ou por

meio da gestão, podem ser consideradas as principais características que fazem da empresa familiar um negócio único (Chua et al., 1999).

A pesar de parecer uma delimitação simples, saber de fato, na prática, o que diferencia uma empresa familiar de outra, não familiar, é algo extremamente complexo. Embora a indicação de que o envolvimento da família no controle do negócio e sua influência nos objetivos da empresa é um passo importante ao caracterizar o negócio familiar, nem sempre os investigadores têm acesso a informações para classificá-las, pois dificilmente estão disponíveis em alguma base de dados ou nem mesmo são divulgadas. Consequentemente, isso resulta em estudos que delimitam a empresa familiar por controle e/ou gestão, os quais utilizam variáveis para captar esse envolvimento, porém nem sempre conseguem identificar de fato esse envolvimento e se ele interfere nos planos da organização.

Esses extremos em relação à empresa familiar podem ser percebidos nos trabalhos de Anderson e Reeb (2003), e Chua et al. (1999). Enquanto Anderson e Reeb (2003) consideram como empresa familiar aquela em que a família possui quotas de capital de risco e/ou alguns de seus membros fazem parte do conselho de administração, Chua et al. (1999) baseiam-se na intenção da família, a visão que a mesma tem do negócio. Ou seja, enfatiza-se a essência, os objetivos da família em manter o controle e criar valor em decorrência do seu envolvimento no negócio.

A Figura 1 traz algumas definições existentes (Chua et al., 1999) e algumas utilizadas em trabalhos aplicados a maiores amostras (Mazzi, 2011), as quais permitem ampliar as discussões sobre o que uma empresa familiar é.

Autor (es)		Definições de Empresa Familiar
(Chua et al., 1999)	Babicky (1987)	Um tipo de empresa de pequeno porte que se iniciou por um ou alguns indivíduos que tiveram uma ideia, trabalharam duro para desenvolvê-la, e conseguiram, geralmente com capital limitado, crescer e manter a propriedade majoritária da empresa.
	Barnes e Hershon (1976)	Empresa em que o controle da propriedade está depositado nas mãos de um indivíduo ou dos membros de uma única família.
	Bernard (1975)	Empresa que, na prática, é controlada por membros de uma única família.
	Carsrud (1994)	Empresa de capital fechado, controle e formulação de políticas são dominados por membros de um “grupo de parentesco emocional”.
	Churchill e Hatten (1993)	O que geralmente caracteriza uma empresa familiar ou é a ocorrência ou a expectativa de que um membro mais jovem da família vai ou tem a intenção de assumir o controle do negócio dos mais velhos.

Autor (es)		Definições de Empresa Familiar
	Davis (1983)	Empresas cuja política e direção, estão sujeitas à influência significativa por uma ou mais unidades familiares. Essa influência é exercida através da propriedade e, por vezes, através da participação de membros da família na gestão.
	Davis e Tagiun (1985)	Um negócio em que dois ou mais membros da família influenciam a direção do negócio (citado em Rothstein, 1992).
	Donnelley (1964)	Quando tiver sido identificada com, pelo menos, duas gerações de uma família e quando esta ligação tem tido uma influência mútua sobre a política da empresa e sobre os interesses e objetivos da família.
	Dreux (1990)	São empreendimentos econômicos que venham a ser controlados por uma ou mais famílias, que têm um grau de influência na governança organizacional suficiente para influenciar substancialmente ou obrigar ações.
	Handler (1989)	Uma organização cujas principais decisões operacionais e planos de sucessão da liderança são influenciadas por membros da família colocados na administração ou no conselho.
	Holland e Oliver (1992)	Qualquer negócio em que as decisões relativas à sua propriedade ou gestão são influenciadas por uma relação de uma família ou famílias.
	Pratt e Davis (1986)	Empresa em que dois ou mais membros da família influenciam a direção da empresa, por meio do exercício dos laços de parentesco, com as funções de gestão, ou direitos de propriedade.
	Rosenblatt, De Mik, Anderson, e Johnson (1985)	Qualquer negócio em que a propriedade ou controle majoritário fica dentro de uma única família e em que dois ou mais membros da família são, ou em algum momento foram diretamente envolvidos no negócio.
(Mazzi, 2011)	Anderson e Reeb (2003)	Empresa familiar é aquela em que a família proprietária possui qualquer participação de capital de risco e/ou alguns de seus membros fazem parte do conselho de administração.
	Andres (2008)	A empresa é familiar quando: (i) o fundador e/ou os membros da família detêm mais de 25% do capital votante; (ii) se a família fundadora possui menos de 25% dos direitos de voto, os membros da família têm que ser representados no conselho executivo ou de supervisão.
	Chu (2009)	Empresa que tem mais de 5% de participação acionária da família e que tem pelo menos um membro da família no conselho de administração.
	King e Santor (2008)	Uma empresa onde uma família detém mais de 20% dos direitos de voto.
	Lee (2006)	Empresa familiar é aquela quando membros da família fundadora ou descendentes detêm ações ou estão presentes no conselho de administração.
	McConaughy et al. (2001)	Uma empresa de capital aberto em que o presidente é o fundador ou é um membro da família fundadora.
	Miller et al. (2008)	É aquela em que mais de um membro da família está envolvido nos negócios.
	Rutherford et al. (2008)	Um negócio quando pelo menos dois administradores ou diretores têm o mesmo sobrenome.
	Schulze et al. (2003)	Empresa em que o controle e a gestão são familiares.
	Westhead e Howorth (2006)	Quando mais de 50% das ações com direito a voto é de propriedade de membros do maior grupo familiar relacionados por casamento ou laços de sangue e a empresa é percebida pelo presidente como um negócio familiar.

Figura 1. Definições de empresa familiar. Desenvolvido com base em Chua et al. (1999) e Mazzi (2011).

No caso das definições resgatadas por Chua et al. (1999), a maior parte concentra-se na propriedade e controle de uma família, gestão por parte da família e, em alguns casos, as

gerações no controle também entram na discussão. A crítica sobre essas definições está em considerar simplesmente o controle e a gestão, ou apenas um deles, de responsabilidade da família, o que foi predominante, com raras exceções.

Entretanto, para Chua et al. (1999), também é relevante destacar a falta de distinção entre gestão e governança. Alguns fatores presentes nas definições selecionadas de maneira intencional do que foi exposto por Chua et al. (1999) remetem à perpetuação da organização, aos planos de transferência para gerações futuras, à sucessão e à influência dos membros familiares nos objetivos da organização. São esses fatores, precisamente, que representam uma classificação de empresa familiar de maneira mais robusta, porém o que os torna de difícil aplicação é justamente a necessidade de maior profundidade e conhecimento das organizações.

Pesquisadores comumente concordam que o envolvimento da família é o que faz o negócio diferente (Chua et al., 1999), e normalmente esse envolvimento é interpretado como a participação no controle e na gestão. Um fator importante é o impacto da dinâmica familiar na empresa; assim, a influência nos planos da organização sempre deveria ser observada (Chua et al., 1999).

Todavia, como existem diversas formas de delimitar o que corresponde a uma empresa familiar, Chua et al. (1999) cita os extremos que poderiam ser considerados na relação família e empresa ao olhar para propriedade e gestão: em um extremo, a empresa de propriedade totalmente familiar pode ser considerada como um item de uma carteira de investimentos; e no outro, uma empresa de gestão familiar, mas não de propriedade familiar, pode ser operada para perseguir as aspirações da família e seus benefícios correspondentes, ou, ainda, ser gerida em benefício dos acionistas independentes.

De acordo com as definições extraídas de Mazzi (2011), verifica-se que a maioria dos pesquisadores adota a participação que a família tem no capital votante da empresa ou a presença de algum membro da família na gestão ou conselho de administração. A combinação entre participação e/ou controle e presença de algum membro da família ou do fundador na gestão ou no conselho de administração também é costumeiramente encontrada.

Ressalte-se que os estudos destacados por Mazzi (2011) foram delimitados quando os pesquisadores conduziram pesquisas empíricas e, em sua maioria, com representativa amostra de empresas, tanto familiares quanto não familiares. Já as definições citadas por Chua et al. (1999) são em grande parte de trabalhos teóricos, ou de casos particulares. Esses fatores indicam a necessidade que os pesquisadores sentem de ampliar a amostra e, ao mesmo tempo, procurar uma abordagem mais objetiva para caracterizar as empresas familiares.

As diversas tentativas de conceituar empresas familiares, como também a aplicação dos conceitos em pesquisas empíricas são bem-vindas (Sharma, 2004), pois definições claras poderão contribuir para acumular evidências sobre o tema e permitir comparabilidade nos resultados. É importante ter coerência nos conceitos e relação com as propostas de pesquisas. Assim, mesmo com a falta de consenso em alguns critérios e a diversidade de conceitos existentes (Sharma, 2004), as pesquisas deveriam ter duas definições, uma teórica e outra operacional (Chua et al., 1999), o que reduziria tais problemas.

Se por um lado a definição teórica tem por base distinguir a empresa familiar de outra empresa, realizada a partir de uma base conceitual que possa identificar as características que as diferenciam e que sejam relevantes, e ainda, discutir a essência do que diferencia a empresa familiar de outras empresas (Chua et al., 1999), por outro lado, a definição operacional tem como objetivo indicar o que pode ser observado e mensurado, cujo propósito é diferenciar a empresa familiar das outras empresas, ou seja, uma forma de estabelecer um padrão com o qual as organizações possam ser comparadas (Chua et al., 1999).

Diante do exposto, destacam-se os conceitos anteriores (Chua et al., 1999; Mazzi, 2011), os quais demonstram que as definições teóricas são mais complexas e trazem mais argumentos (Chua et al., 1999): um exemplo é Donnelley (1964), o qual considera como empresa familiar aquela que esteja ligada há, pelo menos, duas gerações a uma família, e com essa ligação familiar apresentando influência sobre as diretrizes empresariais, interesses e objetivos da família.

Já as definições operacionais são mais objetivas e mensuráveis e, conforme evidenciado por Mazzi (2011), a maioria das pesquisas empíricas adota definições mais simples e geralmente baseadas em participação acionária e quantidade de membros da família na direção dos negócios. Essa afirmação pode ser verificada em Chu (2009), o qual define operacionalmente

a empresa familiar como aquela em que se tem mais de 5% de participação da família e que tem pelo menos um membro familiar no conselho de administração.

Definições teóricas e operacionais são necessárias para o avanço dos estudos em empresas familiares, e, desse modo, a direção sugerida para esse avanço concentra-se em investigações sofisticadas, com conceituações ricas, minimizando conflitos em relação ao que é considerado uma empresa familiar para a observação de diversos fenômenos (Sharma, 2004). Nessa perspectiva, considera-se, para o presente estudo, a abordagem de empresas familiares sugeridas por Chua et al. (1999), os quais definem empresas familiares com base em comportamento. Para Chua et al. (1999) empresa familiar é um:

“... negócio dirigido e/ou gerenciado com a intenção de moldar e perseguir a visão do negócio mantido por uma coalizão dominante, controlada por membros de uma mesma família ou de um pequeno número de famílias, de uma maneira que seja potencialmente sustentável durante gerações da família ou das famílias” (p. 25).

A abordagem sugerida por Chua et al. (1999) incorpora controle e gestão como forma de estruturar e manter a organização continuamente, na visão predominante, que é da família. Sustentabilidade, por sua vez, traz a perspectiva de perpetuação e transferência para outras gerações da família. O comportamento é relevante não apenas para os componentes familiares, mas também para se entender como o envolvimento familiar irá moldar os objetivos da organização dentro da visão da família. Essa visão fornece contexto, significado e razão para o envolvimento familiar como uma estratégia que impacta nas decisões políticas e funcionais da empresa.

Tal abordagem captura a essência do que é a empresa para a família, não apenas o envolvimento da família no controle ou gestão da organização. Portanto, o que diferencia a empresa familiar de outras organizações, são justamente suas aspirações em relação à manutenção do controle e à criação de valor para as próximas gerações. Em outras palavras, essa abordagem é baseada na intenção (Chua et al., 1999).

A definição de Chua et al. (1999) demonstra-se menos restritiva ao não considerar a necessidade de outras gerações já estarem na organização. Donnelley (1964) inclui os elementos normalmente utilizados em que já existe certo consenso de sua relevância para diferenciar as organizações familiares de outras, como propriedade, gestão e envolvimento da

família (Gersick et al., 1997). Assim, a essência do envolvimento familiar contribuiria ao captar as intenções para diferenciar empresas familiares e não familiares.

A adoção de uma abordagem menos restritiva e que seja relevante para caracterizar o ambiente das empresas familiares (e ainda distinguir uma empresa familiar de uma empresa não familiar), já parece ter algumas características similares por parte dos pesquisadores e profissionais da área (Moore, 2009). Dessa forma, o envolvimento entre propriedade, gestão e família é alvo de modelos que versam sobre: comportamento organizacional, estratégia, gestão de recursos humanos, finanças, dentre outros (Gersick et al., 1997), os quais contribuem para operacionalização desses conceitos.

De forma análoga à proposta teórica, o desenvolvimento empírico aproxima os achados à criação de conhecimento utilizável (Sharma, 2004). Isso requer operacionalização, a qual deve ser realizada na delimitação de fatores definidos teoricamente e suas variáveis, possibilitando identificar e mensurar as características do fenômeno. Para tal, a proposta operacional deste estudo baseia-se em Astrachan et al. (2002), os quais combinam uma abordagem mais operacional e baseiam-se em elementos que constituem a empresa familiar, assim como a abordagem da intenção de Chua et al. (1999). No entanto, é importante destacar que a abordagem de Astrachan et al. (2002), apesar de ser mais complexa e exigir mais conhecimento da organização, de certo modo também simplifica as relações complexas, ao propor uma métrica objetiva que capta a influência familiar.

A abordagem desenvolvida por Astrachan et al. (2002), é denominada de escala F-PEC, dada a combinação de elementos de poder, experiência e cultura. Essa escala permite avaliar a extensão da influência da família na empresa e é desenvolvida em três dimensões. Na dimensão poder, é possível analisar a propriedade e envolvimento da família na governança e gestão. Na dimensão experiência, identificam-se as gerações da família envolvidas com a empresa, o que contribui consideravelmente com a análise do processo de sucessão. Já na dimensão cultura, há duas frentes: uma relacionada à sobreposição dos valores da família e da empresa e outra, que relaciona o comprometimento da família com a empresa.

Os diversos pesquisadores sobre empresas familiares reconhecem o esforço em se desenvolver uma definição amplamente aceita, apesar de ainda não haver consenso sobre a definição de empresa familiar (Sharma et al., 1997; Chua et al., 1999; Sharma, 2004; Miller,

Le Breton-Miller, Lester, & Cannella, 2007; Benavides-Velasco, Quintana-García, & Guzmán-Parra, 2011; Ibrahim & McGuire, 2011). Não obstante, seria importante uma definição de empresa familiar não apenas para este estudo, mas também como uma proposta que possa caracterizar esse tipo de organização e que permita sua adoção com reflexos minimizados de interferências locais e culturais em diversos países. Isso possibilitaria comparações e contribuiria para o desenvolvimento dos estudos que abordam o tema (Ibrahim & McGuire, 2011), dado que esse debate despertou interesse da população acadêmica e empresarial nas últimas décadas, conforme se é abordado no tópico seguinte.

2.1.2 Estudos sobre empresas familiares e a Contabilidade

Nas últimas décadas, principalmente a partir de 1980, as empresas familiares despertaram maior interesse de pesquisa e compreensão por parte da comunidade acadêmica. Além do aumento no número de pesquisas relativas ao tema (Astrachan & Shanker, 2003), surgiram novos periódicos especializados em publicações de trabalhos na temática, havendo também aumento no espaço em revistas de gestão (Benavides-Velasco et al., 2011).

Esse crescente interesse acadêmico pelo tema ao longo dos últimos anos (Debicki et al., 2009) deve-se, principalmente, pelo fato de as empresas familiares apresentarem certas especificidades que instigam os pesquisadores à compreensão de suas dinâmicas, o que faz aflorar, também, a curiosidade de profissionais ligados à vida dessas empresas (Gorgati, 2000). Entretanto, mesmo com o maior interesse por parte de pesquisadores e profissionais da área, ainda é deficitária a quantidade de estudos sobre aspectos particulares dessas organizações (Bird et al., 2002).

No desenvolvimento das pesquisas acerca de empresas familiares, existiu considerável esforço para demonstrar que o envolvimento familiar na organização torna-a diferente de outras empresas. Se considerar que a empresa familiar, além do controle ou propriedade de uma família, também sofre influência significativa direta ou indireta dos membros familiares (Moore, 2009), é de se esperar que os tópicos mais investigados nas empresas familiares sejam delineados em torno destes elementos (família, propriedade e gestão) que, em síntese, caracterizam essas organizações.

O estudo desenvolvido por Debicki et al. (2009) identificou os tópicos mais estudados nos artigos publicados em revistas de gestão, e encontrou que esses são governança corporativa, controle e liderança, e processo de sucessão. No entanto, alguns assuntos relacionados principalmente ao planejamento da organização não foram muito explorados (Debicki et al., 2009), o que pode ser fruto da baixa interação de outras áreas de conhecimento com esta temática.

A participação da família é fundamental para diferenciar uma empresa familiar de outros negócios, inclusive das pequenas empresas. Deve-se considerar ainda que esse é um campo de investigação no qual os fatores que tornam a empresa familiar diferente de outras organizações permitem sugerir que é uma disciplina, uma área de estudo, e que devem ser ampliadas as pesquisas envolvendo diferentes áreas do conhecimento, para contribuir com a evolução dessa disciplina (Moore, 2009).

Ressalte-se que dentro das disciplinas ligadas à administração e à contabilidade, o tema ainda tem sido pouco investigado, mesmo ao considerar que as práticas contábeis nas empresas familiares tenham características únicas (Salvato & Moore, 2010). Para os pesquisadores de contabilidade, as empresas familiares têm sido pouco mais do que um dos muitos contextos empíricos nos quais generalizações básicas são apreendidas (Salvato & Moore, 2010).

