



Institucionalização da Governança e Maturidade Organizacional em Empresas Familiares de Pequeno e Médio Porte na Região Metropolitana de Fortaleza

Renato Santana Peixoto

Universidade de Fortaleza

Bruno de Souza Lessa

Universidade de Fortaleza

Alexandra Alencar Siebra

Universidade de Fortaleza

RESUMO:

O papel desempenhado pelas empresas familiares no desenvolvimento econômico tem ampliado o debate sobre os mecanismos capazes de assegurar sua continuidade ao longo das gerações. Nesse sentido, a governança corporativa deixa de ser compreendida como um conjunto normativo de boas práticas e passa a ser analisada como um processo gradual de institucionalização organizacional. Assim, este estudo busca compreender como a institucionalização progressiva da governança se manifesta no processo de amadurecimento organizacional de pequenas e médias empresas familiares. Fundamentado no Modelo dos Três Círculos, que analisa as interseções entre família, propriedade e gestão, o estudo adota uma abordagem qualitativa, exploratória e descritiva, baseada em estudo de casos múltiplos, realizado em empresas familiares localizadas na Região Metropolitana de Fortaleza. Os resultados indicam que a governança emerge de forma personalizada, centrada em seus fundadores e caracterizada por elevada sobreposição entre as esferas familiar, patrimonial e gerencial. Os achados sugerem que a governança nas empresas analisadas se desenvolve por meio de um processo gradual de amadurecimento organizacional, no qual práticas informais baseadas em confiança relacional passam progressivamente a coexistir com estruturas mais formais de coordenação e controle. Nesse sentido, o estudo contribui ao considerar a governança familiar como um processo evolutivo de institucionalização organizacional.

PALAVRAS-CHAVE: Governança Corporativa, Empresa Familiar, Modelo dos Três Círculos, Institucionalização da Governança.



1. Introdução

As empresas familiares de todo o mundo desempenham papel determinante no desenvolvimento econômico e social, especialmente em economias emergentes, onde sua presença se associa à geração de emprego, renda e dinamização produtiva regional. No contexto brasileiro, estimativas indicam que aproximadamente 90% das organizações possuem origem ou controle familiar, sendo responsáveis por parcela significativa dos postos formais de trabalho (IBGE, 2023). Tal predominância também se verifica em países como Itália, Espanha e Estados Unidos, evidenciando a relevância dessas organizações para a estabilidade dos sistemas econômicos contemporâneos (Bornholdt, 2005; Neybauer & Lank, 1999). Apesar dessa expressiva contribuição, a permanência dessas empresas ao longo do tempo permanece condicionada a desafios estruturais relacionados à gestão, à sucessão e à organização dos processos decisórios.

O arcabouço teórico aponta que parte significativa das pequenas e médias empresas familiares apresenta certa vulnerabilidade organizacional, frequentemente associada à ausência de planejamento estratégico, limitações nos mecanismos de governança e dificuldades na profissionalização da gestão (Oliveira, 2010; SEBRAE, 2023). Tais fragilidades tornam-se mais evidentes em períodos de transição geracional, quando conflitos familiares, indefinições sucessórias e a sobreposição entre vínculos afetivos e interesses empresariais tendem a ampliar riscos de descontinuidade organizacional (Vries, Carlock & Florent-Treacy, 2009).

Nesse cenário, a governança corporativa tem sido reconhecida como elemento fundamental para o fortalecimento da sustentabilidade empresarial, ao estabelecer princípios voltados à transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa (IBGC, 2023). Estudos fundamentados na Teoria da Agência indicam que mecanismos formais de governança contribuem para o alinhamento de interesses entre proprietários e gestores, reduzindo conflitos e ampliando a eficiência organizacional (Jensen & Meckling, 1976; Silveira, 2015). Entretanto, a transposição direta desses modelos para empresas familiares de pequeno e médio porte revela limitações práticas, uma vez que tais organizações operam frequentemente sob estruturas decisórias centralizadas e fortemente baseadas na confiança interpessoal.

Aspectos culturais, custos de implementação e resistência à redistribuição do poder decisório constituem fatores que dificultam a formalização de instrumentos como conselhos, acordos societários e protocolos sucessórios (Andrade & Rossetti, 2012). Consequentemente, observa-se a predominância de arranjos de governança caracterizados pela informalidade e pela personalização das decisões estratégicas, nos quais processos organizacionais permanecem dependentes da atuação direta dos fundadores ou do núcleo familiar controlador (Bornholdt, 2005; Grisci & Velloso, 2014).



Mais recentemente, parte da literatura tem deslocado o debate da simples adoção de boas práticas para a compreensão da governança como fenômeno evolutivo, condicionado ao próprio desenvolvimento organizacional. Sob essa perspectiva, a institucionalização da governança não ocorre de maneira imediata ou normativa, mas resulta de adaptações progressivas às demandas impostas pelo crescimento do negócio, pela ampliação das relações com stakeholders e pela necessidade de assegurar continuidade intergeracional (Gersick et

al., 1997; Schuman, Stutz & Ward, 2011). Assim, práticas inicialmente sustentadas por relações de confiança tendem, gradualmente, a coexistir com mecanismos formais de coordenação e controle, configurando trajetórias de amadurecimento organizacional.

Apesar dos avanços teóricos, ainda são limitados os estudos empíricos que examinam como esse processo se materializa no cotidiano das pequenas e médias empresas familiares brasileiras, sobretudo em contextos regionais nos quais a informalidade organizacional permanece predominante. Os estudos sobre empresas familiares têm reiteradamente destacado desafios relacionados à profissionalização da gestão, à sucessão e à consolidação de estruturas institucionais capazes de sustentar a longevidade empresarial (Leite, 2000; Bernhoeft, 2004; Casillas, Fernández & Sánchez, 2007), indicando a necessidade de investigações que permitam compreender os estágios intermediários entre modelos de governança personalizados e estruturas mais institucionalizadas (Oliveira, 2010).

Diante desse contexto, o presente estudo busca responder à seguinte questão de pesquisa: Como a institucionalização progressiva da governança corporativa se manifesta no processo de amadurecimento organizacional de pequenas e médias empresas familiares?

Para responder a pergunta de pesquisa, o objetivo geral consiste em analisar de que forma mecanismos de governança são gradualmente incorporados por empresas familiares de pequeno e médio porte, interpretando essa incorporação como parte de um processo de amadurecimento organizacional. Especificamente, pretende-se identificar práticas de governança existentes, compreender os desafios associados à sua formalização e analisar como gestores percebem a evolução das estruturas decisórias ao longo do desenvolvimento empresarial.

