

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
NÍVEL DOUTORADO**

**O PROCESSO DE RECONSTITUIÇÃO DA CONFIANÇA NA GOVERNANÇA
CORPORATIVA: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA FAMILIAR**

DENISE CASAGRANDE DA ROCHA

Porto Alegre, RS

2019

DENISE CASAGRANDE DA ROCHA

**O PROCESSO DE RECONSTITUIÇÃO DA CONFIANÇA NA GOVERNANÇA
CORPORATIVA: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA FAMILIAR**

Tese apresentada à Universidade do Vale do Rio dos
Sinos – Unisinos, como requisito parcial para
obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Claudia Cristina Bitencourt
Co-Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Kadígia Faccin

**Porto Alegre, RS
2019**

R672p

Rocha, Denise Casagrande da.

O processo de reconstituição da confiança na governança corporativa: estudo de caso em uma empresa familiar / Denise Casagrande da Rocha. – 2019.

209 f. : il. ; 30 cm.

Tese (doutorado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, 2019.

“Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Claudia Cristina Bitencourt ; Co-Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Kadígia Faccin.”

1. Governança corporativa. 2. Empresas familiares. 3. Confiança. I. Título.

CDU 658.11

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Bibliotecária: Bruna Sant’Anna – CRB 10/2360)

Denise Casagrande da Rocha

**O PROCESSO DE RECONSTITUIÇÃO DA CONFIANÇA NA
GOVERNANÇA CORPORATIVA:
ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA FAMILIAR**

Tese apresentada à Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Administração.

Aprovada em: 01/07/2019

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. Claudia Cristina Bitencourt - Universidade do Vale do Rio dos Sinos
(Orientadora)

Prof^a. Dr^a. Kadígia Faccin - Universidade do Vale do Rio dos Sinos
(Coorientadora)

Prof^a. Dr^a. Patricia Martins Fagundes - Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Prof. Dr. Diego Marconatto - Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Prof. Dr. Guilherme Trez – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Prof. Dr. Carlos A. V. Rossi – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Aos meus filhos Livia e Augusto.
Vocês são a minha inspiração e a minha força para realizar.

Amo muito vocês!

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha amada mãe, Sra. Marlisa, por desde muito cedo me ensinar os valores que norteiam a minha vida, a importância do “saber” e por me apontar que estudar é o caminho para irmos longe, em direção de nossos sonhos.

Minha eterna gratidão aos meus filhos Livia e Augusto, que têm me proporcionado o maior dos ensinamentos: o mais profundo amor da minha existência. Agradeço a vocês por esse amor tão grande que habita o meu coração, por iluminarem todos os momentos que temos vivido juntos e por estarem sempre presentes, me motivando e fortalecendo a enfrentar os importantes desafios que se colocam na nossa trajetória.

Ao meu irmão Diego, meu grande amigo e parceiro, agradeço pelo seu exemplo de amor a Deus e à família e por me fazer acreditar, todos os dias, no poder que temos de realizar os nossos propósitos.

Agradeço muito à minha orientadora, Prof^{ta}. Dr^a. Claudia Cristina Bitencourt, que com sua alma de educadora confiou em mim e me acompanhou nessa longa jornada de aprendizagem e crescimento, acalmando o meu coração quando necessário, me estimulando a seguir em frente sempre e me apoiando carinhosamente em todos os momentos.

Também agradeço à minha Co-Orientadora, Prof^{ta}. Dr^a. Kadígia Faccin, por me mostrar o Norte a ser seguido. Sua curiosidade de pesquisadora me ajudou muito, metodológica e conceitualmente, a responder as minhas questões de pesquisa e a dar sentido ao tema da “reconstituição da confiança” no contexto da minha Tese.

Quero fazer um agradecimento especial ao Prof. Dr. Diego Marconatto, pelas críticas construtivas, reflexões conjuntas, pronto atendimento às minhas dúvidas teóricas e por compartilhar comigo a sua rica experiência profissional.

Estendo o meu “muito obrigada” aos queridos professores Dra. Patrícia Martins Fagundes, Dr. Guilherme Trez e Dr. Carlos A. V. Rossi, que juntamente com o Dr. Diego Marconatto, tão gentil e prontamente aceitaram o convite para, integrar a minha banca. E também a todos os demais professores e funcionários do PPG da Unisinos, que estiveram comigo durante esse período e tanto contribuíram para a construção da minha experiência acadêmica.

Agradeço de coração, ao amigo Marcus Klein e aos empresários, controladores da empresa estudada, que me permitiram tão atenciosamente realizar este estudo, e também aos

seus respectivos funcionários, clientes e fornecedores com os quais tive contato durante da minha pesquisa.

Aos amigos, colegas da turma de doutorado e a todos aqueles com quem tive a oportunidade de me aproximar, de dividir as minhas expectativas e preocupações e que contribuíram para que tudo desse certo, gostaria de expressar também os meus sinceros agradecimentos.

Meu agradecimento também à Lou, revisora dedicada, que com a sua competência me ajudou a dar maior clareza às minhas ideias e ao formato da minha Tese.

Em conclusão, dirijo-me a Deus para declarar a minha imensa fé e gratidão, por me dar saúde, determinação e sabedoria para ir além... e realizar sempre. Muito obrigada!