A própria definição de empresas familiares pode impactar a relação com a contabilidade, que mensura e controla os fenômenos associados com o desempenho econômico dos indivíduos ou grupos responsáveis pela utilização dos recursos econômicos (Moore, 2009; Salvato & Moore, 2010), os quais podem ser pessoas da família e proprietários do capital (ao menos em parte). Para Salvato e Moore (2010), a separação entre proprietários e gestores historicamente é um tópico fundamental em contabilidade, mesmo sem abordar a questão familiar nesse processo.

Para ilustrar como ocorreu o desenvolvimento das pesquisas sobre empresas familiares, a Figura 2 a seguir apresenta a evolução das pesquisas em termos de temas e fatores predominantes:

Período	Fatores predominantes	Temas
Década de 1980	Ausência de análise sistemática e rigor científico. Geralmente com base em projetos de consultoria. Poucos autores sobre a temática.	Ênfase na sucessão.
Início da década de 1990	Aumento dos métodos utilizados e de autores envolvidos na temática.	Consultoria. Desempenho. Dinâmica interpessoal. Gênero e etnia. Sucessão.
Final da década de 1990	Nível de compreensão ainda limitado e superficial. Análise mais sistemática e embasamento teórico, com intensa discussão sobre definições teóricas sobre empresas familiares. Aumento de autores de disciplinas gerais.	Conflitos. Desempenho. Empreendedorismo/Inovação. Gênero e etnia. Governança. Internacionalização. Profissionalização. Recursos. Sucessão.
Década de 2000 até os dias atuais	Ênfase em modelos para operacionalizar pesquisas. Maior envolvimento com outras disciplinas. Utilização de diversas teorias. Grupo consistente de pesquisadores. Aumento de revistas e conferências especializadas. Centro de pesquisas em universidades.	Comportamento e conflitos. Cultura e valores. Desempenho. Empreendedorismo/Inovação. Gênero e etnia. Governança. Internacionalização. Liderança e propriedade. Objetivos e metas. Planejamento Estratégico. Profissionalização. Recursos. Sucessão.

Figura 2. Desenvolvimento das pesquisas sobre empresas familiares.

Desenvolvido com base em (Zahra & Sharma, 2004; Debicki et al., 2009; Wright & Kellermanns, 2011; Sharma et al., 2012).

Em Debicki et al. (2009), foram investigadas mais de 291 pesquisas sobre empresas familiares em 30 revistas de gestão no período de 2001 até 2007, mapeando-se os pesquisadores, as instituições de ensino e as revistas sobre a temática. Um dos achados de Debicki et al. (2009) foi que os estudos estão concentrados em pequenos grupos de pesquisadores. A concentração de pesquisas em um pequeno grupo de estudiosos demonstra, por um lado, que estão empenhados em investigar a temática e contribuir para tal; todavia, por outro lado, há a necessidade de maior interesse acadêmico pela comunidade científica em geral, já que mais estudiosos adentrando a essa área é algo imprescindível para crescimento da temática.

Outro exemplo de estudo que indica os principais trabalhos da área foi desenvolvido por Benavides-Velasco et al. (2011), os quais revisitaram diversos trabalhos realizados no período entre 1961-2008. Os autores demonstraram que, apesar de as pesquisas sobre empresas familiares ainda estarem em fase inicial, tanto o interesse pelo assunto quanto a quantidade de trabalhos desenvolvidos são crescentes ao longo do tempo.

No Brasil, ainda que de forma mais tímida quando comparado aos estudos internacionais, Borges, Lescura e Oliveira (2012) mapearam a produção científica que versa sobre empresas familiares no período de 1997-2009 e identificaram 175 artigos publicados em periódicos e anais de congressos científicos brasileiros. As pesquisas levantadas por Borges, Lescura e Oliveira (2012) demonstraram que, em mais de 60% dos estudos, o problema abordado tratava das empresas familiares particularmente. Em relação ao conceito dessas empresas, os autores encontraram que as pesquisas geralmente adotam os critérios de família, propriedade e gestão, mas com especificidades diferentes; a mais recorrente nessas é a sucessão, na qual a maioria dos estudos adota como necessário o fato de ter mais de uma geração da família na empresa.

Esse movimento demonstra um aumento nas pesquisas, nos meios de divulgação e conferências específicas sobre a temática, cuja ênfase é fornecer caminhos a serem percorridos. Dentre as áreas que ainda têm uma participação tímida de estudos que tratam empresas familiares está a contabilidade (Salvato & Moores, 2010; Songini et al., 2013). Nesse sentido, a Figura 3 a seguir permite vislumbrar alguns dados sobre a contabilidade e as empresas familiares:

Área	Número de artigos	Temas predominantes
Contabilidade Gerencial	11	<i>Balanced Scorecard</i> Medidas de desempenho e incentivos Profissionalização Planejamento estratégico Papel dos gestores Práticas de Contabilidade Gerencial – Sistema de Controle Gerencial
Contabilidade Financeira	52	Auditoria Divulgação das informações contábeis Gerenciamento de resultados Governança Corporativa Mercado de capitais Qualidade das informações contábeis Regulação contábil

Figura 3. Pesquisas que versam sobre Contabilidade e Empresas Familiares. Desenvolvido com base em Salvato e Moores (2010) e Songini et al. (2013).

Dentre os 63 trabalhos evidenciados por Salvato e Moores (2010) e Songini et al. (2013), até o ano de 2009 foram identificados 47 estudos. Já nos anos seguintes, foi possível visualizar um considerável aumento, pois, em aproximadamente quatro anos foram encontradas 16 pesquisas. Salvato e Moores (2010) realizaram um balanço dos trabalhos existentes desde 1980 até 2010, além de buscarem promover os esforços de estudos que adentraram pela interface entre a contabilidade e as empresas familiares.

A revisão de literatura realizada por Salvato e Moores (2010) destaca a baixa atenção direcionada à contabilidade gerencial, já que apenas três trabalhos investigaram a temática. Contudo, na atualização promovida por Songini et al. (2013), o interesse pela área cresceu, e dentre os 16 trabalhos encontrados, metade tratou de contabilidade sob o aspecto gerencial.

Os pesquisadores de contabilidade estão dispensando mais atenção às peculiaridades que envolvem as empresas familiares, o que pode ser evidenciado pelo interesse que é crescente nos temas que envolvem a contabilidade gerencial. Entretanto, alguns tópicos, tais como objetivos e metas, ainda são pouco explorados (Debicki et al., 2009), e ao se considerar a definição de empresas familiares, esses tópicos deveriam ser mais pesquisados, uma vez que os artefatos de controle gerencial podem ser um elo importante entre gestão, família e propriedade.

Mesmo diante dos esforços realizados, existem diversas lacunas no conhecimento relacionado às empresas familiares. Essas brechas podem estar associadas ao interesse acerca do tema, o qual emergiu apenas mais recentemente – fato intensificado pela dificuldade de definição operacional da empresa familiar, o que torna ainda mais desafiadores os estudos que tratam do assunto (Sharma et al., 2012). Soma-se a isso o fato de a contabilidade ser uma das áreas de estudo mais antigas de negócios, mas que apresenta interesse por parte dos pesquisadores a menos tempo do que outras ciências sociais, suscitando pesquisas que demonstrem qual o papel da contabilidade no âmbito das empresas familiares (Songini et al., 2013).

A contabilidade gerencial tem papel de subsidiar a gestão com informações para a tomada de decisões, tanto para definir objetivos futuros e orientar o caminho a ser seguido, quanto para acompanhar e controlar os resultados presentes. Essas informações podem ser de forma macro, e como também relacionadas às áreas ou mesmo a indivíduos. Assim, as escolhas por

artefatos contábeis e de que forma estarão presentes na organização tendem a ter reflexo do modelo de gestão adotado pela organização.

Nesse ponto, a empresa familiar é um ambiente único para analisar o impacto da distribuição de poder sobre as escolhas de artefatos contábeis, não apenas enfatizando a variável propriedade, mas considerando como um negócio familiar: aquele em que a família detém o controle, que está envolvida no negócio e influencia os objetivos do empreendimento (Chua et al., 1999). A partir desse envolvimento, considerando-se os interesses familiares e que nesse contexto apresentará características distintas das empresas não familiares, o ambiente nas empresas familiares pode fazer com que as escolhas de artefatos contábeis assumam um papel diverso.

O pressuposto subjacente na relação entre as escolhas de mecanismos contábeis e empresas familiares é a presença de família ou famílias controladoras (Salvato & Moores, 2010), a qual exercerá influência na gestão da organização a partir das suas intenções (Chua et al., 1999). Tal realidade faz aflorar um cenário em que possíveis respostas podem contribuir para o entendimento mais profundo das empresas familiares e suas implicações na contabilidade (Salvato & Moores, 2010; Songini et al., 2013).

Como já mencionado, os primeiros trabalhos identificados na literatura que abordam a contabilidade gerencial foram elencados por Salvato e Moores (2010), e posteriormente, utilizando os mesmos parâmetros, por Songini et al. (2013). Para ilustrar a tendência das pesquisas, as revistas em que essas foram publicadas, como os trabalhos foram desenvolvidos e seus principais resultados, elaborou-se a Figura 4:

Autor (es)/Ano	Revista	Tema (s) abordado (s)	Metodologia	Principais resultados
(Moores & Mula, 2000)	Family Business Review	Ciclo de Vida; e Sistema de Controle Gerencial	Empírico: desenvolvido com 278 empresas familiares fechadas da Austrália	Verificou-se que as empresas familiares investigadas dependem tanto de controles formais , quanto de controles informais , e que a relevância e utilização destes controles varia de acordo com o estágio do ciclo de vida .
(Upton, Teal, & Felan, 2001)	Family Business Review	Planejamento Estratégico	Empírico: desenvolvido com 65 empresas familiares de crescimento rápido	Nas empresas familiares analisadas, mais da metade possuem planos formais escritos, detalhados o suficiente para acompanhar o desempenho em avaliar a gestão e

Autor (es)/Ano	Revista	Tema (s) abordado (s)	Metodologia	Principais resultados
			americanas	fornecer incentivos.
(Blumentritt, 2006)	Family Business Review	Planejamento Estratégico	Empírico: desenvolvido com 133 empresas familiares americanas	Identificou-se a relação positiva entre a existência de conselhos de governança e a utilização de atividades de planejamento nas empresas familiares, mas não foi confirmada ao analisar apenas o conselho de administração.
(J. Craig & Moores, 2010)	Journal of Family Business Strategy	<i>Balanced Scorecard</i>	Empírico: utilização de pesquisa ação e um estudo de caso em uma organização	Os resultados sugerem que o BSC, no domínio da família, auxilia na materialização de suas expectativas nos planos estratégicos da empresa, além de permitir a verificação pelas partes interessadas no negócio.
(Giovannini, Maraghini, & Riccaboni, 2011)	Family Business Review	Práticas de Contabilidade Gerencial	Empírico: estudo de caso longitudinal	Identificou-se que a contabilidade gerencial pode afetar a transferência de conhecimento entre gerações, entre a família controladora e a equipe de gestão, ao representar e reproduzir as prioridades, valores e visão do empreendedor.
(Hiebl, 2012)	International Business & Economics Research Journal	Gestão Financeira	Teórico: revisão de trabalhos anteriores	Os achados sugerem que as empresas familiares são menos propensas a utilizar práticas de gestão financeira orientada para o curto prazo do que as empresas não familiares.
(Speckbacher & Wentges, 2012)	Management Accounting Research	Sistema de Controle Gerencial; e Avaliação de Desempenho	Empírico: desenvolvido com 304 pequenas e médias empresas da Áustria e sul da Alemanha	Identificou-se que quando membros da família fazem parte do grupo de <i>top</i> executivos, as organizações fazem menor uso de medidas de desempenho, tanto na definição dos objetivos estratégicos, quanto para fornecer incentivos.
(Memili et al., 2013)	Journal of Family Business Management	Remuneração de gestores	Empírico: desenvolvido com 2.019 pequenas empresas familiares americanas	A análise indicou que a influência e controle familiar, assim como a intenção de sucessão entre gerações da família, estão negativamente relacionadas com a propensão para usar incentivos.

Figura 4. Estudos sobre Contabilidade Gerencial e Empresas familiares. Desenvolvido com base em Salvato e Moores (2010) e Songini et al. (2013).

Identifica-se, com base na Figura 4 que, dos poucos trabalhos desenvolvidos, em geral, os temas principais são planejamento estratégico e controle gerencial. Em alguns casos, houve a preocupação na utilização ou não de instrumentos formais, e, em outros, como estes artefatos podem contribuir para transferência de conhecimento entre gerações.

Nessa mesma linha de estudos sobre empresas familiares e a contabilidade, outros trabalhos abordaram a utilização de medidas de desempenho na definição de objetivos estratégicos e do

fornecimento de incentivos (Speckbacher & Wentges, 2012). De acordo com Speckbacher e Wentges (2012). O tema remuneração por incentivo no contexto de empresas familiares ainda é embrionário e tem sido objeto de poucas pesquisas empíricas. Nesse contexto, percebe-se uma oportunidade relacionada à validade do modelo clássico de agência em uma realidade na qual a influência familiar é predominante, já que esse modelo geralmente serve de base conceitual aos principais estudos que tratam de sistemas de incentivo e remuneração (Baker, Jensen, & Murphy, 1988).

2.2 Sistemas de incentivo e remuneração

O desenho dos sistemas de incentivo tem papel fundamental no controle gerencial, pois os sistemas deveriam atrelar recompensas e/ou punições ao resultado das avaliações de desempenho. Nesse sentido, o incentivo é percebido como algo que os funcionários valorizam, como uma recompensa ao esforço depreendido (Merchant & Van der Stede, 2012). Adicionalmente, os sistemas de incentivo são considerados uma ferramenta de controle gerencial, por possuírem papel motivacional de induzir comportamento dos gestores aos objetivos organizacionais e garantir um determinado nível de desempenho (Merchant & Van der Stede, 2012).

Em particular, espera-se que os incentivos fornecidos aos gestores influenciem no aumento do esforço no processo de gestão das empresas, e que, conseqüentemente, impactem positivamente o desempenho empresarial (Bonner & Sprinkle, 2002). Em síntese, os sistemas de incentivos interferem no comportamento porque são utilizados para induzir o agente a mobilizar os esforços esperados pelo principal (Merchant & Van der Stede, 2012).

Considerando a relevância da função dos sistemas de incentivo no processo de gestão, denota-se que a temática tem estimulado o interesse da comunidade científica a desenvolver pesquisas no tema. Cabe ressaltar o papel das informações que servem de base para o incentivo, especificamente as informações contábeis. Essas são as mais utilizadas para o planejamento e controle, como também para avaliar o desempenho, o que com o passar dos anos tornou-se cada vez mais polêmico. Ao se buscar incentivar, também pode-se abrir espaço para ações que busquem maximizar resultados particulares e permitir excessiva exposição ao risco, dependendo da forma como o modelo será estruturado (Indjejikian, 1999).

Nessa direção, buscar por incentivos apropriados para partilhar riscos, principalmente nos contratos com base na recompensa (Hölmstrom, 1979), acaba adentrando na discussão sobre os componentes e estrutura dos sistemas de remuneração (Baker, Jansen, & Murphy, 1988). Dentro de estruturas de sistemas de remuneração, as pessoas naturalmente alocam esforços para maximizar interesses particulares. Com isso, para o compartilhamento de riscos e alinhamento de interesses assim como o preconizado pela Teoria da Agência, há opção de se fornecer incentivos e remuneração. Para Banker e Datar (1989), o contrato de remuneração pode ser desenhado em dois estágios: no primeiro, é importante construir uma medida de avaliação de desempenho gerencial e, no segundo, a remuneração deve ser estabelecida com base nesta medida de desempenho.

A Teoria da Agência, ao servir de base teórica nas pesquisas em contabilidade gerencial, propicia a análise destas relações e permite avaliar e propor mecanismos que têm papel importante no fornecimento de incentivos e na proposição adequada de recompensa pelos esforços dos envolvidos.

Entretanto, os estudos que se estruturam sob o arcabouço teórico da Teoria da Agência consideram que a racionalidade econômica é a variável central, se não a única, em que se define o comportamento de agentes e principais. Como já apresentado nesse trabalho, o contexto das empresas familiares, apresenta características que extrapolam as considerações racionais da Teoria da Agência, seja no Brasil ou no mundo. Nesse sentido, questionar a visão tradicional de “principal *versus* agente” permite agregar outros aspectos à teoria, como a propriedade e a gestão, as quais podem estar nas mãos do mesmo ou dos mesmos indivíduos em alguns casos (Baker, Jansen, & Murphy, 1988).

Por isso, torna-se relevante entender alguns aspectos que podem mudar perspectivas ao tratar de empresas familiares. Para Salvato e Moores (2010), existem dois cenários principais no âmbito das empresas familiares em que o relacionamento e o papel da contabilidade têm destaque. No primeiro, o envolvimento familiar tem interesse principalmente na viabilidade de longo prazo (perpetuação da empresa), preocupações com os anseios da família e a reputação da empresa. Assim, o envolvimento familiar na gestão intensifica os controles para melhor monitorar gerentes, podendo impactar na qualidade da contabilidade, assim como no planejamento e controle da organização.

Já no segundo cenário, a tendência está em esconder o real resultado financeiro, ocultando-os de outros interessados com intenção de camuflar a extensão da expropriação da riqueza pelo envolvimento familiar e seus interesses próprios. Logo, a tendência é a redução da qualidade da informação contábil, assim como a do planejamento e controle (Salvato & Moores, 2010).