O artigo encontra-se estruturado em seções que, além desta introdução, contemplam o referencial teórico, no qual são discutidos os fundamentos da governança corporativa e das empresas familiares; a metodologia adotada para condução da pesquisa; a análise e discussão dos dados empíricos obtidos; e, por fim, as considerações finais, nas quais são apresentadas as principais contribuições, limitações e implicações do estudo.

2. Referencial Teórico

O referencial teórico deste estudo articula contribuições da governança corporativa, da teoria organizacional e dos estudos sobre empresas familiares, com o propósito de entender a institucionalização da governança como parte do processo de amadurecimento organizacional. Estudos diversos sobre governança corporativa contribuem para compreender os fundamentos relacionados à análise dos mecanismos de coordenação e monitoramento voltados à redução de conflitos de interesse e à organização das relações entre propriedade e gestão (Jensen & Meckling, 1976; Fama & Jensen, 1983; IBGC, 2023). Assim como, os estudos sobre empresas familiares permitem compreender como características estruturais e



relacionais influenciam a adoção desses mecanismos em contextos organizacionais específicos (Gersick et al., 1997; Bornholdt, 2005).

Além disso, a perspectiva do estudo da maturidade organizacional contribui para interpretar a evolução das práticas de governança como um processo gradual de formalização institucional associado tanto ao crescimento quanto à complexidade empresarial (Nolan, 1979; Wendler, 2012). Desta maneira, o referencial teórico foi estruturado em três eixos: a governança corporativa como mecanismo de coordenação organizacional, as especificidades das empresas familiares e, por fim, a institucionalização progressiva da governança no contexto do amadurecimento organizacional (Andrade & Rossetti, 2012; Velloso, 2012).

2.1. Governança Corporativa e Coordenação Organizacional

Alguns estudos ressaltam que o desenvolvimento da governança corporativa pode estar relacionado à necessidade de organizar e coordenar relações econômicas em contextos caracterizados pela separação entre propriedade e controle. Desde os fundamentos da Teoria da Agência ou dos Custos de Transação, a organização empresarial é compreendida como mecanismo destinado à redução de custos de transação e à coordenação eficiente das atividades econômicas (Coase, 1937). Outras abordagens ampliam essa discussão ao demonstrar que estruturas organizacionais emergem como respostas institucionais destinadas a mitigar incertezas e oportunismos nas relações econômicas (Williamson, 1985; Pereira, 2010).

Nesse contexto, a Teoria da Agência tornou-se um dos principais referenciais de literatura da governança corporativa ao evidenciar os conflitos decorrentes do desalinhamento de interesses e a assimetria informacional entre principais e agentes (Jensen & Meckling, 1976; Fama & Jensen, 1983). A adoção de mecanismos de monitoramento e controle busca, dessa forma, reduzir custos de agência e aumentar a eficiência organizacional, favorecendo a criação e preservação de valor no longo prazo (Silveira, 2010; Silveira, 2015).

Para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2023), governança corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo relações entre sócios, administradores e demais partes interessadas. Tais princípios como transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa, constituem referenciais amplamente difundidos, ainda que sua aplicação prática possa variar conforme o porte e a estrutura organizacional.

Considera-se que em empresas de menor porte, especialmente familiares, a implementação desses mecanismos ocorre de forma contingencial, sendo influenciada por fatores culturais, históricos e relacionais. Conforme Andrade e Rossetti (2012), a governança pode ser compreendida como arranjo adaptativo, e não como modelo padronizado. Assim, estruturas formais frequentemente coexistem com práticas informais baseadas na confiança interpessoal e na centralização decisória, característica ainda predominante no ambiente empresarial brasileiro (Silva, 2023).

2.2. Empresas Familiares e Desafios de Governança

As empresas familiares representam uma das formas organizacionais mais difundidas no mundo e se diferenciam pela influência simultânea da família sobre a propriedade, a gestão e a orientação estratégica do negócio (Bornholdt, 2005; Gersick et al., 1997). No Brasil, sua elevada participação econômica reforça a relevância do estudo de suas estruturas internas e dos mecanismos que sustentam sua continuidade ao longo das gerações (Leite, 2000).

O modelo dos Três Círculos, conforme Figura 1, desenvolvido por Tagiuri e Davis (1982; 1996) e corroborado e difundido por Gersick et al. (1997) e Schuman, Stutz e Ward (2011), constitui uma importante referência para compreender as interações entre os sistemas de família, propriedade e gestão. Para os autores, são as sobreposições entre esses domínios que podem gerar zonas críticas em que ocasionam tensões relacionadas à sucessão, à distribuição de resultados e à definição de papéis organizacionais.

Embora características como comprometimento familiar, visão de longo prazo e acúmulo de conhecimento tácito contribuam para a resiliência organizacional (Le Breton-Miller & Miller, 2006; Zellweger, 2007), alguns estudos ressaltam que a ausência de regras formais pode comprometer processos decisórios e ampliar conflitos internos (Bernhoeft, 2004; Casillas, Fernández & Sánchez, 2007).



Figura 1 . Modelo de Três Círculos Sistema Empresarial Familiar
Fonte: Adaptado de Tagiuri e Davis (1996)

Desta forma, a profissionalização da gestão e a definição de critérios objetivos para participação de familiares tornam-se, portanto, elementos centrais para garantir a sustentabilidade empresarial (Almeida, 2010). Nesse sentido, desafios relacionados à sucessão permanecem entre os principais fatores de risco relacionados à continuidade das empresas familiares, exigindo mecanismos capazes de estruturar a transição intergeracional e reduzir ambiguidades de poder e autoridade (Kenyon, Rouvinez & Ward, 2004; Velloso, 2012).

2.3. Institucionalização da Governança e Amadurecimento Organizacional

A institucionalização da governança corporativa em empresas familiares pode ser compreendida como um processo gradual de transformação das estruturas organizacionais, no qual práticas inicialmente informais passam a assumir níveis crescentes de formalização e previsibilidade decisória (Velloso, 2012). Diferentemente das organizações em que o capital está fragmentado entre diversos investidores, nas quais mecanismos de governança frequentemente emergem em resposta a exigências regulatórias ou pressões do mercado de capitais, nas empresas familiares esse movimento tende a ocorrer de maneira incremental, acompanhando o desenvolvimento do negócio e o aumento da complexidade organizacional (Bornholdt, 2005; Grisci & Velloso, 2014).