“Sempre parece impossível, até que seja feito”.
Nelson Mandela

RESUMO

O debate sobre o tema da reconstituição da confiança chega aos dias de hoje pautado pelos escândalos envolvendo empresas brasileiras (familiares ou não) e suas respectivas governanças corporativas. Entretanto, situações como graves dificuldades financeiras (recuperação judicial, falência, etc.), falta de alinhamento entre acionistas e gestores, disputas ou rupturas societárias e descontinuidade drástica na sucessão (falecimentos, despreparo de sucessores, etc.), também podem impactar fortemente a confiança organizacional. Além disso, com base em uma revisão de literatura realizada sobre confiança em empresas familiares, nos principais *Journals* de Administração, constatou-se que, em geral, o tema da confiança em empresas familiares é tratado como adjacente, sendo que temáticas relacionadas à quebra e à reconstituição da confiança são pouco exploradas e menos ainda no contexto das empresas familiares. Considerando, portanto, a importância desse tema, no contexto atual, na presente Tese procura-se responder a seguinte questão: Como ocorre o processo de reconstituição da confiança na governança corporativa em empresas familiares? Para tanto utilizou-se uma abordagem qualitativa exploratória, de natureza indutiva, tendo como método de pesquisa a realização de estudo de caso único, com ênfase na “análise de processo”. O caso estudado refere-se a uma empresa familiar brasileira, de muito sucesso no seu segmento de atuação (indústria), com 50 anos de fundação, e atualmente sob o comando da segunda Geração. Os fundadores sempre foram reconhecidos pelos públicos de interesse pela integridade com que faziam negócios e também pela dedicação ao trabalho e competência com que administravam Empresa. A Empresa teve a confiança dos seus *stakeholders* abalada, em decorrência do falecimento inesperado do casal de fundadores, da pouca evolução interna do processo de governança corporativa e pelo despreparo dos herdeiros (um casal de filhos) para assumirem de imediato a gestão da Empresa. A pesquisa oferece uma contribuição teórico empírica sobre como ocorre o processo de reconstituição da confiança organizacional de maneira dinâmica e a partir da análise do campo (empresa familiar estudada). Assim, examinou-se o processo em profundidade, identificando as fases desenvolvidas, os eventos críticos que marcaram cada uma das fases, a sequência de ações realizadas e as categorias que emergiram (1ª, 2ª e 3ª Ordens), ao longo do tempo (desde a quebra da confiança até a realização da pesquisa). Utilizou-se, principalmente, a Teoria Institucional para tratar do tema da governança corporativa e a Teoria dos *Stakeholders* para capturar a perspectiva das partes interessadas em relação ao processo. Apresenta-se, ao final, um modelo teórico empírico sobre o processo de reconstituição da confiança na governança corporativa na empresa estudada.

Palavras-chave: Reconstituição da Confiança; Governança Corporativa; Empresas Familiares; Reputação Empresarial; Teoria Institucional; Teoria dos *Stakeholders*.

ABSTRACT

The scandals involving Brazilian corporations (whether family companies or not) and their respective corporate governance arise the need for debate on the subject of restoring trust and reliance. However, situations such as severe financial difficulties (judicial reorganization, bankruptcy, etc.), lack of alignment between shareholders and managers, disputes or corporate ruptures and the radical discontinuity in succession (due to death, failure to prepare successors, etc.) can also impact the organizational trust and reliance significantly. Besides, based on a literature review on trust and reliance in family companies in the leading Journals of Administration, it could be verified that the topic of trust and reliance in family companies is treated as adjacent, and that issues related to bankruptcy and the rebuilding of trust are little explored, let alone in the context of family businesses. Therefore, considering the importance of this topic, this thesis aims at trying to answer to the following question: How does the process of reconstituting trust and reliance work in corporate governance in family companies? An exploratory qualitative approach was used, having as a research method the single case study analysis, with emphasis on "process analysis". The case studied refers to a Brazilian family business, which is very successful in its field (industry), having been founded 50 years ago and currently under the control of the 2nd Generation. The founders were always recognized by the public for their integrity with businesses and also for their dedication to the work and competence with which they managed the Company. The Company had the confidence of its stakeholders shaken due to the unexpected death of the founding couple, the lack of internal evolution of the corporate governance process and the lack of preparation of their heirs (two children) to assume the management of the Company immediately. The research offers an empirical, theoretical contribution on how the process of reconstitution of organizational trust and reliance dynamically occurs and from the analysis of the area (family business studied). In view of this, the in-depth process was examined, identifying the phases developed, the critical events that marked each of the phases, the sequence of actions performed and the categories that emerged (1st, 2nd and 3rd Orders) during the time (from the breakdown of confidence to the completion of the research). Institutional Theory was used mainly to deal with the subject of corporate governance, and the Stakeholder Theory aimed to capture the perspective of the stakeholders concerning the process. Finally, an empirical, theoretical model is presented on the process of reconstituting trust in corporate governance in the Company studied.

Keywords: Rebuild of Trust; Corporate Governance; Family Business; Corporate Reputation; Institutional Theory; Stakeholder Theory.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	10
LISTA DE QUADROS	11
1 INTRODUÇÃO	13
1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	18
1.1.1 Objetivo Geral	18
1.1.2 Objetivos Específicos	18
1.2 JUSTIFICATIVA.....	18
1.2.1 Justificativa Teórica.....	19
1.2.2 Justificativa Empírica ou Gerencial	20
1.2.3 Justificativa Metodológica.....	22
1.3 ESTRUTURA DA TESE	23
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-CONCEITUAL.....	25
2.1 CONFIANÇA E RECONSTITUIÇÃO DA CONFIANÇA	25
2.1.1 Confiança.....	25
2.1.2 Confiança nas Organizações	28
2.1.3 Reconstituição da Confiança	30
2.2 GOVERNANÇA CORPORATIVA EM EMPRESAS FAMILIARES.....	41
2.2.1 Empresas Familiares.....	41
2.2.2 Governança Corporativa.....	48
2.2.3 Reputação Empresarial	54
2.3 TEORIA DOS <i>STAKEHOLDERS</i> E TEORIA INSTITUCIONAL.....	56
2.3.1 Teoria dos <i>Stakeholders</i>	56
2.3.2 Teoria Institucional.....	64
2.3.3 Esquema Teórico Conceitual	70
3 METODOLOGIA DE PESQUISA.....	75
3.1 ETAPA 1: DESENVOLVIMENTO TEÓRICO E METODOLÓGICO	77
3.1.1 Abordagem Metodológica	77
3.1.2 Estratégia de Pesquisa.....	81
3.2 ETAPA 2: DEFINIÇÃO DO ESTUDO DE CASO.....	83
3.3 ETAPA 3: COLETA DE DADOS.....	85