Estes dois cenários geralmente trazem resultados contraditórios sobre a relação entre a influência familiar e a contabilidade (Salvato & Moores, 2010). A discussão indica, ainda, que a intenção da família é o pêndulo para essa relação, pois os seus objetivos moldam os planos organizacionais e esses guiarão a organização para os níveis desejados dos resultados, o que muitas vezes causam impactos na contabilidade. Por conseguinte, esses cenários poderiam se tornar a própria delimitação do que é a empresa para a família, já que os anseios da família serão traduzidos nos planos organizacionais. Normalmente, esse debate é investigado a partir do arcabouço da Teoria da Agência (Jensen & Meckling, 1976), no qual há a preocupação em manter a riqueza familiar e preservar a reputação da família de um lado e, de outro, o risco de expropriação de acionistas minoritários pelo controle e gestão familiar.

Apesar disso, pode-se trazer um contraponto, predito pela Teoria da Agência, a qual argumenta que em ambiente onde a gestão e a propriedade são próximas, os controles seriam menos intensos, ou seja, os mecanismos formais de governança podem parecer redundantes (Fama & Jensen, 1983). Portanto, os conflitos de agência também podem impactar os artefatos de controle utilizados.

Sob a visão tradicional de agência, as empresas familiares teriam custos significativamente reduzidos, ou mesmo zero (Jensen & Meckling, 1976; Fama & Jensen, 1983), impactando no uso de mecanismos de controle utilizados. Entretanto, a Teoria da Agência prevê, ainda, que para mitigar os custos de agência é importante a introdução de mecanismos de controles gerenciais (Jensen & Meckling, 1976; Eisenhardt, 1989). Dito de outro modo, deve haver uma troca de benefícios que respalde o uso de tais mecanismos.

Outro ponto importante é que a Teoria da Agência, em muitos casos, limita ou ignora boa parte da complexidade das organizações (Eisenhardt, 1989). Isso se deve ao fato de que essa teoria baseia-se em pressupostos econômicos dos agentes utilizarem informações superiores para ganhos particulares (Moores, 2009), com a introdução de mecanismos de controle tornando a relação mais eficiente. No entanto, mesmo reconhecendo os conflitos existentes

entre agente e principal em empresas familiares, esse relacionamento é fundamentalmente diferente (Moore, 2009).

Um exemplo dessa diferenciação seria o estudo de Greenwood (2003), o qual discute alguns pressupostos centrais da Teoria da Agência e sua validade no contexto das empresas familiares. Apesar de tal teoria ser limitada no que tange à explicação do comportamento das empresas familiares, ela é capaz de gerar novas descobertas (Greenwood, 2003). Para estudar a motivação de gestores e proprietários no âmbito das empresas familiares, acredita-se ser importante considerar outros aspectos que possam explicar os fenômenos presentes nesse ambiente para, assim, proporcionar argumentos complementares à relação proposta pela Teoria da Agência (como é o caso das motivações intrínsecas) (Moore, 2009).

Para Moore (2009), se o agente é intrinsecamente motivado, provavelmente ele irá trabalhar em prol dos objetivos organizacionais, ou seja, ocorrerá um alinhamento natural dos interesses. O autor observa que se as motivações são mais intrínsecas tornam a necessidade de incentivos menor, consequentemente elas reduzem a preocupação com recompensas tangíveis. No entanto, pouco se sabe sobre os efeitos do elo entre a família e a gestão da organização no formato e utilização dos mecanismos de acompanhamento e controle e incentivos (Salvato & Moore, 2010; Gnan et al., 2011; Songini et al., 2013).

2.2.1 Remuneração por incentivo em empresas familiares

Uma vez que os controles gerenciais são mais relevantes em ambientes nos quais os comportamentos são difíceis de se observar (Merchant & Van der Stede, 2012), torna-se importante controlar e avaliar desempenho, vincular o mesmo a incentivos para estimular os gestores ao compartilhamento de riscos (Banker & Datar, 1989). Entretanto, nas empresas familiares, esses riscos também seriam reduzidos, o que faz com que as organizações familiares sejam menos propensas a utilizar mecanismos de controle, avaliação e incentivos para alinhar comportamento dos gestores.

O envolvimento da família reduz a necessidade de remuneração dos gestores da organização, especificamente para gestores não familiares, pois esses incentivos seriam incompatíveis com a preservação da riqueza socioemocional (Memili et al., 2013). A riqueza socioemocional é representada fundamentalmente, pelo valor afetivo, materializado pela identificação dos

membros da família com a empresa, sua ligação emocional, e principalmente, pela intenção de renovar os laços familiares por meio da sucessão (Memili et al., 2013).

Assim, as empresas familiares estariam repletas da intenção de preservar a riqueza socioemocional, e, ainda, pela proximidade da propriedade e gestão, utilizariam menos mecanismos formais de controle e avaliação de desempenho, e, conseqüentemente, o incentivo, principalmente a remuneração, seria menos intensivo. Outro aspecto relacionado à preservação da riqueza socioemocional se deve ao fato das organizações familiares possuírem objetivos não econômicos além de objetivos econômicos. Pouco se sabe, no entanto, sobre a influência desse tipo de objetivo no processo de formulação de metas, nos planos estratégicos e no desenho/uso dos sistemas de controle gerencial (Songini et al., 2013).

Para Speckbacher e Wentges (2012), quando membros da família fazem parte do grupo de executivos, as organizações utilizam menos medidas de desempenho tanto na definição dos objetivos estratégicos, quanto para fornecer incentivos. Esses achados foram corroborados por Wright e Kellermanns (2011), os quais destacam que o desejo de manter a empresa dentro da família afeta as metas de empresas familiares, em termos financeiros e não financeiros.

Em síntese, ao descrever a empresa familiar como uma empresa na qual, além do controle e influência na gestão, os membros da família impactam na direção futura da empresa, pode-se destacar que os planos da organização podem ser em boa parte vinculados a metas ou até mesmo a um sistema de avaliação de desempenho que (i) contribua para alinhar os interesses, principalmente de longo prazo (Miller & Le Breton-Miller, 2006), (ii) materialize o foco na perpetuidade, (iii) tenha preocupação com a reputação e imagem da empresa (Craig et al., 2008) e (iv) seja carregado de metas financeiras bem como de metas não financeiras, objetivos econômicos e não econômicos (Berrone et al., 2012; Acquaah, 2013).

O envolvimento da família na gestão da organização está associado com uma maneira mais pessoal e informal de comunicar e controlar as metas estratégicas (Speckbacher & Wentges, 2012). São dos laços familiares que derivam ideias e visões empresariais as quais, em muitos casos, são baseadas na intuição ou no conhecimento tácito, o que dificulta a tradução de metas explícitas e formais. No entanto, isso favorece os meios implícitos de comunicação, assim como o menor uso de medidas de desempenho explícitas e contratos de incentivo formalizados (Speckbacher & Wentges, 2012).

A maior concentração de mecanismos de controle informais geralmente está associada ao estágio da coletividade ao tratar o ciclo de vida, pois esses mecanismos são mais usuais em ambientes de alta confiança (Moore & Mula, 2000). Nas empresas familiares, esse parece ser o cenário se, tal ambiente é propício surgir relacionamentos de longo prazo, fomentados por confiança e altruísmo (Anderson et al., 2005; Karra, Tracey, & Phillips, 2006). Nesse cenário, há indícios para que a inclusão de componentes subjetivos na avaliação de desempenho possa ser mais usual, com perspectivas de atenuar as distorções de incentivo causadas por medidas objetivas imperfeitas (Baker, Gibbons, & Murphy, 1994), e também manter predominante o poder dos proprietários nas decisões de incentivo. Dessa maneira, a flexibilização e os ajustes nos objetivos, metas e modelos podem ser viabilizados para o longo prazo.

2.2.2 Avaliação subjetiva de desempenho

Avaliação de desempenho é um processo pelo qual seres humanos julgam outros seres humanos (Prendergast & Topel, 1993). Normalmente a avaliação de desempenho dos agentes utiliza a racionalidade econômica (Teoria da Agência), em que o desempenho dos agentes pode ser controlado com o uso de medidas objetivas de desempenho (Prendergast & Topel, 1993).

Entretanto, nesse processo alguns aspectos de desempenho podem não ser capturados por medidas objetivos, dado que são difíceis de serem observados e, até mesmo, podem não ser verificáveis, demandando o uso de medidas subjetivas de desempenho e/ou avaliação subjetiva sobre as medidas de desempenho (Prendergast & Topel, 1993; Bol, 2008). Ao captar aspectos não verificáveis do desempenho, não seriam ignoradas dimensões que, de alguma forma, são importantes para os agentes (Bol, 2008).

Sendo assim, os incentivos podem ser utilizados para alinhar os esforços que impactam o curto e/ou o longo prazo e, para isso, pode-se utilizar medidas objetivas e/ou subjetivas para avaliar desempenho. Nesse raciocínio, os incentivos com base em medidas objetivas de desempenho podem direcionar o agente a ações voltadas para o curto prazo, aumentando sua recompensa (Baker, Gibbons & Murphy 1994).

No caso das organizações familiares, outros incentivos são relevantes, e, partindo da premissa de perpetuação da organização, pode-se esperar que contribuições dos agentes que não possam ser captadas objetivamente, sejam acessadas de maneira subjetiva. Nesse ponto, Baker, Gibbons e Murphy (1994) destacam que o complemento de contratos explícitos pode ser realizado com a inserção de contratos implícitos.

Para alguns autores, a subjetividade é uma questão central na avaliação de desempenho em grande parte das organizações, mas essa ainda é pouco explorada no âmbito do desenho e do fornecimento de incentivos (Baker, Gibbons & Murphy 1994). Mesmo que imperfeitas, as avaliações subjetivas podem ter o papel de complementar ou melhorar as medidas objetivas disponíveis para avaliação (Baker, Gibbons & Murphy 1994).

Para Bol (2008), em ambientes de alta confiança, os aspectos subjetivos de avaliação podem ter mais efeitos positivos do que negativos. Subjetividade implica em julgamento, pelo que a escolha ou determinação não é definida em parâmetros que podem ser verificados objetivamente, e normalmente faz-se presente de três formas: (i) medidas subjetivas de desempenho; (ii) flexibilidade na ponderação de medidas objetivas de desempenho; e (iii) ajustes discricionários, com base em medidas de desempenho contratadas previamente (Gibbs, Merchant, Stede, & Vargus, 2004; Bol, 2008).

Gibbs et al. (2004) reforçam a ideia de que a subjetividade na avaliação de desempenho tem mais sucesso em ambientes de alta confiança. Um dos principais benefícios da avaliação subjetiva de desempenho pode ser a redução de injustiça percebida (Bol, 2008): a honestidade do supervisor percebida pelo subordinado pode influenciar seu esforço futuro, e até mesmo a sua permanência na organização (Gibbs et al., 2004). Considerando que a avaliação subjetiva de desempenho pode ser utilizada como forma de renegar o pagamento quando o desempenho não é verificável (Prendergast & Topel, 1993), fatores como confiança, percepção de justiça, relevância da reputação e imagem da organização podem formar um ambiente propício para que a subjetividade tenha papel positivo na avaliação de desempenho e na remuneração de gestores e a possibilidade de renegar seja reduzida (Bol, 2008).

Diante do exposto, fica aparente que no ambiente da empresa familiar, a confiança é essencial e, somada ao fato de os proprietários zelarem pela reputação e imagem da organização, faz

com que a percepção de justiça possa ser um motivador para o uso de avaliações subjetivas de desempenho, tanto no montante de bônus a ser fornecido, quanto na divisão desse bônus.

Para Gibbs et al.(2004), a subjetividade pode surgir de diversas formas nas alocações de bônus (remuneração variável): (i) a remuneração variável é integralmente com base em julgamentos subjetivos sobre o desempenho; (ii) os pesos de algumas ou de todas as medidas contratadas são determinados subjetivamente; e (iii) a remuneração pode ser determinada, parte com base em fatores e medidas objetivas e previamente contratadas e outra parte, determinada com base em critérios subjetivos.

A utilização da discricionariedade nos contratos de incentivos em relação às medidas objetivas de desempenho pode atenuar algumas distorções (Murphy & Oyer, 2003), com impacto no alinhamento dos incentivos na organização, e ainda na redução de riscos para os agentes. Esta discricionariedade permite readequar os incentivos durante ou depois do período. Dito isso, destaque-se que a subjetividade na avaliação de desempenho para fornecer remuneração variável pode: (i) melhorar o alinhamento de incentivos; (ii) reduzir o risco dos agentes; e (iii) readequar os incentivos durante ou depois do período (Gibbs et al, 2004).

Para Ittner et al. (2003), introduzir a subjetividade no processo de fornecimento da remuneração variável (bônus) é uma forma de readequar e alinhar interesses que podem ser direcionados por incentivos. A discricionariedade no fornecimento da remuneração variável poderia expurgar os fatores que os agentes não controlam e incluir os aspectos que podem impactar seu desempenho e, conseqüentemente, os objetivos da organização (rentabilidade futura) (Murphy & Oyer, 2003).

A discricionariedade na avaliação de desempenho com intuito de fornecer remuneração variável (bônus) tende a ser menor ao discutir o caso dos principais executivos ou o principal executivo da organização (Murphy & Oyer, 2003). No entanto, ao tratar dos executivos de nível hierárquico mais baixo, o uso de discricionariedade tende a se acentuar (Murphy & Oyer, 2003). Assim, ao considerar esse tipo de gestores, pode-se esperar que a discricionariedade no processo de determinação de remuneração variável seja mais intensa, ou seja, o uso de flexibilidade é maior.

No caso de empresas familiares, tem-se a indicação do uso de mais artefatos de controles informais, contratos implícitos, objetivos não econômicos e metas não financeiras, somados ao possível uso de maior subjetividade na avaliação de desempenho e, consequentemente, redução na proporção de remuneração por incentivo (remuneração variável). Além disso, essa subjetividade, aliada ao desejo de preservação da riqueza socioemocional, pode acarretar o achatamento da remuneração por incentivo, ou seja, pode reduzir a proporção de remuneração variável em relação à remuneração fixa concedida aos executivos.

2.3 Desenvolvimento das hipóteses e modelo teórico da pesquisa

Mesmo com as inúmeras definições do que é uma empresa familiar, o controle, a gestão e a família são os três requisitos para iniciar a discussão ao se adentrar nessa temática. Como os resultados das pesquisas são afetados pela definição do que é uma empresa familiar, nesse estudo, assume-se como principal característica, além da participação e influência dos membros da família na gestão, a intenção dos mesmos captados pelo F-PEC.

Uma das principais características das empresas familiares é a sua existência com intuito de perpetuação e manutenção da riqueza ao longo das diversas gerações da família. Assim, os objetivos, as metas e o que irá direcionar o rumo da organização, geralmente são formulados (objetiva ou subjetivamente) com foco predominantemente no longo prazo (Sharma et al., 1997; Anderson et al., 2005; Gómez-Mejía et al., 2007; Miller & Le Breton-miller, 2006; Zellweger & Astrachan, 2008).

Um argumento para a visão de longo prazo é a preservação da riqueza da família (Memili et al., 2013). O envolvimento familiar, principalmente sob a perspectiva da preservação da riqueza da família, sugere que os executivos tendem a ser menos remunerados do que em empresas não familiares (Anderson & Reeb, 2003; Hiebl, 2013; Memili et al., 2013; Weisskopf, 2013). A remuneração por incentivo, nesse caso, deveria promover o alinhamento dos interesses (Merchant & Van der Stede (2012).

Baker et al. (1988) destacam que a remuneração por incentivo é fundamental para todas as empresas, e argumentam que esse mecanismo pode influenciar o comportamento dos indivíduos e alinhá-los aos planos traçados. Nesse âmbito, enfatiza-se que adotar mecanismos de controle gerencial, especificamente, remuneração por incentivo, faz-se relevante para todas

as organizações, uma vez que podem influenciar o comportamento dos indivíduos (Baker et al., 1988).

Nas empresas familiares, a proximidade e envolvimento da família com a gestão pode fazer com que a prática de remuneração por incentivos seja menos usual, ou menos intensa. Assim, a relação esperada entre influência familiar e a remuneração variável é negativa, surgindo a primeira hipótese (H_1):

H_1 : Quanto maior a influência familiar, menor a tendência para fornecer remuneração variável aos executivos.

Além disso, os fatores que possam tornar o processo de avaliação mais discricionário (como maior utilização de processos informais de planejamento, contratos implícitos, medidas subjetivas de desempenho, medidas não financeiras) são evidenciados como mais recorrentes às empresas familiares (Hiebl, 2012; Speckbacher & Wentges, 2012; Songini et al., 2013), visto que elas, além dos objetivos econômicos, têm foco em objetivos não econômicos (Chrisman et al., 2013). Assim, espera-se que as empresas familiares com maior preferência pelo subjetivismo façam maior uso de ajustes discricionários no sistema de remuneração de executivos, o que tende a contribuir para alinhamento de longo prazo.

Pressupõe-se que a avaliação subjetiva seja permeada por uma perspectiva de alinhamento de longo prazo e, com isso, as empresas familiares tenderiam a fazer mais uso deste tipo de avaliação e ajustes. Segundo Bol (2008), as medidas objetivas tendem a dar foco excessivo no curto prazo, o que não corresponde aos objetivos da família. Assim, a segunda hipótese (H_2) desse estudo é formulada:

H_2 : Quanto maior a influência familiar, maior a propensão para uso de flexibilidade na avaliação de desempenho para a determinação da remuneração variável dos executivos.

Geralmente, os contratos de incentivo têm como base o desempenho, que pode ou não ser contratado previamente. A contratação prévia, ou seja, a definição do que deve ser atingido, ou mesmo o que será concedido a partir do alcance dessas metas, pode ser considerado a principal característica que distingue a avaliação objetiva da subjetiva.