Nos estágios iniciais, a coordenação organizacional encontra-se fortemente associada à autoridade do fundador e às relações de confiança estabelecidas entre membros da família controladora. Nesse contexto, decisões estratégicas são predominantemente centralizadas e sustentadas por vínculos pessoais, reduzindo a necessidade imediata de mecanismos formais de monitoramento e controle (Gersick et al., 1997; Bornholdt, 2005). Estudos empíricos



indicam que essa configuração, frequentemente denominada governança personalizada, constitui característica recorrente em pequenas e médias empresas familiares, onde a proximidade entre propriedade e gestão limita a separação funcional entre papéis organizacionais (Marchi, 2014; Silva Júnior, 2018).

À medida que a organização amplia suas operações, diversifica suas atividades ou enfrenta processos de sucessão geracional, surgem demandas por maior transparência, definição de responsabilidades e estabilidade decisória. Nesse cenário, observa-se a incorporação progressiva de instrumentos formais, como acordos societários, conselhos consultivos, práticas de controle gerencial e mecanismos de planejamento sucessório, os quais contribuem para reduzir ambiguidades organizacionais e mitigar conflitos familiares (IBGC, 2023; Picchi, 2017; Velloso, 2012). Tal movimento não implica substituição imediata das relações de confiança, mas sim a coexistência entre práticas informais e estruturas institucionais emergentes.

Os estudos anteriores sobre empresas familiares destacam que a formalização da governança desempenha papel central na sustentabilidade intergeracional, sobretudo ao reduzir a dependência excessiva das lideranças fundadoras e ao estabelecer critérios mais objetivos para a tomada de decisão organizacional (Lansberg, 1999; Bernhoeft, 2004; Casillas, Fernández & Sánchez, 2007). Nessa lógica, a institucionalização da governança pode ser interpretada como mecanismo de transição entre modelos organizacionais baseados na autoridade pessoal e estruturas orientadas por regras e processos compartilhados.

Essa perspectiva encontra uma convergência com estudos sobre maturidade organizacional, segundo a qual organizações tendem a evoluir de arranjos operacionais informais e dependentes de indivíduos para sistemas progressivamente estruturados e institucionalizados. Estudos clássicos sobre crescimento organizacional indicam que o avanço da maturidade está associado ao desenvolvimento gradual de rotinas, controles e mecanismos de coordenação capazes de sustentar o desempenho organizacional ao longo do tempo (Nolan, 1979). De forma semelhante, modelos contemporâneos de maturidade organizacional, como o *Capability Maturity Model Integration* (CMMI), descrevem trajetórias evolutivas em que práticas inicialmente ad hoc são progressivamente definidas, gerenciadas e aperfeiçoadas, refletindo o fortalecimento das capacidades organizacionais (Wendler, 2012).

Importa destacar que, no contexto das empresas familiares, esse processo não ocorre de maneira linear ou padronizada. A institucionalização da governança resulta de adaptações contingenciais relacionadas à cultura organizacional, à estrutura de propriedade e às dinâmicas familiares que influenciam a condução do negócio (Andrade & Rossetti, 2012; Silva, 2023). Desse modo, o amadurecimento organizacional pode se manifestar menos como adoção integral de modelos formais e mais como trajetória progressiva de equilíbrio entre valores familiares, racionalidade econômica e mecanismos estruturados de coordenação.

Portanto, compreender a governança corporativa sob a ótica da institucionalização permite deslocar o foco analítico da simples presença ou ausência de práticas formais para a análise dos caminhos pelos quais empresas familiares constroem, ao longo do tempo, estruturas capazes de assegurar continuidade, estabilidade decisória e preservação de valor organizacional (IBGC, 2023; Velloso, 2012).

3. Metodologia



3.1 Tipo e Abordagem da Pesquisa

A natureza do estudo contempla uma abordagem metodológica que busca compreender os processos organizacionais, relacionais e institucionais envolvidos na forma como mecanismos de governança se estruturam e evoluem em pequenas e médias empresas familiares. Nesse sentido, adotou-se uma abordagem de natureza qualitativa, com caráter descritivo e exploratório, utilizando como estratégia central o estudo de caso múltiplo com análise comparativa (Yin, 2015; Gil, 2022).

A abordagem de natureza qualitativa mostra-se adequada ao considerar que o objetivo do estudo consiste em interpretar fenômenos em seus contextos naturais, buscando compreender significados, dinâmicas sociais, lógicas internas e percepções dos atores envolvidos nos processos organizacionais (Denzin & Lincoln, 2018). No que se refere à pesquisa exploratória, conforme Gil (2022), é indicada quando o fenômeno investigado ainda necessita de maior aprofundamento empírico e requer o mapeamento das dimensões, relações e padrões interpretativos que podem orientar as investigações futuras. Nesse contexto, a análise das percepções e experiências dos gestores familiares possibilitou identificar práticas emergentes de governança, compreender desafios relacionados à sua formalização e reconhecer indícios de evolução das estruturas decisórias ao longo do desenvolvimento organizacional.

No que se refere à estratégia metodológica, optou-se pela realização de um estudo de caso múltiplo envolvendo três empresas familiares situadas no município de Fortaleza (CE), todas com mais de dez anos de operação, controle societário familiar e quadro mínimo de trinta colaboradores. A escolha dos casos fundamenta-se na que é proposto por Yin (2015), segundo o qual o estudo de caso é indicado quando o pesquisador busca responder a questões do tipo “como” e “por que”, e também, quando o fenômeno investigado é contemporâneo e está inserido em contextos organizacionais complexos.

Corroborar essa lógica Eisenhardt (1989), ao ressaltar que a utilização de múltiplos casos favorece a replicação teórica, permitindo examinar se determinados padrões organizacionais se repetem ou assumem configurações distintas entre os contextos analisados. Entende-se, portanto, que esse procedimento é capaz de contribuir para ampliar a robustez das inferências e das interpretações construídas, especialmente quando o objetivo é entender como processos de institucionalização da governança se manifestam em diferentes configurações organizacionais e familiares.

3.2 Sujeito e Contexto Empírico

A definição dos sujeitos e do contexto empírico deste estudo seguiu alguns critérios que foram previamente estabelecidos, com o objetivo de assegurar a pertinência analítica dos casos selecionados e a consistência das interpretações produzidas. Conforme destacam Yin (2015) e Gil (2022), nos estudos de natureza qualitativa a seleção dos casos deve priorizar sua relevância para a compreensão do fenômeno investigado.