3.3.1 Planejamento da Coleta de Dados	86
3.3.2 Execução da Coleta de Dados.....	87
3.3.3 Análise dos Dados Coletados	89
3.3.4 Critérios de Confiabilidade.....	93
3.4 ETAPA 4: ESTUDO DE CASO – INTRODUÇÃO.....	96
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	97
4.1 EMPRESA BETA MÁQUINAS	97
4.1.1 Contexto Sócio, Econômico e Cultural.....	97
4.1.2 Contexto Familiar	98
4.1.3 História da Empresa.....	100
4.2 PROCESSO DE RECONSTITUIÇÃO DA CONFIANÇA	121
4.2.1 Fase 1 - Ações de curto prazo: detalhamento	123
4.2.2 Fase 1 - Ações de curto prazo: categorias emergentes.....	126
4.2.3 Fase 2 – Continuidade da empresa: detalhamento	133
4.2.4 Fase 2 – Continuidade da empresa: categorias emergentes	136
4.2.5 Fase 3 - Visão de futuro: detalhamento	144
4.2.6 Fase 3 – Visão de futuro: categorias emergentes.....	158
4.3 MODELO DO PROCESSO DE RECONSTITUIÇÃO DA CONFIANÇA NA GOVERNANÇA CORPORATIVA NA BETA MÁQUINAS.....	164
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONTRIBUIÇÕES.....	167
5.1 CONTRIBUIÇÃO TEÓRICA	187
5.2 CONTRIBUIÇÃO EMPÍRICA OU GERENCIAL	190
5.3 CONTRIBUIÇÃO METODOLÓGICA	191
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	192
6.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	194
6.2 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	195
REFERÊNCIAS	196

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Reconstituição de Relacionamentos: processos e táticas	32
Figura 2 - Empresa Familiar: fatores críticos de sucesso	44
Figura 3 - Empresa familiar: modelo dos Três Círculos	46
Figura 4 - Governança Corporativa em Empresas Familiares: aspectos a desenvolver	48
Figura 5 - Governança Corporativa: visões e entendimentos.....	51
Figura 6 - Esquema dos Principais Temas	71
Figura 7 - Mapa Metodológico do Estudo.....	76
Figura 8 - Estudo de Caso: etapas de desenvolvimento	81
Figura 9 - Requisitos para a escolha do caso.....	84
Figura 10 - Cronograma de Coleta de Dados	86
Figura 11 - Dinâmica da Coleta e Análise de Dados	91
Figura 12 - Critérios de Confiabilidade: procedimentos	95
Figura 13 - Estudo de Caso Único: apresentação.....	96
Figura 14 - Síntese Genealógica dos Fundadores	100
Figura 15 - <i>Timeline</i> : principais eventos históricos	116
Figura 16 - Identificação de Fases e Eventos Críticos	122
Figura 17 - Revisão da Estratégia e do Modelo de Gestão	148
Figura 18 - Modelo do Processo de Reconstituição da Confiança na Governança Corporativa na Beta Máquinas	164
Figura 19 - Esquema Teórico Empírico do Processo de Reconstituição da Confiança na Governança Corporativa da Beta Máquinas.....	189

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Mecanismos para Reconstituição da Confiança Organizacional	35
Quadro 2 - Empresa Familiar: principais desafios	43
Quadro 3 - Governança Corporativa: definições.....	49
Quadro 4 - Teoria dos <i>Stakeholders</i> : autores e contribuições teóricas	59
Quadro 5 - Teoria dos <i>Stakeholders</i> : aspectos positivos e negativos.....	61
Quadro 6 - Teoria Institucional: contribuições das visões política, econômica e social	65
Quadro 7 - Teoria Institucional: aspectos positivos e negativos	69
Quadro 8 - Características dos <i>Stakeholders</i> Entrevistados	87
Quadro 9 - Questões	88
Quadro 10 - Etapas de Desenvolvimento da Pesquisa (<i>Grounded Theory</i>)	90
Quadro 11 - Análise de dados: exemplo de categorização.....	92
Quadro 12 - Relações de Confiança: evidências	117
Quadro 13 - Empresa Beta Máquinas em Números	118
Quadro 14 - Fase 1: Categorias Emergentes	126
Quadro 15 - Fase 1: Evidências das Categorias de 1ª Ordem por Temas	130
Quadro 16 - Fase 2: Categorias Emergentes	137
Quadro 17 - Fase 2: Evidências das Categorias de 1ª Ordem por Temas	142
Quadro 18 - Fase 3: Categorias Emergentes	159
Quadro 19 - Fase 3: Evidências das Categorias de 1ª Ordem por Temas	161
Quadro 20 - Empresa Beta Máquinas - Comparativo em Números.....	186

1 INTRODUÇÃO

Ao longo da história da humanidade o tema confiança tem ocupado, um importante papel na vida dos indivíduos e na pauta das organizações.