Nesse sentido, outro importante subsídio para sugerir que empresas familiares façam mais uso de avaliação subjetiva de desempenho é a redução da injustiça percebida (Bol, 2008) por parte dos funcionários, assim como o fato de a reputação ser algo extremamente relevante em empresas familiares. Isso pode ocorrer por meio de ajustes e da flexibilização dos modelos, objetivos e metas de executivos. Nessa perspectiva, a avaliação subjetiva não seria permeada pelo risco de renegar, mas, sim, teria um papel importante na redução de custos de obter informação e, ao mesmo tempo, satisfazer as expectativas dos funcionários. Em decorrência, formula-se a terceira e última hipótese (H_3):

H_3 : Quanto maior a propensão para uso de flexibilidade na avaliação de desempenho, menor a tendência para fornecer remuneração variável aos executivos.

Assim, a avaliação subjetiva tem um papel mediador na relação de contratação de executivos, ao mesmo tempo em que aumenta a percepção de justiça. Possivelmente, ela reduza custos para obtenção de informações e atue como mediadora na relação entre a estrutura de empresas familiares e sistemas de remuneração. Espera-se que quanto mais familiar a estrutura da organização, maior será o uso da avaliação subjetiva de desempenho após a contratação da remuneração por incentivo (neste caso, especificamente, a flexibilidade, que se constitui na possibilidade de alterar a medida, peso da medida e valor do bônus), e menor será a propensão ao fornecimento de remuneração variável.

Diante o exposto, e conforme a pesquisa de Bol (2008), a qual argumenta que a discricionariedade pode ter um papel importante nos contratos de incentivo, esse estudo espera encontrar evidências de que, em empresas familiares, essa relação seja ainda mais forte, principalmente pelo senso de justiça decorrente da confiança. Outro forte argumento pode estar no julgamento para fornecer incentivos em menor intensidade, o qual pode estar envolto pelo viés da centralidade, podendo contribuir para a justiça e confiança na relação com executivos em empresas familiares.

Na sequência, a Figura 5 ilustra o modelo teórico que foi testado nesta pesquisa, inicialmente com a construção da variável influência familiar que é representada pelo F-PEC, em seguida as relações com os constructos de remuneração variável e de flexibilidade na determinação dos incentivos (neste caso, da remuneração variável).

Figura 5. Modelo Teórico da Pesquisa.

No modelo teórico e posteriormente nos testes dos modelos que permitem a discussão das hipóteses deste estudo, os indicadores que formam o F-PEC representam variáveis latentes de 1ª ordem, obtidas por meio das questões realizadas no levantamento e foram utilizadas como indicadores para o constructo do F-PEC. As variáveis de controle inseridas, inicialmente, foram o tamanho da organização (receita líquida) e a idade (tempo de existência). A discussão das variáveis é aprofundada no terceiro capítulo, no qual se apresenta como elas foram mensuradas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são apresentados os aspectos metodológicos e procedimentos utilizados no desenvolvimento desta pesquisa. O objetivo é descrever desde o planejamento da pesquisa até sua execução, evidenciando a população e a amostra da pesquisa, a coleta de dados, a mensuração das variáveis, e o tratamento e análise dos dados.

Foi realizada uma pesquisa explicativa, a qual tem por finalidade proporcionar conhecimentos relevantes sobre o *modus operandi* das empresas familiares quanto à gestão da remuneração de seus executivos no que se refere à parcela variável, que ajusta o risco e alinha os objetivos do executivo com os objetivos da organização.

O estudo foi desenvolvido por meio de um levantamento em empresas familiares brasileiras. O levantamento contou com duas etapas na tentativa de reduzir o viés do método comum de coleta (Podsakoff, Mackenzie, Lee, & Podsakoff et al., 2003). Para análise dos dados, utilizou-se Análise Fatorial Confirmatória (AFC) e Modelagem de Equações Estruturais (MEE). Na sequência são descritos e detalhados cada etapa metodológica.

3.1 População e Amostra da pesquisa

Um fator relevante ao se considerar o campo de pesquisas de empresas familiares é a delimitação do universo e amostra a ser utilizada, tanto para distinguir as empresas familiares das não familiares, quanto para classificar as empresas familiares por estratos ou grupos na perspectiva de uma organização familiar (Sharma, 2004).

Inicialmente foram cogitadas parcerias com instituições que mantivessem relacionamento comercial e de apoio a empresas em diversos estados brasileiros, entretanto, na maioria dos casos, estas instituições não forneceriam o contato das organizações, mas apenas encaminhariam a pesquisa, o que não permitiria acessar novamente a mesma amostra. Como alternativa, optou-se por realizar a pesquisa com as empresas listadas no Anuário da Revista Exame Melhores & Maiores, publicado em 2012 e com dados relativos ao ano de 2011. Adicionalmente, foram incorporadas empresas de outras bases que atendiam aos requisitos delimitados para o estudo.

A população foi composta por empresas de relativo grande porte com complexidade nas relações organizacionais nas quais os incentivos gerenciais são mais usuais, além de serem tanto de capital aberto, quanto de capital fechado. Foi definido que, para compor a amostra, as empresas deveriam ser de capital fechado. Essa escolha ocorreu porque, em geral, empresas de capital fechado com essas características assumem, predominantemente, a forma de empresas familiares. Além disso, as empresas deveriam possuir no mínimo 100 empregados ou faturamento superior a R\$ 50.000,00, e ser de origem de capital brasileiro.

Assim, a população foi de 900 empresas, as quais foram convidadas a participar da pesquisa, e que resultou em uma amostra final de 128 empresas. Esta amostra, dotada das características desejadas para o estudo, permitiu acessar e conhecer a influência familiar e a propensão para o uso de flexibilidade na determinação da remuneração variável de executivos.

3.2 Coleta de dados

A coleta de dados foi realizada, inicialmente, por meio de questionário eletrônico, com o uso do *SurveyMonkey*. Foi encaminhado um e-mail com um convite à participação no estudo, conforme APÊNDICE A, e que permitia ao respondente acessar o questionário da pesquisa. O primeiro envio foi realizado em novembro de 2013, seguido por ligações telefônicas para convidar as organizações a participar do estudo.

A dificuldade em obter resposta, e alguns indicativos revelados nos contatos por telefone, fizeram com que a carta convite fosse alterada, conforme APÊNDICE B. No início do mês de janeiro de 2014, um novo convite foi encaminhado e os contatos por telefone continuaram até o final dessa parte da coleta, que se encerrou no mês de agosto de 2014.

A coleta de dados foi direcionada para os seguintes respondentes: membro da família envolvido na gestão da empresa, integrantes do grupo de executivos, *controllers*, gestores de recursos humanos ou profissionais da área financeira da empresa. Buscou-se, como respondentes, preponderantemente, pessoas da família ou, na sua impossibilidade, pessoas conhecedoras do negócio e com alto envolvimento com a família (profissionais do alto escalão). O respondente deveria ter conhecimento sobre a estrutura da família e sobre o funcionamento dos sistemas de incentivos e remuneração na organização.

Nessa primeira fase, na tentativa de minimizar possíveis incoerências nas respostas recebidas, alguns respondentes foram contatados por telefone, permitindo elucidar possíveis dúvidas e confirmar outras questões. Outro fator relevante para validar o questionário proposto foi a realização de um pré-teste com algumas empresas para aprimorar o instrumento de coleta de dados e corrigir possíveis incoerências. Após o pré-teste, ajustou-se principalmente as questões para que o respondente também pudesse ser não familiar, mas com conhecimentos e experiência que lhe possibilitasse contribuir com a pesquisa.

Foram retornados 154 questionários respondidos no período entre novembro de 2013 e junho de 2014, dos quais 138 foram considerados válidos. As respostas obtidas permitiram classificar as empresas familiares em relação à escala F-PEC, e, ainda, foram coletadas as repostas sobre a variável flexibilidade na determinação da remuneração variável.

Na segunda fase da coleta os respondentes da fase anterior foram novamente contatados por telefone entre setembro e novembro de 2014. Inicialmente, sua participação na pesquisa foi agradecida e em seguida foram convidados a responder mais quatro questões. As questões tratavam da variável dependente remuneração variável de executivos e sobre o processo de avaliação de desempenho desses executivos.

O desdobramento da pesquisa em suas fases de aplicação, buscou reduzir o viés do método comum de coleta (Podsakoff et al., 2003). Nessa fase, 128 empresas aceitaram participar e são a amostra do estudo.

3.3 Mensuração das variáveis da pesquisa

Na presente pesquisa foram utilizadas as seguintes variáveis: influência familiar, flexibilidade e remuneração variável. A variável mais complexa para captação foi a influência familiar.

Influência familiar foi mensurada com base no F-PEC (Astrachan et al., 2002), que determina três constructos relacionados à família e à organização: poder, experiência, e cultura. O questionário, na íntegra, consta no APÊNDICE C, e demonstra todas as questões realizadas. Na Figura 6 é possível ilustrar o F-PEC, as variáveis que o formaram e como os indicadores foram mensurados:

Variáveis	Instrumentos	Unidade de medida
Poder		
Poder_1	Percentual de controle por parte dos membros da família em termos de participação acionária	(%) da família no capital;
Poder_2	Número de membros do conselho de gestão que sejam da família;	nº de membros conselho de gestão / nº de membros da família (0% a 100%);
	Número de membros do conselho de gestão que não sejam da família (escala reversa);	nº de membros conselho de administração/ nº de membros da família (0% a 100%);
	Número de membros do conselho de administração que sejam da família;	Dos dois (%) o maior
	Número de membros do conselho de administração que não sejam da família (escala reversa).	
Experiência		
Exp_1	Há quantas gerações a empresa pertence à família.	1ª geração = 0;
Exp_2	Quais gerações gerenciam a empresa.	2ª geração = 0,5;
Exp_3	Quais gerações participam do conselho da empresa.	3ª geração = 0,75;
		4ª geração = 0,875;
		5ª geração = 0,9375
Cultura		
Cultura_1	A família tem influência sobre o negócio da empresa.	Discordo totalmente (1) Discordo parcialmente (2) Nem concordo nem discordo (3) Concordo parcialmente (4) Concordo totalmente (5)
Cultura_2	Os membros da empresa têm valores semelhantes entre si.	
Cultura_3	Os valores dos membros da família são os mesmos da empresa.	
Cultura_4	Os membros da família têm uma dedicação aos negócios superior ao que se esperaria.	
Cultura_5	Os funcionários apoiam os negócios da família em discussões com amigos, funcionários e membros da família.	
Cultura_6	Os funcionários têm lealdade aos negócios da família	
Cultura_7	Os funcionários sentem que têm valores compatíveis com os valores da empresa.	
Cultura_8	Os funcionários se sentem orgulhosos em dizer aos outros que trabalham na empresa da família.	
Cultura_9	Os funcionários têm muito a ganhar no longo prazo por trabalharem na empresa da família.	
Cultura_10	Os funcionários concordam com os planos da empresa da família.	
Cultura_11	Os funcionários se preocupam com o destino da empresa da família.	
Cultura_12	Os funcionários acreditam que ter decidido trabalhar na empresa da família foi uma decisão positiva em suas vidas.	
Cultura_13	Os membros da família entendem e apoiam as decisões sobre o futuro da empresa da família.	

Figura 6. Variáveis e tratamentos utilizados na construção do F-PEC.

Fonte: Adaptado de Astrachan, Klein & Smirnios (2002); Holt, Rutherford & Kuratko (2007).

Os indicadores que mensuram cada variável são utilizados para gerar uma variável latente de segunda ordem que corresponde ao F-PEC a qual, nesta tese, é tratada como influência familiar.

Flexibilidade corresponde à possibilidade de alterar o valor da remuneração variável após sua contratação, ou seja, durante ou no final do período (Murphy & Oyer, 2003; Gibbs et al., 2004; Bol, 2008). Essa discricionariedade na determinação da remuneração variável ocorreria por meio da mudança de peso ou das medidas (que compõem a métrica para fornecer o incentivo) ou o próprio valor da remuneração variável. A Figura 7 demonstra os indicadores utilizados para gerar esse constructo.

Variáveis	Instrumentos	Unidade de medida
Flexibilidade	Defina em que extensão as frases a seguir se aplicam a sua organização, ao tratar de avaliação de desempenho de gestores:	
Flex_1	Flexibilidade na escolha das medidas utilizadas para avaliação de desempenho após a contratação.	(Escala: 1 = Nunca; 5 = Sempre)
Flex_2	Flexibilidade na ponderação dos pesos das medidas utilizadas para avaliação de desempenho após a contratação.	
Flex_3	Possibilidade de alterar o valor da remuneração variável paga aos executivos após a contratação.	

Figura 7. Variáveis e tratamentos utilizados na construção da flexibilidade.

A delimitação do que se buscou captar nessa variável contribui para o entendimento desta tese visto que se limita a identificar a possibilidade de alteração de alguns aspectos relativos à remuneração por incentivo após a contratação do mesmo. Não se pretende analisar os aspectos relacionados à definição inicial do processo de avaliação de desempenho, mas sim seu ajuste *a posteriori*.

Em relação à *remuneração variável*, define-se que ela corresponde à parcela adicional de remuneração recebida durante o período, podendo compreender bônus, PLR, entre outras formas de incentivos monetários (ou pecuniários). Corresponde à parcela adicional de salários recebidos pelos executivos das organizações e nesse estudo é representada, especificamente pela proporção da remuneração variável em relação ao total de salários.

Para coletar e identificar a parcela variável foi solicitado que o respondente indicasse a proporção de remuneração variável, em relação à remuneração total, que foi paga em média aos executivos, nos últimos três anos.

As variáveis de controle inseridas no modelo teórico foram *tamanho e idade*. A variável *tamanho* foi coletada na base de dados da Revista Exame Melhores & Maiores e corresponde

à receita líquida da empresa. *Idade* representa o tempo de existência da empresa. Na sequência são abordados os métodos utilizados para tratar e analisar os dados.

3.4 Tratamento e Análise dos Dados

Para análise dos dados e estimação do modelo teórico da pesquisa, utilizou-se a Análise Fatorial Confirmatória (AFC) e a Modelagem de Equações Estruturais (MEE). O *software* adotado foi o SmartPLS 2.0 M3 (Ringle, Wende, & Will, 2005). Algumas características frequentes nas pesquisas sobre empresas familiares como, por exemplo, a ausência de distribuições simétricas das variáveis mensuradas, a utilização de teoria em fase inicial ou com pouca “cristalização”, o uso de modelos formativos e a baixa quantidade de dados, podem indicar o uso da MEE para testar a validade de modelos teóricos e suas relações causais (Sarstedt et al., 2014).

Foi utilizada análise fatorial e modelo estrutural estimados por meio do método *Partial Least Squares Path Modeling* (PLS-PM), pois objetivou-se testar relações entre variáveis latentes (Hair Jr., Hult, Ringle, & Sarstedt, 2014). Segundo Sarstedt et al. (2014) PLS-SEM é um método desenhado para estudos orientados à predição a partir de equações estruturais, que é capaz de estimar modelos complexos utilizando poucas observações e sem impor pressupostos sobre a distribuição estatística do conjunto de dados. Particularmente, o PLS-SEM é útil para pesquisas exploratórias, quando existem diversos dados e uma teoria em formação. Ademais, tal método permite o teste de teorias e esse é o caso desta tese.

Para as pesquisas que envolvem empresas familiares, o PLS-SEM é extremamente útil em virtude da sua capacidade para realizar estimações com pequenas amostras. As pesquisas com empresas familiares lidam com populações de tamanho bastante limitado, o que naturalmente causa restrição no tamanho das amostras analisadas (Sarstedt et al., 2014).

A avaliação de estimações feitas a partir do método de PLS-SEM envolve dois estágios: (a) avaliação do modelo de mensuração e (b) avaliação do modelo estrutural. Os constructos utilizados no método PLS-SEM podem ser mensurados considerando duas possíveis relações: (a) reflexiva e (b) formativa. Nas relações reflexivas os constructos (variáveis não observadas/latentes) causam os indicadores (variáveis observadas), ou seja, os indicadores são

medidas que refletem algum fenômeno. Em sentido inverso, nas relações formativas, os indicadores causam os constructos (Sarstedt et al., 2014).

Optou-se por utilizar os pressupostos descritos por Sarstedt et al. (2014) para os quais, na avaliação de relações reflexivas no modelo de mensuração, devem ser observados os seguintes critérios:

- Confiabilidade do indicador: indicadores com cargas fatoriais acima de 0,7 são capazes de explicar mais de 50% da variância do constructo;
- Confiabilidade da consistência interna: para tal indicador, os modelos com valores: (a) entre 0,6 e 0,7, são considerados aceitáveis, (b) entre 0,7 e 0,95, são considerados satisfatórios e (c) acima de 0,95, são considerados problemáticos, pois podem apresentar problemas de multicolinearidade;
- Validade convergente: Mede a convergência de cada constructo em relação aos seus indicadores, ou seja, a capacidade destes em explicar a variância do constructo. A validade convergente é analisada a partir da variância média extraída (AVE, *Average Variance Extracted*) sendo aceitável valor igual ou superior a 0,5;
- Validade discriminante: Determina o quanto cada constructo é diferente dos demais constructos, por intermédio da análise de correlação entre os constructos. O critério mais simples é o seguinte: a correlação entre os indicadores e o respectivo constructo deve ser a mais alta, quando comparada com as correlações entre certo grupo de indicadores e os demais constructos.

Para avaliação das relações formativas no modelo de mensuração, devem ser observadas os seguintes critérios:

- Validade convergente: De igual modo às relações reflexivas, os constructos obtidos de relações formativas necessitam de valor igual ou superior a 0,5, neste critério;
- Multicolinearidade: Deve ser avaliado o nível de colinearidade entre os indicadores, por intermédio do fator de inflação da variância (VIF, *Variance Inflation Factor*). Valores acima de cinco indicam problemas de multicolinearidade;
- Significância e relevância dos pesos dos indicadores: Utilizando o teste *t* e a técnica de múltiplas reamostragens (*bootstrapping*), deve ser avaliada a significância dos pesos dos indicadores. Para analisar a significância e a relevância dos indicadores, sugere-se: (a) se o peso for significativo, o indicador deve permanecer, (b) se o peso não for significativo, mas a

carga fatorial do indicador for igual ou superior a 0,5, o indicador pode permanecer se houver justificativa ou argumentação feita por especialista e (c) se o peso não for significativo e a carga fatorial for inferior a 0,5, o indicador poderá ser retirado (Sarstedt et al., 2014).