Nesse sentido, o estudo se concentrou em três empresas familiares de pequeno e médio porte localizadas no município de Fortaleza, no estado do Ceará. A escolha dos casos ocorreu de forma intencional, considerando que as organizações apresentassem características organizacionais capazes de revelar diferentes configurações de governança e processos decisórios ao longo de sua trajetória empresarial. Portanto, foram estabelecidos os seguintes critérios de seleção: (i) controle societário de natureza familiar; (ii) tempo de



existência igual ou superior a dez anos; (iii) quadro mínimo de trinta colaboradores; e (iv) disponibilidade dos gestores ou sócios para participação em entrevistas em profundidade. Ressalta-se que, com o intuito de preservar o anonimato dos participantes e garantir o cumprimento dos princípios éticos da pesquisa qualitativa, as organizações investigadas foram identificadas neste estudo pelos pseudônimos Empresa Alfa, Empresa Beta e Empresa Gama, conforme recomenda Creswell (2014).

3.3 Caracterização das empresas

3.3.1 Empresa Alfa

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

3.3.2 Empresa Beta

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

3.3.3 Empresa Gama

A Empresa Gama foi fundada há 25 anos, e no segmento de serviços, com cerca de 150 colaboradores e faturamento anual de R\$ 12 milhões. Apesar de apresentar um número elevado de funcionários, o que, isoladamente, a classificaria como empresa de grande porte, o faturamento ainda a classifica como uma empresa de médio porte, especialmente se considerados os ajustes inflacionários aos critérios de classificação da Lei Geral da Micro e Pequena Empresa (Lei Complementar nº 123/2006).

A empresa Gama já se encontra na segunda geração, com a saída do fundador e a gestão ser assumida por um dos irmãos herdeiros. O atual CEO, com formação em administração e pós-graduação em controladoria, atua de forma integral na direção da empresa desde 2011, sendo o principal informante do caso.

3.4 Procedimentos de Coleta e Análise dos Dados

3.4.1 Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada por meio de dois instrumentos de coleta de dados qualitativos: (i) entrevistas semiestruturadas em profundidade e (ii) análise documental. As duas estratégias foram utilizadas de forma complementar, com o objetivo de promover a triangulação das evidências empíricas e possibilitar a verificação cruzada das informações obtidas durante a pesquisa (Denzin, 1978; Flick, 2009).



As entrevistas foram conduzidas com quatro sócios-diretores das empresas analisadas, sendo dois da Empresa Alfa, um da Empresa Beta e um da Empresa Gama. Os participantes foram selecionados por ocuparem posições de decisão nas organizações investigadas e por estarem diretamente envolvidos nos processos de gestão e nas práticas relacionadas à organização das estruturas decisórias das empresas, o que contribuiu para a obtenção de informações relevantes sobre as dinâmicas de governança presentes nos casos estudados. As mesmas seguiram um roteiro semiestruturado, composto por perguntas abertas organizadas em torno de quatro categorias analíticas principais derivadas dos estudos sobre governança em empresas familiares: governança corporativa (mecanismos, estruturas e princípios), família (regras de participação, sucessão, valores e conflitos), gestão (planejamento estratégico, controles internos e profissionalização) e propriedade (estrutura societária, acordos entre sócios e distribuição de resultados).

O roteiro de entrevistas foi elaborado com base em estudos utilizados sobre governança em empresas familiares, incluindo Silva Júnior (2018), Picchi (2017), Sousa (2013), Marchi (2014) e Velloso (2012). No que se refere ao cronograma das entrevistas, elas foram realizadas entre os meses de novembro e dezembro de 2024, com duração média aproximada de 60 minutos. Todas foram gravadas mediante autorização dos participantes e posteriormente transcritas com o auxílio da ferramenta digital.

Com o objetivo de complementar as evidências empíricas, foram solicitados às empresas documentos internos considerados relevantes para a pesquisa, tais como contrato social, regimento interno, atas de reunião, planejamentos estratégicos, organogramas e materiais de comunicação institucional. Importante ressaltar que, considerando as limitações relacionadas ao sigilo organizacional e LGPD, alguns documentos não puderam ser analisados, sendo restringido aos pesquisadores o acesso a parte dos relatórios e demonstrativos que poderiam contribuir para ampliação da compreensão do ambiente organizacional e dos mecanismos de governança adotados na linha do tempo.

Destaca-se, que apenas a Empresa Alfa autorizou acesso à alguns documentos internos e a realização de visita *in loco* para observação direta do ambiente organizacional. Durante essa visita foi possível identificar alguns instrumentos e rotinas de gestão, como painéis de gestão à vista, manual de boas práticas de fabricação, documentos logísticos e estrutura departamental formalizada, evidências que contribuíram para contextualizar e complementar as informações obtidas nas entrevistas.

3.4.2 Análise dos Dados

A análise dos dados do estudo adotou a técnica de análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (1977), complementada pelas contribuições de Lessa & Bardin (1997) e Mozzato & Grzybovski (2011). Essa abordagem mostrou-se a mais adequada para a organização, sistematização e interpretação de dados qualitativos, permitindo identificar padrões de significado presentes nos discursos dos entrevistados e nos documentos analisados.

O processo de análise de dados seguiu as três etapas sugeridas pela metodologia da análise de conteúdo. A primeira etapa consistiu na pré-análise, envolvendo a leitura flutuante, ou seja, a primeira leitura do material coletado como as transcrições das entrevistas e documentos, feita de forma livre e geral, com a organização e identificação das unidades de contexto relacionadas aos objetivos do estudo. Na fase seguinte, da exploração do material, realizou-se a codificação e categorização dos dados a partir de categorização, combinando



categorias previamente definidas com base no referencial teórico (dedutivas) e categorias emergentes a partir dos dados empíricos (indutivas). No final, na etapa de tratamento e interpretação dos resultados, foram reorganizadas as informações em eixos de análise, permitindo as inferências e a articulação entre os dados empíricos e os referenciais teóricos utilizados no estudo.