O final da década de 2000 será sempre lembrado pelos escândalos de quebra da confiança junto aos *stakeholders*, envolvendo gigantes do mundo empresarial. Empresas, entre as quais as americanas Tyco, Enron e WorldCom, que brilhavam no mercado de ações, ruíram abruptamente, envolvidas em escândalos de fraude e corrupção.

No decorrer da segunda década nem o pioneiro das redes sociais, Facebook, conseguiu passar ileso pelo exigente crivo de confiabilidade dos seus usuários. Após tornar-se público um escândalo de vazamento de informações pessoais dos usuários da rede social, o Facebook, por meio de anúncios nos principais jornais americanos e europeus, reconheceu a “quebra de confiança” e prometeu ações preventivas para eliminar novas situações desse tipo. E seu cofundador e diretor executivo, Mark Zuckerberg, voltou a desculpar-se publicamente pelo ocorrido:

Você deve ter ouvido falar sobre um aplicativo criado por um pesquisador universitário que vazou dados do Facebook de milhões de usuários em 2014. Isso foi uma quebra de confiança e nos desculpamos por não termos feito mais à época. Agora estamos tomando medidas para garantir que isso não aconteça novamente. (VALOR ECONÔMICO, 2018).

No Brasil, a realidade é semelhante. As operações investigativas realizadas pelos órgãos reguladores, sobretudo após 2010, expuseram, na mídia, grandes empresas brasileiras, muitas delas de origem familiar (Odebrecht, JBS, Queiroz Galvão, Mendes Júnior, Sadia, Perdigão, Petrobras, Samarco e, mais recentemente, a Vale, entre outras), também tiveram a sua confiança abalada por razões distintas, mas sempre expressas por meio de abusos cometidos na governança corporativa dessas organizações.

Em um cenário mundial de intensa competitividade, e caracterizado por complexas mudanças, a questão da confiança emerge ainda mais fortemente como elemento relevante e, de maneira abrangente, coloca-se como condição prévia para o estabelecimento e adição de valor às relações sociais, influenciando, de maneira considerável, os relacionamentos, a satisfação no trabalho e o desempenho organizacional.

Nesse contexto, é perceptível que as organizações que se destacam no mercado, gerando bons resultados e garantindo a sobrevivência no longo prazo, em geral são constituídas sobre sólidas bases de confiança (CRAWFORD, 1998). Nas empresas familiares, por sua vez, o compromisso

emocional dos membros da família com a sobrevivência da empresa e a tendência de disseminar internamente o senso de orientação estratégica, com visão de longo prazo, e o conjunto de valores familiares (CHIRICO; SALVATO, 2008; CHIRICO et al., 2011) qualificam a cultura organizacional, reforçam a identidade coletiva e demonstram um campo fértil que evidencia a importância das relações de confiança nesse tipo de organização (FENDRI; NGUYEN, 2019).

Os estudos sobre confiança, primariamente oriundos da área da psicologia, iniciaram com um enfoque nitidamente individual sobre a temática (DEUTSCH, 1962; GABARRO, 1978). Em continuidade, diversos pesquisadores contribuíram para a ampliação das bases teóricas vigentes até então, acrescentando ao debate a análise dos aspectos intrínsecos à natureza da confiança, considerando-se as dimensões interpessoal e organizacional correlatas (ZUCKER, 1986). Mesmo com as distintas concepções presentes nesses estudos, geralmente a confiança tem sido entendida como o resultado ou produto das expectativas ou crenças positivas de um ator, no que se refere à integridade, benevolência e/ou à competência em relação a outro ator (MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995). Baixos níveis de confiança, significam, portanto, maior predisposição para atritos, aumento da necessidade de controle sobre eventuais comportamentos oportunistas entre as partes e, conseqüentemente, aumento dos custos envolvidos nas transações na vida e nas organizações em geral (WILLIAMSON, 1993).

A crescente tendência de separar a propriedade da gestão e, por conseguinte, o afastamento dos acionistas da administração dos negócios, também reforçou a necessidade de se incorporar novos padrões na maneira de gerir as empresas. E esse conjunto de padrões que orientam o funcionamento e o modo com que as empresas são dirigidas e monitoradas, visando a defesa dos melhores interesses dos *stakeholders*, denomina-se de governança corporativa (ROSSETTI; ANDRADE, 2014).

Com base nessa perspectiva, a aplicação de práticas consistentes de governança corporativa é necessária e possível em qualquer tipo de organização (independente do porte, natureza jurídica ou tipo de controle), inclusive nas empresas de propriedade familiar. Diferente do que, às vezes, possa parecer, os princípios de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa, que constituem a base sustentável da governança empresarial, tão amplamente disseminados nas orientações e nas práticas propostas pelo IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, também são passíveis de serem adotados em diferentes tipos de empresas (ROSSETTI; ANDRADE, 2014).

Estabelecer relações de confiança com os públicos de interesse parece fundamental para a obtenção de resultados de sucesso no longo prazo, e avançar na implementação do processo de governança corporativa pode ser o caminho a ser pavimentado nessa jornada. Afinal, a maneira como se chega aos resultados desejados mostra-se tão importante quanto os resultados

propriamente ditos, pois potencializa a obtenção de novos resultados positivos e confere sustentabilidade ao processo como um todo.

No que tange às pesquisas sobre empresas familiares, considerando-se a histórica existência de empresas constituídas por famílias, observa-se que esse assunto passou a ser tratado com algum formalismo acadêmico somente após os anos 1960, por iniciativa de estudiosos interessados em compreender melhor as particularidades desse tipo de organização, o que foi fortalecido, posteriormente, pela criação do *Family Firm Institute* (FFI), em 1986, e do periódico *Family Business Review*, em 1988 (SHARMA, 2004).