Para avaliação do modelo estrutural devem ser observados os seguintes critérios:

- Multicolinearidade: É necessário observar o nível de colinearidade entre os constructos, por intermédio da estatística VIF, conforme descrito anteriormente;
- Relevância preditiva: É uma medida de qualidade do modelo que indica a sua habilidade em prever constructos endógenos. Os principais critérios utilizados são: (a) o coeficiente de determinação (R^2), (b) a redundância validada cruzada (Q^2) e (c) coeficientes estruturais (*path coefficients*);
- Significância dos coeficientes estruturais: Para este critério é utilizado o teste *t*, cuja estatística é obtida com a técnica de *bootstrapping* (Sarstedt et al., 2014).

Todavia, é importante destacar que o PLS-SEM precisa de uma amostra com tamanho adequado e, como qualquer outra técnica estatística, faz-se necessária a análise do poder dos testes, considerando o modelo utilizado e o tamanho da amostra em análise (Sarstedt et al., 2014)

Para estimar a amostra mínima e o poder estatístico da amostra utilizada na modelagem de equações estruturais, fez-se uso do software G*Power 3.1.9.2 (Faul, Erdfelder, Buchner, & Lang, 2009). Com a determinação de um nível de significância de 5%, tamanho do efeito médio ($R^2 = 13\%$) e poder estatístico de 0,8, para dois preditores, obteve-se uma amostra mínima de 68 casos. Para a amostra utilizada, que corresponde a 128 casos, o poder estatístico é de aproximadamente 97,91%, o que está bem acima do valor recomendado (80%) (Hair Jr. et al., 2014).

Nota-se, desse modo, que as estimações realizadas na pesquisa apresentam um erro do tipo I de 5%, conforme nível de significância estabelecido, e um erro tipo II de 2,09%, conforme o cálculo anteriormente descrito. Tais valores estão adequados com os padrões comuns às ciências sociais.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção serão apresentados e discutidos os resultados da pesquisa. Iniciando pela caracterização da amostra, na sequência as análises descritivas das perguntas e os modelos estruturais e, por fim, a discussão das hipóteses da pesquisa.

4.1 Tratamento e Análise dos Dados

A Tabela 2 evidencia os setores das empresas pesquisadas, apresentando a proporção de empresas em cada um dos setores da amostra. As 128 empresas pesquisadas estão distribuídas em 19 setores econômicos.

Tabela 2

Setores econômico da Amostra

Setor	Amostra	
	Quant.	%
Varejo	29	23%
Bens de Consumo	13	10%
Energia	12	9%
Atacado	9	7%
Produção Agropecuária	9	7%
Indústria da Construção	8	6%
Têxteis	7	5%
Bens de Capital	5	4%
Siderurgia e Metalurgia	5	4%
Transporte	5	4%
Outro	4	3%
Papel e Celulose	4	3%
Química e Petroquímica	4	3%
Farmacêutico	3	2%
Serviços	3	2%
Autoindústria	2	2%
Comunicações	2	2%
Eletroeletrônico	2	2%
Mineração	2	2%
Total	128	100%

Observa-se na Tabela 2, que a amostra contemplada nesta pesquisa pertence a distintos setores econômicos, entretanto, há destaque para os setores de varejo, bens de consumo e energia, sendo que estes representam 42% da amostra total, enquanto que 58% das empresas estão distribuídas entre outros 16 setores econômicos.

A Tabela 3 indica o tempo de existência das empresas analisadas, relevante para discutir empresas familiares, visto que nessas empresas, quanto mais antigas forem as organizações, maior pode ser a influência que as famílias têm no ambiente organizacional.

Tabela 3

Tempo de existência das empresas

Tempo de existência das empresas	Quant. de Empresas	
Mais de 50 anos	48	37,5%
Entre 26 e 50 anos	46	35,9%
Entre 11 e 25 anos	18	14,1%
Até 10 anos	16	12,5%
Total	128	100,0%

Verifica-se que o tempo de existência das empresas se mostrou bastante relevante, uma vez que 73,40% das empresas atuam há mais de 25 anos, sendo que 46 delas estão entre 26 a 50 anos e 48 estão no mercado há mais de 50 anos. Denota-se que são poucas empresas que estão no mercado há menos de 11 anos, sendo 16 delas, o que representa a 12,5%. Esses dados convergem às expectativas da pesquisa, visto que a amostra é composta por empresas de grande porte, e a idade pode proporcionar esse crescimento, assim como a evolução dos negócios dessas famílias empreendedores. Nesse estudo, algumas empresas já possuem mais de 100 anos, com destaque para a empresa familiar mais antiga da amostra, que foi fundada em 1898.

Evidencia-se, na Tabela 4, o número de empresas e a quantidade de gerações que essas empresas pertencem às mesmas famílias. Identificou-se que nenhuma empresa pertence à mesma família há mais de cinco gerações, fato que pode ser resultado de o Brasil ser significativamente mais jovem como economia quando comparado com outros países como, por exemplo, o Japão, onde existem empresas familiares com mais de 500 anos de história.

Tabela 4

Gerações proprietárias

Gerações que a empresa pertence à família	Quant. de Empresas	
5 gerações	1	0,8%
4 gerações	4	3,1%
3 gerações	35	27,3%
2 gerações	50	39,1%
1 geração	38	29,7%
Total	128	100%

A partir da Tabela 4, verifica-se que as empresas familiares pertencem às famílias há várias gerações, com destaque para a 2ª geração, num total de 50 empresas, o que representa 39,1%. Isso poderia evidenciar a predominância de valores e crenças familiares na estrutura da empresa. Ressalte-se que, não existir empresas que pertencem à família há mais de cinco gerações não é um resultado que preocupa. Pelo contrário, a empresa estar na família há mais de uma geração, já é um achado importante para o estudo, visto que demonstra a continuidade do negócio dentro do ambiente da família.

O tamanho das organizações pode ser percebido na Tabela 5, pela qual é apresentado o número de colaboradores por estratos, desde empresas familiares com mais de 1.000 funcionários, até empresas que possuem até 500 colaboradores. Na sequência apresentam-se os três estratos.

Tabela 5

Número de colaboradores

Número de colaboradores	Quant. de Empresas	
Mais de 1.000	70	54,7%
Entre 501 e 1.000	23	18,0%
Até 500	35	27,3%
Total	128	100,0%

No que diz respeito ao número de colaboradores, 70 empresas possuem mais de 1.000 funcionários, o que representa 54,7% da amostra. Outras 35 empresas possuem em seu quadro funcional até 500 colaboradores e 23 delas está entre 501 e 1.000 funcionários. Denota-se que há praticamente a divisão de dois grupos de empresas, aquelas que possuem até 1.000 funcionários e outra metade com mais de 1.000.

Buscou-se ainda, conhecer em que regiões do Brasil essas empresas familiares têm sede. Os resultados são evidenciados na Tabela 5 a seguir.

Tabela 6

Empresas por região

Empresas por região	Quant. de Empresas	
Centro-Oeste	21	16%
Nordeste	8	6%
Sudeste	56	44%
Sul	43	34%
Total	128	100%

As empresas pertencem, em sua maioria, às regiões Sudeste e Sul, totalizando 56 empresas na região Sudeste e 43, na região Sul. Observa-se ainda, que 21 empresas estão situadas na região Centro-Oeste e uma participação tímida na região Nordeste. Nenhuma empresa da região Norte compôs a amostra. Ressalte-se que para a pesquisa essa distribuição (em quase todas as regiões do Brasil) é importante para evidenciar resultados no contexto brasileiro.

A proposta central do estudo é discutir a influência familiar na discricionariedade da determinação da remuneração por incentivo de executivos. Nesse sentido, alguns dados sobre avaliação de desempenho foram coletados, principalmente relacionados à formalização, transparência e frequência, conforme são apresentados na Tabela 7:

Tabela 7

Formalização da avaliação de desempenho dos gestores

Item	Defina em que extensão concorda com as frases, ao tratar do sistema de avaliação de desempenho pelo qual os gestores são avaliados:	Média	Moda	Desvio padrão
Form_1	A avaliação de desempenho tem data definida para ser formulada, revisada e aplicada.	3,43	4	1,04
Form_2	O processo de avaliação de desempenho tem estrutura clara, onde é possível identificar quem o conduz e os demais participantes.	3,41	4	1,13
Form_3	A avaliação de desempenho tem regras escritas e formalizadas entre os participantes.	3,13	4	1,30

A Tabela 7 permite inferir que a maioria das empresas familiares tende a ter o processo de avaliação de desempenho de gestores mais estruturado, de acordo com os respondentes. Neste caso, há indicativos para acreditar que existe data definida para formulação, revisão e aplicação, o tema é discutido com transparência na organização e com menor média, entretanto ainda indicando que existem regras descritas e formalizadas entre os participantes do processo.

Esses resultados demonstram que, em média, na amostra de empresas familiares brasileiras, o processo de avaliação de desempenho dos gestores tende a ser estruturado. Esses indicativos podem ser resultado do fato de as empresas da amostra serem de grande porte e com necessidade desses processos para controle e acompanhamento.

De modo geral, observa-se que uma quantidade considerável das empresas analisadas possui mais de 1.000 funcionários, atua no mercado há mais de 25 anos, está localizada na região Sul

ou Sudeste e pertence à 2ª geração familiar. Ou seja, a maioria das empresas possui um longo período de existência, em que os anseios e valores familiares podem estar arraigados no grupo empresarial e em seus colaboradores, além de possuir porte relevante.

4.2 Análise Descritiva

As questões utilizadas para testar as relações do modelo estrutural são discutidas na sequência. Foram utilizadas questões relativas à mensuração das variáveis que geram o F-PEC, sendo elas poder, experiência e cultura. Posteriormente, apresentam-se as questões que formaram o constructo flexibilidade na avaliação de desempenho, ou seja, a discricionariedade, especificamente sobre os fatores que afetam a remuneração por incentivo após contratada.

A Tabela 8 apresenta as duas variáveis que formaram a variável latente poder, destacando a média, a moda e o desvio padrão de cada questão.

Tabela 8

Análise Descritiva de Poder

Item	Questão	Média	Moda	Desvio padrão
Poder_1	Indique o percentual de controle por parte dos membros da família em termos de participação acionária e membros não familiares	90,13	100	22,81
Poder_2	Indique quantos membros têm o conselho de gestão ou o conselho de administração são da família e externa a ela	0,49	0	0,40

Observa-se que os membros da família possuem forte poder e influência nas organizações, devido ao percentual elevado em termos de participação acionária por parte dos membros familiares. Observa-se que a maioria dos membros familiares nestas empresas detém 100% da participação acionária. Ou seja, a maioria das empresas é de propriedade, totalmente dos membros familiares.

Em relação a participação dos membros da família nos conselhos de gestão e/ou administração, verifica-se em média que, nos casos em que existem essas estruturas, a participação da família é intensa. Entretanto, o desvio padrão é elevado, principalmente por contar com muitas empresas onde essas estruturas não existem (moda = zero).

Na sequência apresentam-se os dados relativos à variável latente “experiência”, uma das variáveis que formam o F-PEC, conforme Tabela 9.

Tabela 9

Análise Descritiva de Experiência

Item	Identifique a experiência da família com a organização:	Média	Moda	Desvio padrão
Exp_1	Há quantas gerações a empresa pertence à mesma família?	0,44	0,5	0,31
Exp_2	Qual (ais) geração (ões) gerenciam a empresa?	0,45	0,5	0,27
Exp_3	Se existir conselho de gestão, qual (ais) geração (ões) estão presente (s) nele?	0,41	0,5	0,29

Os indicadores de experiência foram ponderados de acordo com a maior geração presente em casa uma das questões, conforme detalhado na Figura 6. A geração que mais apareceu nos três indicadores, foi a segunda geração (nota = 0,5), o que também foi detalhado nas características da amostra para as gerações que a empresa pertence à família, conforme Tabela 4. Em resumo as outras questões indicam também que a segunda geração é a mais presente na gestão e conselho de gestão.

A última variável nesta análise que forma o F-PEC, é a variável latente “cultura”. Nesse constructo o objetivo foi captar a extensão da família nos valores da organização e também os percebidos pelos colaboradores. Essa é a variável que possui mais indicadores para sua mensuração, demonstrados na Tabela 10:

Tabela 10

Análise Descritiva de Cultura

Item	Defina em que extensão concorda com as frases:	Média	Moda	Desvio padrão
Cultura_1	A família tem influência sobre o negócio da empresa	4,50	5	0,85
Cultura_2	Os membros da empresa têm valores semelhantes entre si	4,05	4	0,98
Cultura_3	Os valores dos membros da família são os mesmos da empresa	4,05	4	1,03
Cultura_4	Os membros da família têm uma dedicação aos negócios superior ao que se esperaria	3,96	5	1,14
Cultura_5	Os funcionários apoiam os negócios da família em discussões com amigos, funcionários e membros da família	3,93	4	0,86
Cultura_6	Os funcionários têm lealdade aos negócios da família	4,22	4	0,78

Item	Defina em que extensão concorda com as frases:	Média	Moda	Desvio padrão
Cultura_7	Os funcionários sentem que têm valores compatíveis com os valores da empresa	4,07	4	0,83
Cultura_8	Os funcionários se sentem orgulhosos em dizer aos outros que trabalham na empresa da família	4,22	5	0,87
Cultura_9	Os funcionários têm muito a ganhar no longo prazo por trabalharem na empresa da família	3,95	4	0,99
Cultura_10	Os funcionários concordam com os planos da empresa da família	3,88	4	0,84
Cultura_11	Os funcionários se preocupam com o destino da empresa da família	4,28	5	0,90
Cultura_12	Os funcionários acreditam que ter decidido trabalhar na empresa da família foi uma decisão positiva em suas vidas	4,06	4	0,89
Cultura_13	Os membros da família entendem e apoiam as decisões sobre o futuro da empresa da família	4,27	5	0,87

A partir da Tabela 10, observa-se homogeneidade nas respostas e que a família exerce influência e controle sobre a gestão das empresas. Nota-se que a assertiva com maior destaque foi a que menciona que “A família tem influência sobre o negócio da empresa”, bem como, a assertiva que indica que “os membros da família entendem e apoiam as decisões sobre o futuro da empresa da família”. A assertiva com a menor média é a que indica que “os funcionários concordam com os planos da empresa da família”.

Na Tabela 11 foram apresentados os indicadores que mensuram a variável latente “flexibilidade”. No caso dessa variável, solicitou-se que os respondentes definissem em que extensão as frases se aplicam a sua organização, ao tratar de avaliação de desempenho de gestores:

Tabela 11

Análise Descritiva da Flexibilidade

Item	Defina em que extensão as frases a seguir se aplicam a sua organização, ao tratar de avaliação de desempenho de gestores:	Média	Moda	Desvio padrão
Flex_1	Flexibilidade na escolha das medidas utilizadas para avaliação de desempenho após a contratação.	3,41	4	1,04
Flex_2	Flexibilidade na ponderação dos pesos das medidas utilizadas para avaliação de desempenho após a contratação.	3,41	4	1,02
Flex_3	Possibilidade de alterar o valor da remuneração variável paga aos executivos após a contratação.	3,20	4	1,18

Na Tabela 11, foram apresentados os dados relativos às questões utilizadas para captar a variável “flexibilidade” na determinação da remuneração variável. A tendência nas respostas é de que nas empresas familiares estudadas a propensão ao uso de flexibilidade é predominante, sendo que a possibilidade de alterar o valor da remuneração variável possui média um pouco menor. Esse resultado demonstra que a discricionariedade a ser exercida no valor da remuneração por incentivo é um pouco menor que os demais, que foram em média iguais.

A Tabela 12 demonstra a proporção da remuneração variável em relação ao total recebido em média pelos executivos, e ainda o “tamanho”, que é uma das variáveis de controle inseridas no modelo.

Tabela 12

Análise Descritiva da Remuneração Variável e Tamanho

Item	Questão	Média	Moda	Desvio padrão
RV	Indique a proporção de remuneração variável (incentivo), em relação ao total, que foram pagos aos executivos em média, nos últimos três anos.	0,22	0,23	0,11
Tamanho	Receita líquida*	316.005,45	178.791,00	724.341,75

Em relação à variável dependente, “remuneração variável” de executivos em proporção a remuneração fixa recebida, verificou-se que nas empresas familiares da amostra, em média, esses incentivos correspondem a 22% do salário total. Cabe reforçar que essa amostra não conta com empresas não familiares, entretanto, verifica-se que a proporção da remuneração variável é inferior ao apresentado pela Hay Group (2010) com dados relativos a 2009, que representava 42% do salário. Entretanto, o período investigado é diferente, nesta tese, como foi solicitada a média dos últimos três períodos, os dados são relativos à média no período de 2011 a 2013. Outros fatores que podem influenciar os resultados, e destacar essa diferença, pode ser a amostra utilizada, e também o nível gerencial do executivo.

De acordo com a receita líquida, expressa na Tabela 12, a variável de controle demonstra dispersão alta, percebida pelo desvio padrão, que é quase o dobro da média. Essa variabilidade é um fator positivo, que pode demonstrar relação de controle na análise das relações testadas no modelo estrutural. Ressalte-se que a outra variável de controle do modelo, “idade”, já foi discutida, anteriormente, na Tabela 3.

4.3 Avaliação do Modelo de Mensuração

Utilizou-se a matriz de cargas fatoriais para verificar a existência de relações entre as variáveis presentes na amostra, por meio de AFC. Após testar o modelo fatorial com todas as variáveis relacionadas, verificou-se que em dois indicadores da variável “cultura” (Cultura 1 e Cultura 2) as cargas fatoriais estavam baixas ($>0,5$) e por isso foram retirados do modelo. Na Tabela 13 apresentam-se os resultados do modelo ajustado após a exclusão dos indicadores, este foi o utilizado para dar sequência a análise.