Nesse processo, as categorias de análise foram organizadas em quatro eixos relacionados à governança, as de empresas familiares: governança corporativa, família, gestão e propriedade. Para tanto tomou-se como base os referenciais de Silveira (2010), IBGC (2023) e Schuman, Stutz & Ward (2011). Além disso, optou-se por utilizar o modelo dos três Círculos (Tagiuri & Davis, 1996) e esse arcabouço esclarece, em termos simples, os três grupos interdependentes e sobrepostos que compõem o sistema empresarial familiar: família, empresa e propriedade. Como resultado dessa sobreposição, há outros grupos de interesse presentes, cada um com suas próprias perspectivas, objetivos e dinâmicas legítimas. O sucesso a longo prazo dos sistemas de negócios familiares depende do funcionamento e do apoio mútuo de cada um desses grupos.

O conjunto de dados empíricos utilizado neste estudo foi originalmente coletado em investigação anterior sobre práticas de governança em empresas familiares, no entanto, os dados são reinterpretados à luz de uma nova perspectiva analítica, centrada no processo de institucionalização da governança e no amadurecimento organizacional das empresas familiares. A partir dessa estrutura analítica, foi possível identificar algumas convergências, divergências, similaridades e lacunas entre as práticas relatadas pelos entrevistados, as evidências documentais disponíveis e as práticas organizacionais observadas.

4. Análise e Discussão dos Dados

4.1 Mecanismos de Governança e Configurações Organizacionais

4.1.1 Estruturas de decisão e conselhos

Nas três empresas analisadas, não foram identificados conselhos de administração formalmente instituídos e as decisões estratégicas permanecem concentradas nos sócios-diretores, que acumulam funções operacionais e deliberativas no cotidiano da organização. Foi possível identificar similaridade nas empresas Alfa e Gama, ao observar iniciativas de reuniões periódicas entre os sócios para discutir temas considerados estratégicos para a organização, como alocação de investimentos, reestruturações organizacionais e planejamento sucessório.

Essas reuniões funcionam, na prática, em momentos informais de coordenação entre os membros do núcleo controlador do negócio, ainda que não possuam regulamentação formal ou registros sistemáticos. Percebe-se que esse arranjo organizacional se aproxima do que apontam Grisci e Velloso (2014), ao observar que muitas empresas familiares de menor porte operam com estruturas de governança ainda incipientes ou híbridas, em que a formalização dos órgãos colegiados ocorre de forma gradual.

Nesse sentido, sob a perspectiva do objetivo do estudo, tais evidências sugerem que a governança nessas organizações ainda se encontra fortemente associada a práticas personalizadas, e pouco institucionalizadas, de coordenação, nas quais a confiança entre os sócios e a experiência acumulada pelos fundadores desempenham papel central na coordenação da organização. Contudo, as reuniões estratégicas observadas levam à percepção de alguns movimentos iniciais de organização das decisões coletivas, o que poderia



ser interpretado como um indício de evolução na estrutura de governança, caso houvesse rastreabilidade de movimentos similares na linha do tempo em documentos da organização.

4.1.2 Auditoria e controles internos

Destaca-se na análise dos documentos e nas entrevistas, a presença de mecanismos formais de auditoria, mas que também apresentam variações entre os casos analisados. Ao analisar a empresa Gama, constatou-se que a mesma possui maior número de colaboradores e estrutura organizacional mais complexa, além do mais, conta com uma área interna de controladoria responsável por acompanhar indicadores financeiros e operacionais. Nesse sentido, existe um nível mais elevado de maturidade, pois são elaborados relatórios periódicos que auxiliam no monitoramento do desempenho organizacional.

Ao analisar as empresas Alfa e Beta, reconhece-se que os controles financeiros ainda permanecem centralizados nas áreas administrativas e financeiras sob responsabilidade direta dos próprios sócios. Outro ponto de destaque a ser considerado é que, nessas organizações não foram identificadas auditorias externas contratadas de forma sistemática.

Como justificativa para tal estratégia, de acordo com os entrevistados, essa configuração está associada tanto a limitações de custo quanto à confiança existente entre os membros da família controladora. Esse padrão dialoga com observações de Velloso (2012) e Silva (2023), que destacam a predominância de modelos de gestão baseados em relações de confiança e centralização decisória em empresas familiares de menor porte. Nesse sentido, observa-se que a institucionalização dos mecanismos de monitoramento ocorre de forma desigual em cada uma das empresas, corroborando pesquisa que indicam que a institucionalização dos mecanismos de monitoramento são mais presentes em organizações que apresentam maior complexidade estrutural.

4.1.3 Estrutura de propriedade e acordos societários

Ao analisar o aspecto que se refere à estrutura de propriedade das empresas e à existência de instrumentos formais que regulem as relações entre os sócios houve a presença de similaridade na gestão da organização, pois em nenhuma das empresas investigadas foi identificado acordo de acionistas ou pacto societário formalizado.

Nos três casos, a propriedade permanece concentrada entre membros da família e, em alguns casos, entre pessoas próximas ao núcleo familiar. Todas as decisões relacionadas à distribuição de lucros, entrada de novos sócios e questões patrimoniais são tomadas com base em acordos informais e na confiança entre os participantes. A similaridade também se faz presente nas entrevistas, pois os próprios entrevistados reconhecem que a ausência de instrumentos jurídicos formais pode representar um risco para a continuidade do negócio, especialmente em situações relacionadas à sucessão ou à entrada de novos membros da família na estrutura societária.

Contudo, foram observadas algumas diferenças entre os casos que merecem destaque. Em primeiro lugar, o fato de que a empresa Gama já passou por um processo de transição geracional, e por essa razão demonstrou uma maior preocupação com a organização da estrutura societária, dando início às discussões internas sobre as regras de herança e distribuição de cotas. Tal movimento inicial pode ser interpretado como um indício de maior preocupação com a formalização das relações patrimoniais, conforme discutido por Bernhoeft (2004) e Bornholdt (2005) e de maturidade organizacional, mesmo que decorrente de questões relacionadas à sucessão necessária entre as gerações.



4.1.4 Sistemas de remuneração e incentivos

Outra similaridade a ser destacada é a que o estudo identificou que os sistemas formais de remuneração vinculados ao desempenho são pouco desenvolvidos nas três empresas analisadas. Ao questionar sobre os rendimentos dos sócios, foi ressaltado pelos entrevistados que estes são definidos por consenso entre os participantes e, em geral, não estão associados a indicadores formais de desempenho.