A investigação sobre a confiança na seara de empresas familiares tem sua relevância destacada por Sundaramurthy (2008), ao considerar que a confiança é fundamental nesse tipo de organização, em que um grupo de indivíduos está filiado à empresa e conectado através de ancestralidades comuns ou casamentos, e sua existência vai muito além da simples lógica econômica. Embora essa abordagem contemple principalmente a questão da confiança no espectro da família empresária (dinâmica das relações, união familiar, formação das próximas gerações, etc.), é fato que, no âmbito da empresa, esse tema assume outros contornos quanto à forma com que a empresa se relaciona com os seus *stakeholders* e gera valor para a sociedade (governança corporativa, estratégias empresariais, posicionamento de mercado, valor das ações, gestão de custos, investimentos, etc.).

Nesse sentido, o debate sobre confiança organizacional torna-se ainda mais instigante, ao se pensar em empresas familiares que construíram importantes níveis de confiabilidade nos seus relacionamentos (internos e externos) e que, por alguma razão (problemas financeiros, envolvimento em escândalos de corrupção, descontinuidade na sucessão, empresarial, falecimento abrupto dos fundadores, etc.), tiveram a confiança dos seus *stakeholders* abalada e buscam alternativas para reconstruí-la.

Contudo, ainda há uma compreensão bastante limitada sobre esse assunto na literatura, sendo necessária a realização de mais investigações acerca dessa importante temática (SUDARAMURTHY, 2008), sobretudo quando se procura capturar empiricamente e entender como se desenvolve o processo (etapas, eventos críticos, etc.) de reforço ou de reconstituição da confiança propriamente dita.

Na concepção de Gillespie e Dietz (2009) e Kim et al., (2006, 2009), para que o processo de reparação da confiança seja eficaz é necessário que haja o entendimento compartilhado e a efetiva aceitação da violação da confiança pelas partes envolvidas.

Além disso, a realização de rituais sociais — que inclua ações simbólicas voltadas para a resolução de sentimentos e emoções negativas causadas pela quebra da confiança — é pressuposto básico para alguns estudiosos que acreditam ser esta uma alternativa para o

restabelecimento da ordem social nos relacionamentos intra e interorganizacionais (KIM et al., 2009; GILLESPIE; DIETZ, 2009; SHAPIRO, 1987).

Outros autores entendem que, para reparar a confiança, é necessário o estabelecimento de regras e controles formais para restringir ou inibir comportamentos não confiáveis e, portanto, evitar, preventivamente, futuras situações de violação da confiança (BACHMANN; INKPEN, 2011; GILLESPIE; DIETZ, 2009; WEIBEL, 2007).

Alinhados com os princípios fundamentais da governança corporativa, alguns estudiosos, entre os quais Augustine (2012); Child e Rodrigues (2004); Pirson, Martin e Parmar, (2014), consideram que o compartilhamento transparente da gestão, e de como são tomadas as decisões empresariais, previne a quebra de confiança e ajuda a restaurá-la, junto aos *stakeholders*, quando necessário. Por outro lado, Coleman (1990); Ferrin et al., (2005); McEvily et al., (2003), entre outros autores, enfatizam que é possível restaurar a confiança mediante um processo de transferência da confiança entre as partes relacionadas (uma parte confiável transfere confiança a outra parte que não tenha a mesma credibilidade ou confiabilidade).

Mais recentemente, um estudo de Bachmann, Gillespie e Priem (2015), integrando as contribuições de pesquisadores oriundos de diferentes correntes de pensamento (psicologia, sociologia, filosofia, organização, gestão e governança corporativa), apresenta cinco mecanismos para a reparação da confiança organizacional e institucional: (1) Sensemaking, (2) Abordagem Relacional, (3) Regulação e Controle Formal, (4) Cultura Ética e Controle Informal, (5) Transparência e Responsabilidade e (6) Transferência de Confiança.

Embora alguns autores concordem que, na maioria das vezes, a reparação da confiança exige a implementação de ações formais nessa direção (GILLESPIE; DIETZ, 2009; KIM et al., 2009; BACHMANN; INKPEN, 2011; COLEMAN, 1990; FERRIN et al., 2005), Bachmann, Gillespie e Priem (2015) declaram que nenhum mecanismo de reparação da confiança perdida (organizacional ou institucional) pode ser efetivo se utilizado separadamente. Ao contrário, esses autores reforçam a importância da utilização desses mecanismos de maneira combinada para o alcance dos resultados esperados. Além disso, uma abordagem mais processual, investigando como funciona a dinâmica desses mecanismos, a sequência de etapas e de ações a serem adotadas e o padrão de utilização das mesmas (separadas, simultâneas, combinadas, etc.) e também sua frequência, durante o processo de reconstituição da confiança, mostra-se pouco explorada.

Considerando-se esses aspectos, aproximar os estudos sobre constituição e reconstituição da confiança e de governança corporativa, analisando empiricamente os mecanismos de restauração da confiança sintetizados por Bachmann, Gillespie e Priem (2015), no contexto das empresas familiares, mostra-se relevante. Isso porque, como este tema tem sido academicamente ainda pouco explorado, aprofundar a compreensão sobre o processo de reconstituição da confiança contribui para que outras empresas familiares em circunstâncias semelhantes possam administrar esse tipo de dificuldade com mais conhecimento e propriedade (“o que” e “como fazer”).

Assim, na presente tese propõe-se a contribuir com respostas para a seguinte questão de pesquisa: “como ocorre o processo de reconstituição da confiança na governança corporativa em empresas familiares?”