Tabela 13

Matriz com cargas fatoriais (validade discriminante do Modelo 1 ajustado)

Indicador	Poder	Experiência	Cultura	Flexibilidade	Remuneração Variável
Poder_1	0,8103	0,1903	0,0416	-0,1099	0,1020
Poder_2	0,7641	0,2104	0,0752	-0,0070	0,0360
Exp_1	0,2848	0,9408	0,0066	0,0402	0,1086
Exp_2	0,1321	0,8047	0,0643	-0,0062	-0,0146
Exp_3	0,2039	0,8989	-0,0189	0,0367	0,1494
Cultura_3	0,1447	0,2058	0,4652	0,0259	0,1279
Cultura_4	-0,0384	-0,0117	0,5509	0,2450	0,0963
Cultura_5	0,0543	-0,0144	0,7886	0,2642	0,1586
Cultura_6	0,0382	0,0151	0,7578	0,1294	0,1640
Cultura_7	0,0056	0,0249	0,7064	0,1721	0,0615
Cultura_8	0,0556	0,0752	0,7890	0,1515	0,1494
Cultura_9	0,0037	0,0403	0,7179	0,1897	0,0145
Cultura_10	0,1384	0,0899	0,8428	0,2279	0,0158
Cultura_11	0,0977	-0,1310	0,7410	0,2144	0,0948
Cultura_12	0,0864	-0,0865	0,7142	0,2425	-0,0211
Cultura_13	-0,0020	-0,0132	0,6549	0,1823	0,0270
Flex_1	-0,0540	0,0539	0,2292	0,9603	0,3401
Flex_2	-0,1186	0,0115	0,2875	0,9699	0,2711
Flex_3	0,0392	0,0212	0,2212	0,5384	-0,0373
RV	0,0895	0,1138	0,1141	0,2878	1,0000

Verifica-se que as cargas fatoriais são mais altas em todos os indicadores que mensuram as variáveis latentes respectivas, e mais baixas em todas as demais.

Para avaliação do modelo de mensuração, além de verificar a validade discriminante, é necessário analisar a validade convergente e a confiabilidade composta. Para verificar a validade convergente utilizou-se a AVE (variância média extraída), e para verificar a confiabilidade composta utilizou-se a CR (confiabilidade composta), conforme Tabela 14.

Tabela 14

Variância Média Extraída e Confiabilidade Composta do Modelo

Variável Latente	AVE	CC
Poder	0,620	0,765
Experiência	0,780	0,914
Cultura	0,505	0,916
Flexibilidade	0,718	0,878
Remuneração Variável	1,000	1,000

A confiabilidade composta das variáveis foi superior a 0,7 que é considerado como adequado (Hair Jr. et al., 2014; Sarstedt et al., 2014). Em relação à variância média extraída, todas as variáveis atingiram o recomendado, superior a 0,5 (Hair Jr. et al., 2014; Sarstedt et al., 2014).

Na sequência apresenta-se a Tabela 15, que demonstra a matriz de correlações entre as variáveis latentes.

Tabela 15

Matriz de Correlações entre as Variáveis Latentes

Variável Latente	Poder	Experiência	Cultura	Flexibilidade	Remuneração Variável
Poder	0,787528				
Experiência	0,2535	0,883346			
Cultura	0,0731	0,0078	0,710422		
Flexibilidade	-0,0773	0,0343	0,2783	0,847113	
Remuneração Variável	0,0895	0,1138	0,1141	0,2878	1
AVE	0,6202	0,7803	0,5047	0,7176	1
Confiabilidade Composta	0,7654	0,9139	0,9164	0,878	1

Nota: Os valores na diagonal são a raiz quadrada da variância média extraída (usados para testar a validade discriminante)

Quanto ao nível das variáveis latentes, a raiz quadrada da variância média extraída (AVE) mostrou-se superior às correlações entre todas as variáveis latentes, o que reforça a validade discriminante.

Tabela 16

Relações estruturais da AFC

Indicador	Carga Fatorial	Erro Padrão	Valor-t	Valor-p
Poder_1 <- Poder	0,8103	0,1629	4,9730	0,0000
Poder_2 <- Poder	0,7641	0,2055	3,7181	0,0002
Exp_1 <- Experiência	0,9408	0,0397	23,6999	0,0000
Exp_2 <- Experiência	0,8047	0,0978	8,2279	0,0000
Exp_3 <- Experiência	0,8989	0,0682	13,1727	0,0000
Cultura_3 <- Cultura	0,4652	0,1433	3,2468	0,0012
Cultura_4 <- Cultura	0,5509	0,0981	5,6188	0,0000
Cultura_5 <- Cultura	0,7886	0,0736	10,7098	0,0000
Cultura_6 <- Cultura	0,7578	0,0844	8,9771	0,0000
Cultura_7 <- Cultura	0,7064	0,0831	8,5051	0,0000
Cultura_8 <- Cultura	0,7890	0,0804	9,8175	0,0000
Cultura_9 <- Cultura	0,7179	0,0736	9,7573	0,0000
Cultura_10 <- Cultura	0,8428	0,0652	12,9253	0,0000
Cultura_11 <- Cultura	0,7410	0,0874	8,4750	0,0000
Cultura_12 <- Cultura	0,7142	0,1051	6,7941	0,0000
Cultura_13 <- Cultura	0,6549	0,0896	7,3127	0,0000
Flex_1 <- Flexibilidade	0,9603	0,0346	27,7823	0,0000
Flex_2 <- Flexibilidade	0,9699	0,0278	34,9386	0,0000
Flex_3 <- Flexibilidade	0,5384	0,1598	3,3693	0,0008
RV <- Remuneração Variável	1,0000	0,0000	0,0000	1,0000

Cultura 3, apesar de apresentar carga fatorial menor que 0,5, foi mantido no modelo, uma vez que esse indicador é muito relevante para a análise do modelo. A avaliação do modelo de mensuração, após os ajustes, permitiu gerar o modelo estrutural

4.4 Avaliação do Modelo Estrutural

No modelo estrutural é importante destacar que as três variáveis que compõem o F-PEC (influência familiar) foram inseridas como indicadores da influência familiar (Sarstedt et al., 2014).

Essa abordagem do modelo leva a maior moderação teórica, reduz a complexidade do modelo, e pode evitar efeitos que confundem as estruturas multidimensionais do modelo, tal como multicolinearidade (Jarvis et al., 2003). Ressalte-se, ainda, que a variável “cultura” possuía muito mais indicadores do que as variáveis “poder” e “experiência” e, para determinação da variável latente de 2ª ordem (F-PEC), ela teria maior influência.

O modelo do estudo possui três hipóteses, apresentadas na Figura 5. Inicialmente foi testado se os coeficientes estruturais das relações do modelo teórico eram significantes estatisticamente ($p < 0,05$). Como não foram encontradas evidências das relações entre as variáveis F-PEC e remuneração variável (H1) e, também, entre as variáveis de controle (tamanho e idade) e as variáveis dependentes (flexibilidade e remuneração), optou-se por testar a relação entre variáveis de controle e as dependentes individualmente (modelo 2), para avaliar sua permanência nos modelos para discussão das hipóteses.

Tabela 17

Estatística das relações estruturais

	Modelos Estruturais	Coefficiente Estrutural	Erro Padrão	Valor-t	Valor-p	R²
1	F-PEC -> Flexibilidade	0,299	0,100	2,99	0,003	11,1%
	Idade -> Flexibilidade	-0,035	0,058	0,61	0,543	
	Tamanho -> Flexibilidade	-0,173	0,097	1,79	0,074	
	F-PEC -> Rem. Variável	0,021	0,090	0,23	0,817	11,2%
	Flexibilidade -> Rem. Variável	0,266	0,109	2,44	0,015	
	Idade -> Rem. Variável	0,111	0,067	1,67	0,096	
	Tamanho -> Rem. Variável	-0,129	0,071	1,82	0,068	
2	Idade -> Flexibilidade	0,030	0,070	0,43	0,667	3,0%
	Tamanho -> Flexibilidade	-0,174	0,084	2,06	0,040	
	Idade -> Rem. Variável	0,119	0,076	1,57	0,118	4,0%
	Tamanho -> Rem. Variável	-0,169	0,092	1,84	0,066	
3	F-PEC -> Rem. Variável	0,157	0,083	1,89	0,059	2,5%
4	F-PEC -> Flexibilidade	0,285	0,080	3,56	0,000	8,1%
	Flexibilidade -> Rem. Variável	0,291	0,105	2,77	0,006	8,4%
5	F-PEC -> Flexibilidade	0,282	0,091	3,10	0,002	7,9%
	F-PEC -> Rem. Variável	0,027	0,092	0,30	0,767	8,4%
	Flexibilidade -> Rem. Variável	0,282	0,111	2,53	0,012	

Nesse sentido, os modelos 1 e 2 serviram, inicialmente, para avaliar qual o efeito das variáveis de controle (idade e tamanho), nas variáveis latentes (no caso, flexibilidade e remuneração variável). Observa-se que somente no modelo 2 houve significância estatística de uma variável de controle com uma variável dependente, identificada na relação de tamanho com flexibilidade (-0,174, $p < 0,05$). Com base nesse resultado, optou-se por avaliar outras relações do modelo teórico (modelos estruturais 3, 4 e 5) sem a inclusão de variáveis de controle.

O passo seguinte foi testar a relação entre F-PEC e remuneração variável (H1). Com o intuito de avaliar a relação direta entre as duas variáveis latentes (F-PEC e remuneração variável) foi utilizado o modelo estrutural 3. O resultado demonstra que não existe relação direta entre F-PEC e remuneração variável (0,157, $p > 0,05$). Nesse sentido, optou-se por testar as hipóteses 2

e 3 sem a relação direta entre F-PEC e remuneração variável (H1), conforme modelo estrutural 4.

O modelo estrutural 4 confirmou o resultado do modelo estrutural 1 (modelo teórico), ou seja, existe relação entre a influência familiar (F-PEC) e flexibilidade (0,285, $p < 0,05$) (H2) e, também, entre flexibilidade e remuneração variável (0,291, $p < 0,05$) (H3).

Além disso, testou-se o modelo estrutural 5 com as três hipóteses da pesquisa para verificar se os resultados encontrados em H1, H3 se sustentariam. Além disso, permite verificar se a variável flexibilidade é mediadora na relação entre F-PEC e remuneração variável. Ao analisar a relação entre F-PEC e remuneração variável (modelo 5, 0,027, $p > 0,7$), não foi possível captar o efeito da primeira sobre a segunda em nenhum dos modelos. Assim, não se pode sugerir que existe efeito direto nessa relação. Entretanto, no que se refere ao efeito da inclusão da variável latente flexibilidade (mediadora), a mediação é total, ou seja, o efeito do F-PEC só passa para remuneração variável por meio da Flexibilidade.

Em síntese, após testar os cinco modelos estruturais cabe aqui uma discussão e revisão do modelo teórico proposto. Inicialmente, as variáveis de controle propostas no modelo não interferem nas relações estruturais, demonstrando que as relações entre a influência familiar, o uso de flexibilidade na determinação da remuneração variável e o incentivo fornecido (proporção de remuneração variável em relação à remuneração fixa) não são impactadas por tempo de existência da empresa e nem mesmo por seu tamanho.

Ainda, como foi evidenciado, a flexibilidade na determinação da remuneração variável tem efeito de mediação total na relação entre a influência familiar e o fornecimento de remuneração variável, o que sugere a interpretação das relações com base no modelo estrutural 4, Tabela 17. Nesse sentido, o modelo estrutural 4 foi utilizado para a discussão das hipóteses da pesquisa e apresentado na Figura 8.

Figura 8. Variáveis e tratamentos utilizados na construção da flexibilidade.

Nota: Seta tracejada – coeficiente não significante ($p > 0,05$)

Para Cohen (1997) valores de R^2 até 13% são considerados de “efeito baixo”. Neste caso, apesar do poder explicativo nas relações entre F-PEC e Flexibilidade ($R^2 = 8,1\%$) e entre Flexibilidade e Remuneração Variável ($R^2 = 8,4\%$), é considerado baixo. A relação mediadora

que existe pela inclusão da flexibilidade demonstrou-se importante para entender essa relação. Ou seja, a remuneração por incentivo só é impactada pela influência familiar ao passar por Flexibilidade.

Em outras palavras, a discricionariedade na determinação da remuneração variável pode ser importante para que o principal utilize seu julgamento para fornecer incentivo aos gestores, e nesse caso, pode atuar como um mecanismo de proteção de ambas as partes.

Em resumo as relações esperadas e obtidas com base no modelo proposto são apresentadas na Figura 9.

Hipóteses	Relação esperada	Relação obtida
H₁ : Quanto maior a influência familiar menor a tendência para fornecer remuneração variável aos executivos.	-	NS
H₂ : Quanto maior a influência familiar maior a propensão para uso de flexibilidade na avaliação de desempenho para a determinação da remuneração variável dos executivos.	+	+
H₃ : Quanto maior propensão para uso de flexibilidade na avaliação de desempenho menor a tendência para fornecer remuneração variável aos executivos.	-	+

Figura 9. Hipóteses da pesquisa.

Nota: NS, relação estatisticamente não significativa.

De forma analítica os resultados das hipóteses podem ser analisados:

H₁: Quanto maior a influência familiar menor a tendência para fornecer remuneração variável aos executivos.

O modelo estrutural não permitiu confirmar H1. A relação esperada enfatizava que quanto maior a influência familiar na gestão, menor incentivo (remuneração variável) seria fornecido aos executivos da organização.

Os resultados estatísticos indicam que essa hipótese é inconclusiva. Assim, não foi possível comprovar a relação direta entre a influência família e o uso de incentivo proporcional à remuneração fixa. A Hipótese tinha como argumentos que a tendência à visão de longo prazo, com uma visão de perpetuação e transferência da organização às futuras gerações da família (Anderson et al., 2005; Gómez-Mejía et al., 2007; Miller & Le Breton-miller, 2006; Sharma et al., 1997; Zellweger & Astrachan, 2008), e assim, o sentimento de preservação da riqueza da família (Memili et al., 2013), proporcionaria menor necessidade de remuneração variável.

Neste caso, o envolvimento familiar, principalmente sob a perspectiva da preservação da riqueza da família, sugere que os executivos tendem a ter menor remuneração do que em empresas não familiares (Anderson & Reeb, 2003; Hiebl, 2013; Memili et al., 2013; Weisskopf, 2013), o que se interpretou, nesta hipótese, como mais presente em empresas com maior influência familiar na gestão e não apenas comparando com empresas não familiares.

Era esperado que a remuneração variável funcionasse como incentivo para os executivos (Merchant & Van der Stede, 2012), visto que a intenção dos incentivos é o alinhamento dos interesses (Baker et al., 1988) e que, com a proximidade e envolvimento da família com a gestão, seria possível verificar, na prática, que o incentivo aos executivos com base em remuneração variável seria menos intensa, o que não foi comprovado.

Ainda, é importante destacar que gestão e propriedade coincidem total ou, pelo menos, parcialmente (Chrisman et al., 2005), ou seja, o distanciamento entre família e propriedade não acontece da mesma forma nas empresas familiares (Westhead & Howorth, 2006). Como neste trabalho não se comparou empresas familiares e não familiares, pode-se sugerir que o nível de influência familiar na gestão não foi fator discriminante para as organizações utilizarem mais ou menos incentivos no pacote total de remuneração dos executivos.

Em outras palavras, não foi possível associar o perfil de empresas familiares (F-PEC) à preferência em proporcionar remuneração com percentual variável. É provável que o perfil de amostra que considera empresas predominantemente de grande porte tenha influência sobre esse aspecto.

H₂: Quanto maior a influência familiar maior a propensão para uso de flexibilidade na avaliação de desempenho para a determinação da remuneração variável dos executivos.

Em relação a H₂, os resultados encontrados sugerem a não rejeição da hipótese ao constatar que, nas empresas familiares pesquisadas, quanto maior é a influência familiar na gestão da organização maior tende a ser o uso de flexibilidade na avaliação de desempenho para o fornecimento de remuneração variável aos executivos.

Fatores como poder, autonomia, acesso a informação e sistemas de gestão mais centralizados, comumente se fazem presentes nas empresas familiares, e neste caso, sugere-se que quanto maior é a influência familiar, de acordo com a escala de Astrachan et al. (2002), que mensura poder, experiência e cultura, mais flexível é a avaliação de desempenho para a concessão de incentivo, após a contratação. Assim, infere-se que a possibilidade de alterar as medidas de desempenho, os pesos dessas medidas e mesmo o valor da remuneração variável a ser paga, tende a ser mais usual em empresas com maior influência da família na gestão.

Alguns aspectos inerentes à influência familiar nas organizações podem tornar o processo de avaliação mais discricionário, permitindo maior flexibilidade como, por exemplo, a tendência a maior utilização de processos informais de planejamento, a presença de contratos implícitos, o uso de medidas subjetivas de desempenho e, ainda, de medidas não financeiras, mecanismos evidenciados como mais recorrentes nas empresas familiares (Hiebl, 2012; Songini et al., 2013; Speckbacher & Wentges, 2012). Todos esses fatores podem corroborar a relação positiva entre a influência familiar e a flexibilização ao avaliar gestores, com intuito de bonificá-los ou não por meio de remuneração variável.

Em sentido similar, as empresas familiares destacam-se por focar, além dos objetivos econômicos, os objetivos não econômicos que são relevantes para sua continuidade (Chrisman et al., 2013), o que pode ser também um indicador de que as empresas familiares façam maior uso de avaliação subjetiva sobre o sistema de remuneração de executivos, pois pode-se estar buscando o alinhamento de longo prazo.