No que se refere aos colaboradores que não fazem parte do núcleo familiar, foram identificados alguns mecanismos pontuais de bonificação, porém sem a presença de sistemas estruturados de avaliação ou metas organizacionais claramente definidas. Estudos asseveram que a ausência de mecanismos formais de incentivo pode limitar a criação de ambientes organizacionais baseados em critérios meritocráticos, além disso podem dificultar a separação entre papéis familiares e profissionais, contemplado nos estudos sobre governança corporativa, conflito de agência e custos de transação (Jensen & Meckling, 1976; Picchi, 2017).

Para autores como Wendler (2012), modelos bem estruturados de governança e de maturidade oferecem às organizações uma possibilidade simples, porém eficaz, de medir a qualidade de seus processos e avançar na gestão dos negócios. Apesar das limitações identificadas nos mecanismos de governança adotados, todos os entrevistados das três empresas reconhecem a importância futura da adoção de instrumentos mais estruturados de gestão de desempenho, sobretudo no que se refere à retenção de talentos e à preparação das empresas para processos sucessórios, considerando esse um passo importante para a governança e maturidade das empresas na gestão dos negócios.

4.2 Agentes de Governança e Dinâmica Decisória

4.2.1 Diretoria executiva

Nas três empresas analisadas, a diretoria executiva é composta exclusivamente por membros da família ou sócios fundadores. Na prática, essa diretoria representa a principal instância de decisão e execução nas organizações, ainda que não exista formalização jurídica clara dessa estrutura. Observa-se que não há distinção definida entre funções estratégicas e operacionais. Os mesmos indivíduos que participam das decisões estratégicas também estão diretamente envolvidos nas atividades cotidianas da empresa. Esse arranjo organizacional reforça uma lógica de governança centrada nas pessoas e não necessariamente em processos institucionalizados.

Na empresa Alfa, por exemplo, dois dos três sócios acumulam funções estratégicas e operacionais. Um deles atua principalmente nas áreas de produção e logística, enquanto o outro concentra responsabilidades nas áreas administrativa e financeira. Essa divisão de funções ocorre de forma informal, baseada principalmente na confiança entre os sócios e na complementaridade de suas experiências.

Essa configuração confirma o que autores como Lansberg (1999) e Bernhoeft (2004) apontam ao analisar empresas familiares: a dificuldade em separar os papéis da família e da empresa tende a produzir estruturas organizacionais altamente dependentes das lideranças centrais. Sob a perspectiva deste estudo, essa dependência indica que a governança ainda se encontra fortemente associada a um modelo personalizado de coordenação, característico de organizações em estágios iniciais de institucionalização.

4.2.2 Conselho fiscal



Nenhuma das empresas analisadas possui conselho fiscal formalmente instituído ou com funcionamento regular. Mesmo na empresa Gama, que apresenta maior porte relativo e maior volume de operações, as atividades de fiscalização são realizadas de forma informal pelos próprios sócios ou por profissionais contratados para atividades contábeis específicas.

A ausência de um órgão independente de fiscalização limita o grau de transparência interna e reduz a possibilidade de acompanhamento sistemático das decisões financeiras e administrativas. Além disso, a concentração das decisões na figura dos fundadores ou de seus sucessores diretos dificulta a criação de instâncias deliberativas mais horizontais. Conforme destaca Picchi (2017), a implementação de conselhos fiscais em empresas familiares depende não apenas de conhecimentos técnicos, mas também de disposição dos proprietários em compartilhar poder e institucionalizar mecanismos de controle.

4.2.3 Auditoria interna e externa

A presença de auditoria, seja interna ou externa, também é limitada nos casos analisados. Nas empresas Alfa e Beta não foram identificados mecanismos formais de auditoria estruturada. Os controles existentes permanecem concentrados nas áreas administrativas e financeiras conduzidas pelos próprios sócios.

A empresa Gama apresenta maior grau de formalização nessa dimensão, contando com uma área de controladoria responsável pela elaboração de relatórios gerenciais, indicadores operacionais e análises de desempenho. Ainda assim, não foi identificado contrato permanente com empresa de auditoria externa. Essa lacuna reduz a rastreabilidade das decisões financeiras e pode dificultar o acesso a financiamentos externos ou a entrada de novos investidores, conforme discutido por Silveira (2010) e IBGC (2023).

4.2.4 Stakeholders internos e externos

No que se refere aos stakeholders internos, especialmente colaboradores não familiares, observou-se uma baixa participação nos processos decisórios das empresas analisadas. Mesmo em organizações com número mais elevado de funcionários, como a empresa Gama, as decisões estratégicas permanecem concentradas nos sócios. Além disso, não foram identificados mecanismos formais de participação, como comitês internos, programas estruturados de desenvolvimento de lideranças ou canais institucionais de comunicação organizacional.

Em relação aos stakeholders externos, fornecedores, parceiros comerciais e instituições financeiras, as relações observadas são predominantemente contratuais. Não foram identificados conselhos consultivos externos ou mecanismos sistemáticos de escuta das partes interessadas. Essa configuração indica que a governança ainda se desenvolve de forma relativamente fechada ao ambiente institucional mais amplo.

4.3 Veículos de Governança nas Interseções entre Família, Propriedade e Gestão

4.3.1 Ausência de acordos familiares e protocolos de sucessão

Sobre a existência de acordos familiares pré-existentes, nenhuma das empresas participantes do estudo evidenciou possuir, fosse acordo formalizado ou algum documento como um protocolo de sucessão documentado. Percebeu-se que as regras relacionadas à entrada de membros da família no negócio, distribuição de lucros ou resolução de conflitos são definidas de maneira informal, normalmente em reuniões entre os sócios.



Em alguns casos, como observado na empresa Beta, tais decisões são mediadas diretamente pelo fundador, o que reforça a centralização das decisões e a dependência da liderança familiar. A ausência desses instrumentos representa um fator de risco relevante, especialmente em processos de sucessão geracional, como apontam Lansberg (1999) e Grisci e Velloso (2014).

4.3.2 Sobreposição de papéis organizacionais

Com o intuito de identificar o papel organizacional de cada ator na governança, destaca-se um aspecto observado que se refere à forte sobreposição entre os papéis desempenhados pelos membros da família nas empresas analisadas. Constatou-se que os mesmos indivíduos podem participar simultaneamente das esferas de propriedade, gestão e relações familiares. Essa sobreposição gera situações de ambiguidade decisória, e nem sempre é possível distinguir se determinada decisão está sendo tomada com base em critérios empresariais ou familiares.