Para embasar teoricamente o presente estudo, e compreender como se reforça ou se restabelece a confiança, utilizou-se, principalmente, a Teoria Institucional e a Teoria dos *Stakeholders*, de maneira combinada.

De acordo com a perspectiva da Teoria Institucional, instituições são, por princípio, quaisquer estruturas (formais ou informais) regulatórias das interações sociais (indivíduos e grupos) (NORTH, 1990). Por essa razão, a adoção de regras sociais, leis, práticas gerenciais, entre outras, visando reforçar a governança entre partes inter-relacionadas, é condicionada não somente por fatores econômicos, mas também pela necessidade de legitimação social dessas regras, pois o contexto *per se* promove a homogeneidade entre os integrantes (DiMAGGIO; POWELL, 1983). Assim, com base na Teoria Institucional é possível considerar a governança corporativa uma estrutura regulatória que visa gerar maior estabilidade, transparência e consistência na administração do negócio junto às partes interessadas.

Conforme a Teoria dos *Stakeholders*, é essencial não somente privilegiar o conhecimento dos interesses dos públicos que interagem com a empresa, mas também acompanhar a ação dos administradores, no sentido de conciliar e satisfazer esses interesses, gerenciando de maneira ativa, ética e legal as inter-relações do ambiente empresarial, visando à geração de riquezas para todos os *stakeholders* e não prioritariamente aos acionistas (FREEMAN; McVEA, 2000).

Desse modo, a Teoria Institucional foi utilizada para examinar o tema da governança corporativa e a Teoria dos *Stakeholders* para acessar e substanciar a visão dos públicos de interesse do negócio (FREEMAN, 1984) em questão.

Para atender ao aqui proposto, este capítulo introdutório contempla também: (a) objetivos geral e específicos a serem alcançados; (b) justificativa; e (c) estruturação da tese.

1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA

Considerando-se a questão-problema proposta, este estudo se orienta pelo objetivo geral e os específicos.

1.1.1 Objetivo Geral

Entender como ocorre o processo de reconstituição da confiança na governança corporativa em empresas familiares, na visão dos *stakeholders*, após o enfrentamento de situações específicas que resultaram em quebra de confiança.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Analisar a relação entre confiança e governança corporativa;
- b) Identificar as diferentes etapas, na visão dos *stakeholders*, que influenciam direta ou indiretamente o processo de reconstituição da confiança na governança corporativa de empresas familiares;
- c) Reconhecer as ações empresariais adotadas para a reconstituição da confiança em cada uma das diferentes etapas;
- d) Criar um modelo que explique o processo de reconstituição da confiança, a partir das etapas identificadas e das ações empresariais adotadas.

A seguir, justifica-se a relevância da realização deste estudo.

1.2 JUSTIFICATIVA

Entende-se que a relevância da presente pesquisa pode ser explicitada por meio de três perspectivas: (i) justificativa teórica; (ii) justificativa empírica ou gerencial; e (iii) justificativa metodológica.

1.2.1 Justificativa Teórica

Embora já tenham ocorrido importantes avanços nos estudos sobre confiança, percebe-se que temas relacionados a empresas familiares ainda carecem de reconhecimento como integrantes de uma disciplina independente, robusta o bastante para caracterizar um campo acadêmico (STEWART; MINER, 2011). Em verdade, ao utilizarem teorias de outras disciplinas acadêmicas para explicar os fenômenos típicos das empresas familiares, os pesquisadores não se apropriam suficientemente das questões pertinentes a esse campo de pesquisa, oferecem contribuições acanhadas para o desenvolvimento de teorias próprias e, em consequência, reafirmam o relativo atraso dessa construção, considerando as demandas crescentes do contexto de negócios (BIRD et al., 2002).

Compartilhando-se dessa concepção, e para embasar a decisão sobre o tema central deste estudo, fez-se uma revisão de literatura, nos principais *Journals* de Administração, quanto à evolução das publicações sobre confiança em empresas familiares nos últimos anos.

Na análise dessas publicações constatou-se que, no contexto de empresas familiares, quando o tema da confiança é abordado: (i) em geral, não é tratado como algo central, mas como um tema adjacente a outros; (ii) os estudos nos quais esse tema é central tratam, principalmente, sobre o modo com que a confiança “se constitui e se caracteriza” nas relações empresariais internas e externas; (iii) temas relacionados à quebra e à reconstituição da confiança são pouco explorados e menos ainda no contexto das empresas familiares.

Entre as perspectivas encontradas destacam-se abordagens sobre confiança organizacional, confiança na governança corporativa e confiança institucional. Embora os temas relativos à confiança na organização e na governança corporativa estejam entre os assuntos mais explorados, ainda existem lacunas teóricas voltadas a uma abordagem dinâmica e que conjugue esses temas. Examinando-se os aspectos envolvidos (significados atribuídos pelos atores, eventos críticos, etc.) de forma integrada e coevolutiva, percebe-se que a compreensão de como ocorre o processo de reconstituição da confiança em empresas familiares é um caminho que ainda precisa ser mais bem percorrido pelos pesquisadores (STEWART; MINER, 2011), de modo a avançar teoricamente em relação a esse tema.

Constatou-se também a predominância da utilização da Teoria da Agência, Teoria Institucional e *Stewardship Theory*, como as lentes teóricas empregadas pelos autores para melhor compreender o tema da confiança em empresas familiares. Mesmo assim, vale ressaltar que alguns estudiosos também utilizam uma combinação de abordagens teóricas em suas

análises, fato que justifica a presença de outras teorias, mesmo sendo utilizadas de maneira pontual (Teoria da Visão Baseada em Recursos - RBV, Teoria da Identidade Social, Teoria de Rede, *Socioemotional Selectivity Theory* - SEST, entre outras).