Em síntese, pressupõe-se que a avaliação subjetiva seja permeada por uma perspectiva de alinhamento de longo prazo. Assim, empresas familiares tenderiam a fazer mais uso deste tipo de avaliação, pois as medidas objetivas, de acordo com Bol (2008), tendem a dar foco excessivo no curto prazo, o que não corresponde aos objetivos da família. Além de permitir que a empresa familiar utilize a discricionariedade da forma mais adequada para alcançar seus objetivos e com base nos resultados deste estudo, quanto maior é a influência familiar maior tende a ser o uso de subjetividade no processo de avaliação de executivos com a finalidade de incentivá-los.

H₃: Quanto maior propensão para uso de flexibilidade na avaliação de desempenho menor a tendência para fornecer remuneração variável aos executivos.

Com base nos resultados do modelo estrutural testou-se a hipótese de que quanto maior é o uso de flexibilidade ao tratar da remuneração variável dos gestores menor tende a ser o incentivo concedido pela empresa. A hipótese baseia-se no pressuposto de que ao exercer subjetividade na opção de conceder o incentivo a empresa tende a reduzir o percentual de remuneração variável, seja ao alterar as medidas utilizadas para avaliação, os próprios pesos dessas medidas, ou mesmo o valor do incentivo.

Entretanto, verificou-se que no caso das empresas familiares pesquisadas, a relação encontrada foi inversa à hipótese testada, o que pode sugerir que no ambiente da empresa familiar a flexibilidade tenha um papel de proteção dos donos (minimizar riscos), retenção dos executivos e, ainda, a possibilidade de conceder bônus elevados em relação à remuneração total pode ser um atrativo para o gestor.

Um argumento para que a influência familiar impacte positivamente a flexibilização no tocante à avaliação e concessão do incentivo aos gestores é a “redução da injustiça percebida” (Bol, 2008) por parte dos funcionários, que teria um papel importante na redução de custos de obter informação. Ainda, e ao mesmo tempo, satisfazer as expectativas dos funcionários, o que pode contribuir para explicar a relação inversa a esperada, a qual foi constatada nesta hipótese.

O resultado corrobora a pesquisa de Bol (2008), a qual argumenta que a discricionariedade pode ter um papel importante nos contratos de incentivo. No presente estudo, foram encontradas evidências que em empresas familiares essa relação é positiva, o que pode ser decorrente do senso de justiça decorrente da confiança na relação familiar e profissional. Outro forte argumento pode estar no julgamento para fornecer incentivos adequados aos propósitos da família e também dos gestores, o que pode estar envolto pelo viés da centralidade, a qual pode contribuir para a justiça e confiança na relação com executivos em empresas familiares.

Isso ocorre porque os incentivos de longo prazo são muitas vezes implícitos e primordiais para a motivação dos funcionários (Bol, 2008). Resultado que também é compatível com a natureza das empresas familiares, além do fato de o Brasil ter um mercado agressivo em pagamento de remuneração variável. A relação positiva encontrada, entre o uso de

flexibilidade na avaliação de desempenho e a concessão do incentivo, pode ser peculiar ao Brasil.

5 CONCLUSÃO

A pesquisa foi iniciada com a motivação de entender dois diferentes construtos: o F-PEC e o processo de avaliação para fins de remuneração dos executivos nas empresas familiares. A literatura internacional indica que as empresas familiares tendem a dedicar menor porção da remuneração variável do que as empresas não familiares em decorrência da presença dos donos na propriedade e também na gestão. Em condições normais as empresas não familiares demandariam em maior escala os mecanismos de controle gerencial, caminhando para uma perspectiva de maior formalização e, em alguns casos, de maior rigidez na utilização dos mecanismos de controle e acompanhamento. Essa característica influencia a demanda pelo sistema de controle gerencial formalizado. Para os executivos, esse menor uso pode ter implicações favoráveis ou desfavoráveis na sua remuneração decorrente de humores ou mesmo pressões internas e externas.

Para entender o ambiente brasileiro, a pesquisa levou em conta uma amostra de 128 empresas, distribuídas pelo país, com duas características relevantes que trouxeram impacto nas conclusões. A primeira delas é que o porte das empresas consideradas é acentuadamente grande, são maduras do ponto de vista de terem passado por mais de uma geração, ou seja, possuem muitos anos de existência. A outra característica relevante da amostra foi que ela levou em conta exclusivamente as empresas que não têm suas ações negociadas em bolsa de valores, o que é raro ou inexistente na maioria dos estudos internacionais que tratam de empresas familiares.

Essas duas características afetaram o entendimento do que é uma empresa familiar no país, no sentido de que o porte, a idade e a quantidade de funcionários mostram as empresas mais maduras e com visão de gestão estruturada. Esse conjunto de empresas tem experiência com o processo de planejamento e controle de resultados, ajustando elementos quando necessário. No que se refere a excluir empresas que têm ações negociadas em bolsa de valores, trata-se de um aperfeiçoamento que realmente foca o que se considera empresas familiares, sem as distorções proporcionadas pelas empresas com ações em bolsa, dado o ambiente mais regulado em que vivem.

Em decorrência da análise, percebeu-se influência familiar captada pelo modelo F-PEC sobre a flexibilização dos critérios e das metas no processo de avaliação de desempenho de

executivos. Pode-se afirmar que a aderência ao modelo de empresa familiar P-PEC, ou seja, quanto maior a participação da família no controle, na gestão e identificação com valores (família e empresa), maior será a disposição para ajustes ou flexibilizações no processo de avaliação para fornecer remuneração variável.

Isso significa dizer que um executivo que tenha sido contratado – ou então tenha participado de um processo de negociação de metas, por exemplo – estará propenso a ver o valor da remuneração variável ajustado ou mesmo a medida (indicador) negociada ser trocada, ou então ter a sua participação alterada, afetando a remuneração percebida.

Entretanto, a relação só foi constatada quando a influência familiar passa pela flexibilidade, e depois afeta a remuneração variável, o que denota que a flexibilidade media totalmente essa relação. Assim, em resposta à indagação da pesquisa, a qual buscava verificar qual o impacto da influência familiar na discricionariedade da determinação da remuneração variável dos executivos em empresas brasileiras, identificou-se que quanto maior a influência familiar, mais propenso a ser discricionário é o processo de avaliação para determinação da remuneração variável, sendo que a tendência é que a remuneração por incentivo seja mais representativa na composição da remuneração total.

Do ponto de vista organizacional essa flexibilização para mudança pode trazer diferentes consequências para a empresa. Quando proporcionar mudança tal que o executivo perceba sua meta como inatingível, por exemplo, pode gerar desinteresse dos executivos sobre o plano de remuneração e destruir a estratégia de motivação. Da mesma forma, se a mudança for feita e o executivo entender que foi favorável, poderá ocorrer, como uma consequência, o descrédito perante o sistema de avaliação, dado que a percepção será a de que o mesmo não está sendo utilizado de fato.

A possibilidade de descrédito perante o sistema de avaliação e remuneração, todavia, pode não ocorrer em ambientes onde a confiança, a preocupação com a reputação e a percepção de justiça são tidos como características fundamentais. Esse ambiente, que na literatura é mais comum em empresas familiares do que não familiares, pode contribuir para entender os resultados obtidos.

O estudo limita-se à análise das empresas familiares às quais se obteve acesso e que estavam disposta a contribuir, abrindo espaço para a realização do estudo. Também se limita às evidências encontradas nas informações obtidas pelo instrumento de coleta de dados utilizado, além do possível viés pela percepção individual nas respostas dos participantes das entrevistas.

Outra limitação está no fato de o estudo não ser longitudinal (inicialmente), pois o acompanhamento de empresas ao longo de diversos períodos pode contribuir com a identificação de comportamentos ao longo da vida desta empresa e possibilitaria, ainda, acompanhamento de possíveis mudanças de geração da família no controle e gestão da organização. Essa limitação pode não ser tão impactante ao se considerar que o estudo de caso proporcionará maior interação entre o pesquisador e a organização, e ainda resgatará a história da organização.

O estudo ainda limita-se ao método estatístico utilizado, pois uma análise qualitativa ou outra técnica estatística pode implicar em resultados diferentes dos encontrados e analisados na pesquisa.

REFERÊNCIAS

- Acquaah, M. (2013). Management control systems , business strategy and performance: A comparative analysis of family and non-family businesses in a transition economy in sub-Saharan Africa. *Journal of Family Business Strategy*, 4(2), 131–146. doi:10.1016/j.jfbs.2013.03.002
- Anderson, A. R., Jack, S. L., & Dodd, S. D. (2005). The Role of Family Members In Entrepreneurial Networks: Beyond the Boundaries of the Family Firm. *Family Business Review*, 18(2), 135–154. doi:10.1111/j.1741-6248.2005.00037.x
- Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2003). Founding-Family Ownership and Firm Performance : Evidence from the S & P 500, 58(3), 1301–1328.
- Anthony, & Govindarajan, V. (2008). *Sistemas de Controle Gerencial*. 12ed. Front Cover . McGraw Hill Brasil, 769 p.
- Araujo, J. A. O. (2012). Remuneração de executivos e desempenho das companhias abertas brasileiras : uma visão empírica após a publicação da instrução, 0–133.
- Astrachan, J. H. (2010). Strategy in family business: Toward a multidimensional research agenda. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 6–14. doi:10.1016/j.jfbs.2010.02.001
- Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC Scale of Family Influence : A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem, (1994), 45–58.
- Astrachan, J. H., & Shanker, M. C. (2003). Family Businesses ' Contribution to the U . S . Economy : A Closer Look, XVI(3), 211–219.
- Baker, G., Gibbons, R., & Murphy, K. J. (1994). Subjective performance measures in optimal incentive contracts. *The Quarterly Journal of Economics*, 109(4), 1125–1156.
- Baker, G. P., Jensen, M. C., & Murphy, K. J. (1988). Compensation and Incentives: Practice vs. Theory, XLIII(3), 593–616.
- Banker, R. D., & Datar, S. M. (1989). Sensitivity, Precision, and Linear Aggregation of Signals for Performance Evaluation. *Journal of Accounting Research*, 27(1), 21–39.
- Benavides-Velasco, C. A., Quintana-García, C., & Guzmán-Parra, V. F. (2011). Trends in family business research. doi:10.1007/s11187-011-9362-3
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. *Family Business Review*, 25(3), 258–279. doi:10.1177/0894486511435355
- Bird, B., Welsch, H., Astrachan, J. H., & Pistrui, D. (2002). Family Business Research : The Evolution of an Academic Field, XV(4), 337–350.

- Blumentritt, T. (2006). The Relationship Between Boards and Planning in Family Businesses. *Family Business Review*, 19(1), 65–72. doi:10.1111/j.1741-6248.2006.00062.x
- Bol, J. C. (2008). Subjectivity in Compensation Contracting. *Journal of Accounting Literature*, 27, 1–24.
- Bol, J. C. (2011). The Determinants and Performance Effects of Managers' Performance Evaluation Biases. *The Accounting Review*, 86(5), 1549–1575. doi:10.2308/accr-10099
- BONNER, Sarah. E.; SPRINKLE, Geoffrey. B. The effects of monetary incentives on effort and task performance: theories, evidence, and a framework for research. *Accounting, Organizations, and Society*. v. 27, p. 303-345, 2002.
- Borges, A. F., Lescura, C., & Oliveira, J. L. de. (2012). O campo de pesquisas sobre empresas familiares no Brasil: análise da produção científica no período 1997-2009. *O&S*, 19(61), 315–332.
- Chen, C., & Hsu, C.-Y. (2008). Family Control and Top Management Compensation: The Effect of Central Agency Problem. Working Paper, 1–51.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm, 555–575.
- Chrisman, J. J., Memili, E., & Misra, K. (2013). Nonfamily Managers, Family Firms, and the Winner's Curse: The Influence of Noneconomic Goals and Bounded Rationality. *Entrepreneurship Theory and Practice*, n/a–n/a. doi:10.1111/etap.12014
- Chu, W. (2009). The influence of family ownership on SME performance: evidence from public firms in Taiwan. *Small Business Economics*, 33(3), 353–373. doi:10.1007/s11187-009-9178-6
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior.
- Cohen, J. *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. 2nd ed. New York: Psychology Press, 1988.
- Cohen, S., & Lauterbach, B. (2008). Differences in pay between owner and non-owner CEOs: Evidence from Israel. *Journal of Multinational Financial Management*, 18(1), 4–15. doi:10.1016/j.mulfin.2007.02.005
- Comissão Europeia. (2009). Overview of family–business–relevant issues: research, networks, policy measures and existing studies. European Commission - Enterprise and Industry Directorate-General.
- Craig, J. B., Dibrell, C., & Davis, P. S. (2008). Leveraging Family-Based Brand Identity to Enhance Firm Competitiveness and Performance in Family Businesses. *Journal of Small Business Management*, 46(3), 351–371. doi:10.1111/j.1540-627X.2008.00248.x

- Craig, J., & Moores, K. (2010). Strategically aligning family and business systems using the Balanced Scorecard. *Journal of Family Business Strategy*, 1(2), 78–87. doi:10.1016/j.jfbs.2010.04.003
- Debicki, B. J., Matherne III, C. F., Kellermanns, F. W., & Chrisman, J. J. (2009). Family Business Research in the New Millennium An Overview of the Who , the Where , the What , and the Why, 151–166.
- Donelley, R. G. (1964) The Family Business. *Harvard Business Review*. 42(4), 94-105.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory: An Assessment And Review, 14(1), 57–74.
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). AGENCY PROBLEMS AND RESIDUAL CLAIMS. *Journal of Law and Economics*, 26(2), 327–349.
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A. e Lang, A.-G. (2009) Statistical power analyses using G*Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods*, v. 41, 1149-1160.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares (pp. 1–308).
- Gibbs, M., Merchant, K. a., Stede, W. a. Van Der, & Vargus, M. E. (2004). Determinants and Effects of Subjectivity in Incentives. *The Accounting Review*, 79(2), 409–436. doi:10.2308/accr.2004.79.2.409
- Giovannoni, E., Maraghini, M. P., & Riccaboni, a. (2011). Transmitting Knowledge Across Generations: The Role of Management Accounting Practices. *Family Business Review*, 24(2), 126–150. doi:10.1177/0894486511406722
- Gnan, L., Vergata, T., Songini, L., Bocconi, P. D., Malmi, T., & Aalto, P. D. (2011). Special Issue: The role and impact of accounting in family business. *Journal of Family Business Strategy*, 2(1), 52–53. doi:10.1016/j.jfbs.2010.11.002
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional Wealth Evidence from Spanish, 106–137.
- Gomez-Mejia, L. R., Larraza-Kintana, M., & Makri, M. (2003). The determinants of executive compensation in family-controlled public corporations. *Academy of Management Journal*, 7289.
- Gorgati, V. (2000). Os determinantes da estrutura de empresas familiares brasileiras durante os processos sucessórios: contribuições da Teoria da Firma.
- Greene, W. H. (2003). *Econometric analysis* (5th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Greenwood, R. (2003). Commentary on: “Toward a theory of agency and altruism in family firms.” *Journal of Business Venturing*, 18(4), 491–494. doi:10.1016/S0883-9026(03)00056-9

- Hair Jr., J. F.; Hult, G. T. M.; Ringle, C. M.; Sarstedt, M. A. (2014). *Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hiebl, M. R. W. (2012). Peculiarities Of Financial Management In Family Firms, 11(3), 315–322.
- Hiebl, M. R. W. (2013). Bean counter or strategist? Differences in the role of the CFO in family and non-family businesses. *Journal of Family Business Strategy*, 4(2), 147–161. doi:10.1016/j.jfbs.2013.02.003
- Hölmstrom, B. (1979). Moral hazard and observability. *Bell Journal of Economics*, 10(1), 74–91.
- Holt, D. T., Rutherford, M. W., & Kuratko, D. F. (2010). Advancing the field of family business research: Further testing the measurement properties of the F-PEC. *Family Business Review*, 23(1), 76-88
- Ibrahim, a. B., & McGuire, J. B. (2011). Family business research: an assessment and future directions. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 12(1), 1. doi:10.1504/IJESB.2011.037336
- IFERA. (2003). *Family Businesses Dominate: International Family Enterprise Research Academy (IFERA)*. doi:10.1177/08944865030160040201
- Indjejikian, R. J. (1999). Performance evaluation and compensation research: an agency perspective. *Accounting Horizons*, 13(2), 147-157.
- ITTNER, C. D. et al. (2003). Subjectivity and the weighting of performance measures: evidence from a Balanced Scorecard. *The Accounting Review*. v. 78, n. 3, p. 725-758.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior , Agency Costs and Ownership Structure Theory of the Firm: Managerial Behavior , Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.
- Karra, N., Tracey, P., & Phillips, N. (2006). E T & P Altruism and Agency in the Family Firm :, 861–877.
- Krauter, E. (2009). Contribuições do sistema de remuneração dos executivos para o desempenho financeiro: um estudo com empresas industriais brasileiras.
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., & Shleifer, A. (1999). Corporate Ownership around the World, 54(2), 471–517.
- Lansberg, I., Perrow, E. S., & Rogolsky, S. (1988). Family business as an emerging field. *Family Business Review*, I(1), 1–8.
- Larrazza-Lintana, M., Cruz, C., & Ruis, I. B. (2013). Family firms in Iberoamerican countries, 11(1), 4–12. doi:10.1108/1536-541311318044

- Lopes, F. T., Carrieri, A., & Saraiva, L. A. S. (2013). Relações entre poder e subjetividade em uma organização familiar. *Organizações & Sociedade*, 20 (65), 225–238.
- Mazzi, C. (2011). Family business and financial performance : Current state of knowledge and future research challenges. *Journal of Family Business Strategy*, 2, 166–181. doi:10.1016/j.jfbs.2011.07.001
- McConaughy, D. L. (2000). Family CEOs vs. Nonfamily CEOs in the Family-Controlled Firm: An Examination of the Level and Sensitivity of Pay to Performance. *Family Business Review*, 13(2), 121–131. doi:10.1111/j.1741-6248.2000.00121.x
- Memili, E., Misra, K., Chang, E. P. C., & Chrisman, J. J. (2013). The propensity to use incentive compensation for non-family managers in SME family firms, 3(1), 62–80. doi:10.1108/20436231311326490
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2012). Management control systems performance measurement, evaluation and incentives. (P. Hall, Ed.) (3rd ed., p. 815). New York.
- Miller, D., & Le Breton-miller, I. (2006). Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship, and Capabilities. *Family Business Review*, 19(1), 73–87.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., Lester, R. H., & Cannella, A. a. (2007). Are family firms really superior performers? *Journal of Corporate Finance*, 13(5), 829–858. doi:10.1016/j.jcorpfin.2007.03.004
- Moore, K. (2009). Paradigms and Theory Building in the Domain of Business Families Paradigms and Theory Building in the Domain of Business Families. doi:10.1177/0894486509333372
- Moore, K., & Mula, J. (2000). The Saliency of Market, Bureaucratic, and Clan Controls in the Management of Family Firm Transitions: Some Tentative Australian Evidence. *Family Business Review*, 13(2), 91–106. doi:10.1111/j.1741-6248.2000.00091.x
- Murphy, K. J. & Oyer, P. (2003). Discretion in executive incentive contracts: theory and evidence. Working Paper, University of Southern California and Stanford University.
- Podsakoff, P. M.; MacKenzie, S. B.; Lee, J.-Y.; Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *The Journal of applied psychology*, 88, (5), p.879–903.
- Prendergast, C., & Topel, R. H. (1993). Discretion and bias in performance evaluation. *European Economic Review*, 37(2-3), 355-365.
- Prendergast, C. (1999). The Provision of Incentives in Firms. *Journal of Economic Literature*, 37(1), 7–63.
- Ringle, C.M.; Wende, S.; Will, S. SmartPLS 2.0 (M3) Beta. Hamburg, 2005. Disponível em: <<http://www.smartpls.de>>. Acesso em 02/12/2014.