Conforme destaca Velloso (2012), essa ambiguidade estrutural constitui uma característica recorrente em empresas familiares em que as fronteiras entre família, propriedade e gestão ainda não foram plenamente institucionalizadas.

4.3.3 Informalidade como prática de coordenação

Sobre a informalidade organizacional, esta foi frequentemente apresentada pelos entrevistados não apenas como limitação, mas também como uma estratégia deliberada de coordenação. Os gestores destacaram que a confiança construída ao longo dos anos, as relações familiares e o conhecimento acumulado sobre o negócio funcionam como mecanismos que substituem parte dos controles formais.

Esse entendimento se aproxima da perspectiva de Granovetter (1985), que destaca o papel das relações sociais na coordenação econômica em contextos de baixa institucionalização. Entretanto, outros estudos também alertam que práticas informais tendem a apresentar fragilidades quando as organizações enfrentam mudanças mais profundas, como sucessões, conflitos patrimoniais ou crescimento organizacional (IBGC, 2023; Grisci, 2014).

4.3.4 Perspectivas de evolução

Apesar das limitações identificadas, foi possível observar alguns sinais iniciais de evolução na formalização das práticas de governança. A partir das entrevistas foi possível reconhecer que a empresa Gama iniciou discussões com consultores externos sobre a elaboração de um protocolo familiar e a criação de um conselho de família. No que se refere aos achados coletados na empresa Alfa, esta demonstrou intenção de desenvolver um plano sucessório nos próximos anos, enquanto a empresa Beta apresenta sinais de abertura à profissionalização da gestão.

Esses movimentos sugerem que a institucionalização da governança tende a ocorrer de forma gradual, acompanhando o desenvolvimento organizacional e os desafios enfrentados pelas empresas familiares.

4.4 Análise do Modelo de Três Círculos da Empresa Familiar

4.4.1 Prevalência do Grupo F+P+G: Concentração de Poder nas Mãos dos Fundadores



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

Analisando a empresa Alfa, foi constatado que os dois sócios-fundadores, que são irmãos, controlam 100% das cotas da empresa e atuam diretamente na gestão operacional e estratégica. Diante desse contexto, reconhece-se que ausência de outros grupos relevantes no diagrama dos Três Círculos indica baixa diversidade de perspectivas e riscos de continuidade institucional diante de ausências inesperadas ou conflitos entre os sócios.

A partir do exposto, e sob a perspectiva deste estudo, reconhece-se que essa configuração sugere que a governança ainda se encontra fortemente associada a um modelo personalizado de coordenação organizacional, no qual a centralidade das decisões permanece concentrada no núcleo familiar controlador.

4.4.2 Ausência ou Fragilidade dos Grupos P+G, F+G e P+F

Ao analisar os grupos que ocupam duas das três esferas (P+G, F+G ou P+F), percebe-se que são pouco representados ou inexistentes nos casos analisados. A inexistência de sócios não familiares com funções de gestão (P+G) reforça a ausência de visões externas e de racionalidade econômica dissociada da lógica familiar. Da mesma forma, não foram identificados familiares que participem da gestão sem serem proprietários (F+G), o que evidencia a ausência de critérios formalizados para o ingresso de herdeiros na empresa com base em formação, experiência ou mérito profissional.

Dessa forma, a lacuna no grupo P+F, demonstra a inexistência de familiares cotistas que não atuam na gestão. Tal fenômeno revela que a estrutura de governança ainda permanece ancorada em um núcleo restrito de indivíduos, sem espaços institucionais consolidados para a profissionalização da propriedade ou para a maturidade na gestão organizacional e atuação de familiares em funções de monitoramento e orientação estratégica.

4.4.3 Ausência do Grupo de Gestores Não Familiares (G)

Nessa análise, nas três empresas não foram identificados gestores não familiares com autonomia decisória, o que significa a inexistência do grupo G isolado no diagrama dos Três Círculos. Essa ausência sinaliza a limitação de possível circulação de conhecimentos técnicos externos à família e pode reduzir a possibilidade de construção de estruturas organizacionais mais profissionalizadas.

Além disso, a inexistência desse grupo parece contribuir para a manutenção de uma lógica decisória fortemente baseada na confiança pessoal e nos vínculos familiares. Apenas a empresa Gama sinaliza intenção de atrair profissionais de mercado para cargos de liderança no médio prazo, embora ainda não existam iniciativas estruturadas nessa direção.

Esse resultado dialoga com estudos como o de Grisci e Velloso (2014), que destacam a resistência de empresas familiares brasileiras à contratação de executivos externos, frequentemente associada ao receio de perda de controle ou de ruptura das relações de confiança estabelecidas no ambiente familiar.



4.4.4 Implicações para a Governança e o Amadurecimento Organizacional

A forte sobreposição observada no grupo F+P+G evidencia um modelo de governança caracterizado pela centralização das decisões nas lideranças fundadoras e pela limitada diferenciação entre os sistemas familiar, patrimonial e gerencial. Essa configuração tende a dificultar a adoção de mecanismos formais de governança que exigem maior autonomia entre esses domínios, como conselhos consultivos, protocolos de sucessão, acordos societários e planos de carreira estruturados para membros não familiares.

Além disso, a baixa presença de posições intermediárias no sistema dos três círculos, como familiares atuando exclusivamente na gestão (F+G) ou apenas na propriedade (F+P), pode reduzir as oportunidades de socialização e preparação progressiva das novas gerações para os papéis de acionista ou gestor. Esta estrutura e esses mecanismos implantados podem, como consequência, influenciar os processos sucessórios e contribuir para que ocorram de forma mais abrupta ou pouco estruturada.

À luz da pergunta de pesquisa deste estudo, tais evidências indicam que a institucionalização da governança nas empresas analisadas ainda se encontra em estágio inicial, caracterizado pela predominância de práticas personalizadas e pela limitada formalização das estruturas decisórias sem a presença deliberada de busca de maturidade organizacional.

4.4.5 Contribuições do Modelo para a Compreensão do Processo de Institucionalização da Governança

Os resultados indicam que a institucionalização da governança, nos casos estudados, ocorre de maneira gradual, acompanhando o próprio processo de amadurecimento organizacional das empresas familiares. Nesse processo, práticas inicialmente sustentadas por relações de confiança e pela autoridade dos fundadores tendem, progressivamente, a coexistir com mecanismos mais estruturados de coordenação e controle.