Em relação aos artigos que abordam a governança corporativa de uma organização, esta é tratada como orientações gerais para o funcionamento e para a tomada de decisões, ações e interações das empresas com os seus *stakeholders* (NORTH,1990). Nesse sentido, o caráter institucional da governança corporativa, como uma estratégia racional de diferenciação das empresas no mercado, não se refere, obrigatoriamente, ao incremento da eficiência nos negócios. Refere-se à eficiência percebida, decorrente da utilização de padrões e regras de funcionamento que legitimam as organizações como eficientes diante dos seus *stakeholders* (DiMAGGIO; POWELL, 1983). Assim sendo, essas estruturas racionais institucionalizadas (governança corporativa) passam a constituir-se em verdadeiros mitos, impulsionando as organizações à sua adoção e, em consequência, à homogeneização (MEYER; ROWAN, 1991).

Do ponto de vista teórico, ao se admitir que a governança corporativa refere-se a um conjunto de processos e práticas capazes de regular o funcionamento e moldar as interações das organizações com os seus *stakeholders* (NORTH, 1990), então a concepção da Teoria Institucional tem muito a contribuir para responder a questão proposta.

Assim, a adoção da Teoria dos *Stakeholders* (mesmo não tendo sido utilizada para embasar os artigos analisados), quando se trata de capturar a perspectiva dos *stakeholders* e da Teoria Institucional para embasar questões relacionadas a governança corporativa, permite acrescentar importantes *insights* ao entendimento do processo em estudo (reconstituição da confiança).

1.2.2 Justificativa Empírica ou Gerencial

As falhas organizacionais acumuladas historicamente, e as repetidas violações da confiança junto aos *stakeholders*, envolvendo empresas, reguladores e governos, conferiram um nível crescente de complexidade à real possibilidade de restaurar a confiança, após sua quebra. É como se a cada “traição da confiança” as partes envolvidas, ficassem mais resistentes e reticentes quanto a confiar e a se mostrarem confiáveis novamente, o que parece acarretar algum nível de sofrimento pessoal, organizacional e social.

Quando se trata especificamente da quebra da confiança na governança corporativa, isso suscita a descontinuidade de algo racional e necessário, inserindo, no contexto, o risco da ilegitimidade da empresa em suas relações com o mercado e com os seus *stakeholders*. Por

outro lado, a reconstituição da confiança na governança corporativa devolve à empresa a sua legitimidade racional (DiMAGGIO; POWELL, 1991).

Além disso, mesmo existindo uma tendência de relacionar o tema da quebra da confiança dos *stakeholders* a escândalos, envolvendo corrupção (ativa e passiva), é possível ampliar essa visão, e considerar outras situações que também podem concorrer para esse desgaste de confiança da organização com os públicos de interesse, entre os quais: (a) graves dificuldades financeiras (recuperação judicial, falência, etc.); (b) falta de alinhamento entre acionistas e gestores; (c) disputas ou rupturas societárias; (d) descontinuidade drástica na sucessão (falecimentos, despreparo de sucessores, etc.); (f) acidentes ambientais ou de trabalho fatais.

Embora se saiba que, provavelmente, os diferentes *stakeholders* tenham distintas expectativas e interesses quanto às suas respectivas relações com a empresa e quando se defrontam com as situações mencionadas no parágrafo anterior, essas diferenças não são abordadas no presente estudo. Ao contrário, examina-se a perspectiva dos *stakeholders* de maneira mais abrangente, considerando-se que essa denominação equivale a “públicos de interesse” ou “partes interessadas”, incluindo empregados, clientes, fornecedores e acionistas.

Assim, ao se considerar que as diferentes situações de impacto ou quebra da confiança, sob a ótica dos *stakeholders*, tenham em comum o potencial de prejuízos que possam gerar às relações empresariais, o manejo dessas situações, visando ao resgate da confiança, exige dos administradores a adoção de variadas medidas (ferramentas, processos, ações, etc.) (GILLESPIE; DIETZ, 2009).

Nesse sentido, em uma publicação acadêmica, Bachmann, Gillespie e Priem (2015) revisitam as contribuições de diferentes correntes teóricas de pensamento (psicologia, sociologia, filosofia, organização, gestão e governança corporativa) e propõem uma estrutura conceitual, sintetizando cinco mecanismos para a reparação da confiança organizacional e institucional: (1) *Sensemaking*, (2) Abordagem Relacional, (3) Regulação e Controle Formal, (4) Cultura Ética e Controle Informal, (5) Transparência e Responsabilidade e (6) Transferência de Confiança. De qualquer maneira, os autores advertem que nenhum dos mecanismos apresentados é suficientemente robusto para oferecer uma recuperação da confiança perdida, de maneira sustentável, no longo prazo, e apontam oportunidades para novos estudos acadêmicos.

Do ponto de vista empírico, para as famílias empresárias, estabelecer relações de confiança com os seus públicos de interesse é um ativo intangível de suma importância para a

longevidade dos negócios. Desse modo, estudar de maneira integrada a interdependência entre a confiança e a governança corporativa, no campo das empresas familiares, compreender e manejar melhor o processo de reconstituição da confiança, junto aos *stakeholders*, após situações de impacto ou quebra desta, é premente e de indiscutível utilidade gerencial.