- Sarstedt, M. et al. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): a useful tool for family business researchers. *Journal of Family Business Strategy*, 5, p. 105-115.
- Salvato, C., & Moores, K. (2010). Research on Accounting in Family Firms: Past Accomplishments and Future Challenges. *Family Business Review*, 23(3), 193–215. doi:10.1177/0894486510375069
- Sebrae. (2012). Notícia do Sebrae. Disponível em:<
<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Conhe%C3%A7a-as-caracter%C3%ADsticas-de-neg%C3%B3cios-familiares>>
- Shanker, M. C., & Astrachan, J. (1996). A Framework for Assessing Family Business Statistics, 1–15.
- Sharma, P. (2004). An Overview of the Field of Family Business Studies : Current Status and Directions for, XVII(1).
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (1997). Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges. *Family Business Review*, 10(1), 1–35. doi:10.1111/j.1741-6248.1997.00001.x
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Gersick, K. E. (2012). 25 Years of Family Business Review: Reflections on the Past and Perspectives for the Future. doi:10.1177/0894486512437626
- Silva Jr., A., Silva, P. O. M., & Silva, A. R. L. (2013). Sistemas de valores e implicações na governança corporativa em um grupo empresarial familiar. *O&S*, 20(65), 239–260.
- Songini, L., Gnan, L., & Malmi, T. (2013). Journal of Family Business Strategy The role and impact of accounting in family business. *Journal of Family Business Strategy*, 4(2), 71–83. doi:10.1016/j.jfbs.2013.04.002
- Speckbacher, G., & Wentges, P. (2012). The impact of family control on the use of performance measures in strategic target setting and incentive compensation: A research note. *Management Accounting Research*, 23(1), 34–46. doi:10.1016/j.mar.2011.06.002
- Upton, N., Teal, E. J., & Felan, J. T. (2001). of Fast Growth Family Firms *, 39(1), 60–72.
- Weisskopf, J. (2013). Executive Compensation in Family Firms : Fat Cats or Benefactors
 Executive Compensation in Family Firms : Fat Cats or Benefactors, (January), 1–37.
- Westhead, P., & Cowling, M. (1998). Family firm research: the need for a methodological rethink. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(1), 32–56.
- Westhead, P., & Howorth, C. (2006). Ownership and Management Issues Associated With Family Firm Performance and Company Objectives, XIX(4), 301–316.
- Wooldridge, J. W. (2002). *Econometric analysis of cross section and panel data*. Cambridge: MIT Press.

- Wright, M., & Kellermanns, F. W. (2011). Family firms: A research agenda and publication guide. *Journal of Family Business Strategy*, 2(4), 187–198. doi:10.1016/j.jfbs.2011.10.002
- Zahra, S. A., & Sharma, P. (2004). Family Business Research : A Strategic Reflection, XVII(4).
- Zellweger, T. M., & Astrachan, J. H. (2008). On the Emotional Value of Owning a Firm. *Family Business Review*, 21(4), 347–363. doi:10.1177/08944865080210040106

APÊNDICE A – Modelo da primeira mensagem eletrônica enviada

Assunto: Empresas familiares: o que é bom pode ficar ainda melhor

Prezado(a),

A maior parte dos empregos e parte substancial do PIB deste país é proveniente das empresas familiares. Contudo, a própria definição não é clara e as informações ainda são escassas e contraditórias. Muitas empresas se questionam se realmente são empresas familiares, ou, o que são em termos de classificação.

Algumas empresas entendem o termo familiar de maneira não adequada, não percebendo que o sucesso de um negócio deveria ser motivo de orgulho e não de sentimento de inferioridade.

Nesse sentido, o Laboratório de Práticas Gerenciais da FEA USP, EAC, reconhecido pela Universidade de São Paulo e pelo CNPq, se propõe a analisar e proporcionar informações para as organizações familiares, o que deve aprimorar o conhecimento do real impacto dessas organizações na economia brasileira.

Para tanto, iniciamos uma pesquisa que visa:

1. Entender não apenas se a empresa é ou não uma empresa familiar, mas categorizá-la, já que esse é um problema recorrente quando se trata o tema; e
2. Identificar características inerentes às organizações que permitam percepções de mudanças e direção.

Nesse sentido, queremos convidá-lo a participar da pesquisa que vai ser iniciada em outubro. Os benefícios da adesão são:

1. Receberão gratuitamente a cópia do relatório com informações agregadas da pesquisa, com a identificação da classificação de sua empresa dentro da métrica que capta a influência familiar;
2. Serão convidados para apresentação de resultados; e
3. Poderão entrar em contato e terão esclarecimentos sobre aspectos relevantes da pesquisa que particularmente os interessem.

A confidencialidade da pesquisa será formalizada por meio de instrumento entre as partes.

Os passos para adesão são os seguintes:

1. Entrar no endereço: https://www.surveymonkey.com/s.aspx?sm=vgeXhqhXL1R3L7Lp3lixrA_3d_3d
2. Acesso ao questionário;
3. Preenchimento do questionário por algum membro da família proprietária da empresa. Nos testes feitos a demora é de cerca de 20 minutos, no máximo.

Em caso de dúvidas, favor enviar e-mail para:

frezatti@usp.br;

juliosilva@usp.br

Antecipadamente agradecemos pelo seu tempo e atenção.
Abraços

Fábio Frezatti
Coordenador do Laboratório de Práticas Gerenciais da FEA USP, EAC

Júlio Orestes da Silva
Pesquisador Sênior

Caso não queira mais receber e-mails deste site:

https://www.surveymonkey.com/optout.aspx?sm=vgeXhqhXL1R3L7Lp3lixrA_3d_3d

APÊNDICE B – Modelo da segunda mensagem eletrônica enviada

Assunto: Influência das famílias na estrutura de negócios no Brasil

O Brasil tem uma razoável quantidade de empresas com altos níveis de profissionalização. Algumas têm ações em Bolsa e outras, não. De alguma forma, empresas como Itaú, Votorantim e Gerdau, por exemplo, têm por característica apresentar uma influência muito grande de uma ou várias famílias, no controle e mesmo na gestão.

Esta pesquisa tem por objetivo entender o fenômeno da participação das famílias nos negócios. Nesse sentido, o Laboratório de Práticas Gerenciais da FEA USP, EAC, reconhecido pela Universidade de São Paulo e pelo CNPq, se propõe a analisar e proporcionar informações para as organizações familiares, o que deve aprimorar o conhecimento do real impacto dessas organizações na economia brasileira.

Para tanto, iniciamos uma pesquisa que visa:

1. Entender a participação das famílias no controle e na gestão; e
2. Identificar características inerentes às organizações que permitam percepções de mudanças e direção.

Nesse sentido, queremos convidá-lo a participar da pesquisa. Os benefícios da adesão são:

1. Receberão gratuitamente a cópia do relatório com informações agregadas da pesquisa, com a identificação da classificação de sua empresa dentro da métrica que capta a influência familiar;
2. Serão convidados para apresentação de resultados; e
3. Poderão entrar em contato e terão esclarecimentos sobre aspectos relevantes da pesquisa que particularmente os interessem.

A confidencialidade da pesquisa será formalizada por meio de instrumento entre as partes.

Os passos para adesão são os seguintes:

1. Entrar no endereço:
<https://pt.surveymonkey.com/s/EmpresasFamiliaresPesquisaUSP>
2. Acesso ao questionário;
3. Preenchimento do questionário por algum membro da família proprietária da empresa ou a quem for delegada esta atividade. Nos testes feitos a demora é de cerca de 15 minutos, no máximo.

Em caso de dúvidas, favor enviar e-mail para: frezatti@usp.br; ou juliosilva@usp.br; ou pelos telefones: (11) 3091-5820 ou (62) 3521-1915

Antecipadamente agradecemos pelo seu tempo e atenção e gostaríamos que respondessem até _____, se possível.

Abraços

Fábio Frezatti

Coordenador do Laboratório de Práticas Gerenciais da FEA USP, EAC

Júlio Orestes da Silva
Pesquisador Sênior

APÊNDICE C – Questionário

Estamos desenvolvendo uma pesquisa para verificar a influência das famílias na estrutura de negócios no Brasil.

Para tanto, identificamos algumas variáveis que queremos discutir e precisamos de suas respostas. O tempo de resposta é de, no máximo 15 minutos.

Muito obrigado pela colaboração.

Abraços

Fábio Frezatti
Coordenador da Pesquisa

Júlio Orestes da Silva
Pesquisador Sênior

Bloco 1. Experiência da organização

1. Nome do membro da família ou por quem ele definido para preencher o questionário:

2. Organização em relação à qual está vinculado:

3. Início de atividades da empresa:

Ano:

4. Número de funcionários da organização:

- ☐ Até 50
- ☐ 51-100
- ☐ 101-300
- ☐ 301-500
- ☐ 501-1.000
- ☐ Mais de 1.000

5. E-mail em que você quer receber o resultado desta pesquisa:

6. Identifique a experiência da família com a organização:

*** 1 geração: corresponde a geração fundadora da empresa**

	1 geração	2 gerações	3 gerações	4 gerações	5 gerações ou mais
Há quantas gerações a empresa pertence à mesma família?	☐	☐	☐	☐	☐

7. Identifique a experiência da família com a organização:

* 1ª geração: corresponde a geração fundadora da empresa

** É possível escolher mais de uma alternativa

	1ª geração	2ª geração	3ª geração	4ª geração	5ª geração
Qual (ais) geração (ões) gerenciam a empresa?	☐	☐	☐	☐	☐
Se existir conselho de gestão, qual (ais) geração (ões) estão presente (s) nele?	☐	☐	☐	☐	☐

8. Identifique a experiência da família com a organização:

Quantos membros da família participam da gestão da empresa?

Quantos membros da família não participam da gestão da empresa mas mostram interesse?

Quantos membros da família não participam da gestão da empresa e também não mostram nenhum interesse em participar?

Bloco 2. Cultura

1. Defina em que extensão concorda com as frases:

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
A família tem influência sobre o negócio da empresa	☐	☐	☐	☐	☐
Os membros da empresa tem valores semelhantes entre si	☐	☐	☐	☐	☐
Os valores dos membros da família são os mesmos da empresa	☐	☐	☐	☐	☐
Os membros da família tem uma dedicação aos negócios superior ao que se esperaria	☐	☐	☐	☐	☐
Os funcionários apoiam os negócios da família em discussões com amigos, funcionários e membros da família	☐	☐	☐	☐	☐
Os funcionários tem lealdade aos negócios da família	☐	☐	☐	☐	☐
Os funcionários tem lealdade com a família	☐	☐	☐	☐	☐
Os funcionários sentem que tem valores compatíveis com os valores da empresa	☐	☐	☐	☐	☐
Os funcionários se sentem orgulhosos em dizer aos outros que trabalham na empresa da família	☐	☐	☐	☐	☐
Os funcionários tem muito a ganhar no longo prazo por trabalharem na empresa da família	☐	☐	☐	☐	☐
Os funcionários concordam com os planos da empresa da família	☐	☐	☐	☐	☐
Os funcionários se preocupam com o destino da empresa da família	☐	☐	☐	☐	☐
Os funcionários acreditam que ter decidido trabalhar na empresa da família foi uma decisão positiva em suas vidas	☐	☐	☐	☐	☐
Os membros da família entendem e apoiam as decisões sobre o futuro da empresa da família	☐	☐	☐	☐	☐

Comentários adicionais:

Bloco 3. Poder

1. Indique o percentual de controle por parte dos membros da família em termos de participação acionária e membros não familiares

*** Soma das respostas = 100**

Família

Não da família

2. Indique se existe alguma holding (ou algo semelhante) juridicamente formalizada, tendo parte ou todo o controle acionário da organização?

☐ Sim

☐ Não

Comentários adicionais:

3. No caso de responder "SIM" na questão 2, indique o percentual de quanto a organização é controlada:

*** Soma das respostas = 100**

Diretamente pelos membros da família

Diretamente pelos não membros da família

Pela holding

4. No caso de responder "SIM" na questão 2, indique o percentual de quanto a holding é controlada:

*** Soma das respostas = 100**

Diretamente pelos membros da família

Diretamente pelos não membros da família

Por uma segunda holding

5. No caso de responder "SIM" na questão 2, indique o percentual de quanto à segunda holding é controlada:

*** Soma das respostas = 100**

Diretamente pelos membros da família

Diretamente pelos não membros da família

6. Indique se a organização dispõe de conselho de gestão ou conselho de administração

☐ Sim, conselho de gestão

☐ Sim, conselho de administração

☐ Não, não tem conselho de gestão ou de administração

8. No caso de responder "SIM" na questão 6, indique quantos membros tem o conselho de gestão ou o conselho de administração são da família e externa a ela:

Número de membros do conselho de gestão que sejam da família	<input type="text"/>
Número de membros do conselho de gestão que não sejam da família	<input type="text"/>
Número de membros do conselho de administração que sejam da família	<input type="text"/>
Número de membros do conselho de administração que não sejam da família	<input type="text"/>

7. No caso de responder "SIM" na questão 6, indique quantos membros tem o conselho de gestão ou o conselho de administração:

Número de membros do conselho de gestão	<input type="text"/>
Número de membros do conselho de administração	<input type="text"/>

Bloco 4. Avaliação de Gestores

1. Defina em que extensão as frases a seguir se aplicam a sua organização, ao tratar de avaliação de desempenho de gestores:

(Escala: 1 = Nunca; 5 = Sempre)

	1	2	3	4	5
Flexibilidade na escolha das medidas utilizadas para avaliação de desempenho após a contratação.	☐	☐	☐	☐	☐
Flexibilidade na ponderação dos pesos das medidas utilizadas para avaliação de desempenho após a contratação.	☐	☐	☐	☐	☐
Possibilidade de alterar o valor da remuneração variável paga aos executivos após a contratação.	☐	☐	☐	☐	☐

Comentários adicionais:

APÊNDICE D – Análise Fatorial Confirmatória

Modelo inicial – Validade Discriminante no nível dos indicadores

Indicador	Poder	Experiência	Cultura	Flexibilidade	Remuneração Variável
Poder_1	0,8140	0,1901	0,0743	-0,1098	0,1020
Poder_2	0,7600	0,2094	0,0862	-0,0091	0,0360
Exp_1	0,2845	0,9406	0,0289	0,0398	0,1086
Exp_2	0,1324	0,8085	0,0751	-0,0063	-0,0146
Exp_3	0,2037	0,8974	0,0055	0,0369	0,1494
Cultura_1	0,2083	0,1313	0,3290	0,0957	0,152
Cultura_2	0,0653	0,0367	0,2313	-0,0078	0,0501
Cultura_3	0,1458	0,2057	0,5173	0,0264	0,1279
Cultura_4	-0,0381	-0,0115	0,5651	0,2436	0,0963
Cultura_5	0,0536	-0,0146	0,7802	0,2643	0,1586
Cultura_6	0,0380	0,0158	0,7458	0,1287	0,164
Cultura_7	0,0049	0,0252	0,6884	0,1714	0,0615
Cultura_8	0,0558	0,0756	0,7692	0,1516	0,1494
Cultura_9	0,0041	0,0411	0,7044	0,1893	0,0145
Cultura_10	0,1379	0,0905	0,8316	0,2267	0,0158
Cultura_11	0,0971	-0,1306	0,7316	0,2138	0,0948
Cultura_12	0,0860	-0,0856	0,6796	0,2414	-0,0211
Cultura_13	-0,0014	-0,0120	0,6701	0,1811	0,027
Flex_1	-0,0546	0,0535	0,2263	0,9619	0,3401
Flex_2	-0,1188	0,0112	0,2894	0,9710	0,2711
Flex_3	0,0381	0,0211	0,2067	0,5287	-0,0373
RV	0,0898	0,1126	0,1329	0,2903	1,0000

APÊNDICE E – Modelos Estruturais

Modelo 1

Resultados do modelo estrutural

Valores t do modelo estrutural

Modelo 2

Resultados do modelo estrutural

Valores t do modelo estrutural

Modelo 3

Resultados do modelo estrutural

Valores t do modelo estrutural

Modelo 4

Resultados do modelo estrutural

Valores t do modelo estrutural

Modelo 5

Resultados do modelo estrutural

Valores t do modelo estrutural