Essa interpretação é corroborada pelas contribuições de Gersick et al. (1997) e Velloso (2012), ao indicar que a diferenciação progressiva entre os sistemas de família, propriedade e gestão constitui um elemento central para o fortalecimento da governança e para a sustentabilidade intergeracional das empresas familiares.

A análise conduzida a partir do modelo dos Três Círculos (Tagiuri & Davis, 1996) evidenciou a predominância de configurações organizacionais onde os mesmos indivíduos concentram simultaneamente os papéis de membros da família, proprietários e gestores do negócio (F+P+G). Essa configuração corrobora os estudos anteriores e reforça a centralização decisória e a baixa diferenciação entre os sistemas familiar, patrimonial e gerencial, característica frequentemente associada aos estágios iniciais de desenvolvimento organizacional em empresas familiares.

Apesar dos achados demonstrarem a persistência dos modelos mais tradicionais, os dados analisados também indicam que a evolução da governança não ocorre somente de forma abrupta ou normativa, mas por meio de um processo gradual de transformação organizacional. À medida que o negócio se expande, e passa a enfrentar processos de sucessão ou se depara com maior complexidade decisória, emergem demandas por maior formalização das estruturas de coordenação e monitoramento, com espaço para implantação de mecanismos que promovam a maturidade da organização.



Por fim, os resultados indicam que a institucionalização da governança nas empresas familiares analisadas se manifesta de forma gradual, acompanhando o próprio processo de amadurecimento organizacional. Como contribuição do estudo, observou-se que estruturas inicialmente baseadas na centralização decisória dos fundadores e em relações de confiança passam progressivamente a coexistir com mecanismos mais formais de coordenação e monitoramento.

5 Considerações Finais

O presente estudo teve como objetivo analisar como mecanismos de governança são incorporados por pequenas e médias empresas familiares, com o intuito de compreender de que maneira esse processo se manifesta no amadurecimento organizacional dessas organizações. A partir do estudo de três casos localizados na Região Metropolitana de Fortaleza, foi possível observar que as práticas de governança presentes nas empresas estudadas ainda se caracterizam por elevado grau de informalidade, forte centralização das decisões nos fundadores ou membros da família controladora e limitada institucionalização de instrumentos formais de coordenação e controle.

Os resultados sinalizam que, embora os gestores reconheçam a relevância dos princípios de governança corporativa, sua aplicação ainda ocorre de maneira parcial e adaptada às condições organizacionais e culturais das empresas analisadas. As estruturas como conselhos formais, acordos societários, protocolos de sucessão e sistemas estruturados de monitoramento ainda são pouco desenvolvidas, sendo frequentemente substituídas por arranjos decisórios baseados na confiança interpessoal e na experiência acumulada pelos fundadores. Esse padrão organizacional, corrobora pesquisas sobre as empresas familiares, e indica a predominância de estruturas decisórias personalizadas em organizações de menor porte (Bornholdt, 2005; Grisci & Velloso, 2014).

Tais evidências sugerem que a institucionalização da governança nas empresas familiares investigadas ocorre de maneira gradual, acompanhando o próprio processo de desenvolvimento organizacional. Observou-se que práticas inicialmente sustentadas por relações informais de confiança passam, ainda que lentamente, a coexistir com iniciativas de organização das decisões estratégicas, como reuniões periódicas entre sócios, maior preocupação com a estrutura societária e discussões relacionadas à sucessão e profissionalização da gestão.

A análise realizada à luz do Modelo dos Três Círculos permitiu compreender como a sobreposição entre família, propriedade e gestão influencia diretamente a configuração das estruturas decisórias nessas organizações. A predominância do grupo que reúne simultaneamente essas três esferas evidencia a forte dependência das lideranças fundadoras e reforça a dificuldade de estabelecer mecanismos institucionais capazes de separar papéis organizacionais e reduzir ambiguidades na tomada de decisão.

Nesse sentido, os achados indicam que a institucionalização da governança pode ser interpretada como parte de um processo mais amplo de amadurecimento organizacional, no qual as empresas familiares passam gradualmente de modelos de coordenação fortemente personalizados para estruturas progressivamente mais organizadas e formalizadas. Destaca-



se que esse movimento não ocorre de maneira linear ou imediata, mas resulta de adaptações associadas ao crescimento do negócio, às demandas por maior profissionalização da gestão e à necessidade de assegurar continuidade intergeracional.

Salienta-se que o estudo contribui para ampliar a compreensão da governança em empresas familiares ao interpretá-la não apenas como adoção de boas práticas normativas, mas como processo evolutivo de institucionalização organizacional. Essa perspectiva permite compreender os estágios intermediários existentes entre modelos decisórios baseados na autoridade pessoal dos fundadores e estruturas mais formalizadas de governança. Sob o aspecto gerencial, os resultados sugerem que pequenas e médias empresas familiares podem fortalecer sua sustentabilidade organizacional por meio da adoção gradual de instrumentos que contribuam para maior previsibilidade e transparência nas decisões estratégicas, tais como acordos societários, instâncias consultivas, mecanismos de controle gerencial e práticas de planejamento sucessório.

Por fim, o estudo apresenta algumas limitações, pois a análise concentrou-se em um número restrito de casos localizados em um mesmo contexto regional, o que limita a generalização dos resultados para outras realidades organizacionais. Além disso, as evidências empíricas basearam-se predominantemente nas percepções dos gestores entrevistados e em um conjunto limitado de documentos organizacionais.

Nesse contexto, recomenda-se que pesquisas futuras ampliem o número de casos analisados e explorem diferentes contextos regionais e setores de atividade, bem como investiguem a evolução das práticas de governança em empresas familiares. Estudos dessa natureza poderão contribuir para aprofundar a compreensão das trajetórias de institucionalização da governança e de amadurecimento organizacional nessas organizações.

Referências

- Bernhoeft, R. (2004). *Empresa familiar: Poder, cultura e continuidade*. São Paulo: Editora Campus.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385>
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Gil, A. C. (2022). *Como elaborar projetos de pesquisa* (7ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481–510. <https://doi.org/10.1086/228311>
- Grisci, C. L. I., & Velloso, J. P. R. (2014). Governança corporativa e a empresa familiar: Lições de um estudo de caso. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 8(3), 24–38.



Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 105–117). Thousand Oaks, CA: Sage.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2023). *Código das melhores práticas de governança corporativa* (6ª ed.). São Paulo: IBGC. <https://www.ibgc.org.br/>

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

Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199–208. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x>

DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x>

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

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