1.2.3 Justificativa Metodológica

Conforme já mencionado, a revisão de literatura realizada demonstrou que as publicações concentram-se principalmente em como “se constitui” ou “se caracteriza” a confiança nas relações empresariais com os *stakeholders*, apontando modelos específicos neste sentido. Essas abordagens são importantes, mas incompletas e estanques, ao se pensar sobre o processo de construção da confiança de maneira mais ampla. Admitindo-se que a constituição da confiança organizacional implique um “processo”, construído, ao longo do tempo, por meio das mensagens (comportamento gerencial, símbolos, crenças, valores, etc.) emitidas pela empresa aos seus públicos de interesse (KRAMER, 1999; WEICK, 1979), então a reconstituição da confiança (como ocorre, etapas, eventos críticos, etc.) também precisará ser examinada de maneira mais dinâmica, como “um processo”, considerando-se todas as peculiaridades.

No contexto das empresas familiares, pelas características de funcionamento e também pelo componente afetivo presente nos relacionamentos em geral, a questão da confiança envolve uma complexidade ainda maior (McALLISTER, 1995).

Diante disso, episódios de impacto ou quebra da confiança no contexto das empresas familiares podem assumir diferentes dimensões (mais sutis ou mais intensas, envolvendo relações internas ou externas, etc.). Quanto mais graves os motivos geradores e o impacto destes na confiança estabelecida ao longo do tempo de relacionamento entre as partes, maiores serão os esforços necessários para repará-la, exigindo a adoção de ações e mecanismos compatíveis que, de fato, permitam a reconstituição da confiança abalada. Cabe salientar ainda que essas ações, ou mecanismos, podem apresentar pouca efetividade, caso utilizados separadamente (BACHMANN; GILLESPIE; PRIEM, 2015a). Entretanto, esses mecanismos, se empregados de maneira combinada e de acordo com a necessidade de cada caso, configuram “um processo” cuja dinâmica ainda precisa ser desvendada.

Assim, para responder aos “comos” e “porquês” implícitos na reconstituição da confiança na governança de empresas familiares, a adoção de uma abordagem metodológica de análise de processo mostra-se bastante oportuna, especialmente pelo carácter de ineditismo envolvido nesse tipo de estudo.

Por fim, justifica-se essa pesquisa pela oportunidade de contribuir para a comunidade acadêmica e empresarial, aprofundando o entendimento sobre a problemática aqui proposta e sobre a complexidade do processo intrínseco, o que parece representar uma real possibilidade de compartilhamento de ideias, discussões teóricas e aplicadas e, sobretudo, de reforço ao amadurecimento dessas respectivas áreas de pesquisa.

1.3 ESTRUTURA DA TESE

Esta tese está estruturada em seis principais capítulos.

- Capítulo 1 - Introdução: traz um olhar geral (*overwied*) sobre o tema da tese, delimitando a questão-problema e os respectivos objetivos gerais e específicos; mostra como a tese está estruturada, considerando os diferentes capítulos que a integram.
- Capítulo 2 - Fundamentação Teórico-Conceitual: apresenta e aprofunda o entendimento sobre os conceitos teóricos pertinentes que são utilizados para melhor compreender os achados do estudo e responder a questão de pesquisa. Para embasar a construção teórica necessária, este capítulo está organizado em três tópicos: (i) Confiança e Reconstituição da Confiança, incluindo os temas confiança, confiança nas organizações e reconstituição da confiança; (ii) Governança Corporativa em Empresas Familiares, incluindo os temas Empresas Familiares, Governança Corporativa e Reputação Empresarial; (iii) Teoria dos *Stakeholders* e Teoria Institucional.
- Capítulo 3 – Metodologia de Pesquisa: para conferir qualidade científica ao estudo e fidedignidade à condução da pesquisa e ao respectivo tratamento dos achados, este capítulo está organizado em etapas: (i) Desenvolvimento Teórico e Metodológico (abordagem metodológica e estratégia de pesquisa); (iii) Definição do Estudo de Caso; (iv) Coleta de Dados (planejamento e execução da coleta de dados); (v) Introdução ao Estudo de Caso.
- Capítulo 4 - Apresentação e Análise dos Dados Coletados: apresenta o Estudo de Caso da empresa definida, organizado conforme os tópicos: (i) Contexto Sócio, Econômico e Cultural; (ii) Contexto Familiar; (iii) História da Empresa; (iv) Processo de Reconstituição da Confiança (incluindo as fases, os eventos críticos e as

categorias (1ª, 2ª e 3ª Ordens) que emergiram durante o processo); (v) Modelo do Processo de Reconstituição da Confiança na Governança Corporativa na Beta Máquinas.

- Capítulo 5 – Discussão dos Resultados e Contribuições: apresenta a discussão dos resultados obtidos a partir da análise dos dados coletados, à luz da fundamentação teórico-conceitual (Capítulo 2) e também a (i) Contribuição Teórica, a (ii) Contribuição Empírica ou Gerencial e a (iii) Contribuição Metodológica da pesquisa.
- Capítulo 6 - Considerações Finais: sintetiza as principais conclusões obtidas com base nos Capítulos 4 e 5 e apresenta também as (i) Limitações do Estudo e (ii) Sugestões para Estudos Futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-CONCEITUAL

Visando traçar algumas reflexões teóricas acerca da questão de pesquisa, neste capítulo abordam-se três grandes temas, assim organizados: (i) Confiança e Reconstituição da Confiança; (ii) Governança Corporativa em Empresas Familiares e; (iii) Teoria dos *Stakeholders* e Teoria Institucional.

2.1 CONFIANÇA E RECONSTITUIÇÃO DA CONFIANÇA

2.1.1 Confiança

Inicialmente, os estudos sobre confiança concentravam-se mais no entendimento desse fenômeno no âmbito dos indivíduos, destacando os atributos psicológicos e cognitivos dos atores e analisando os impactos e a expressão desses atributos na constituição da confiança nas suas relações (DEUTSCH, 1962; ROTTER, 1967). Usualmente, o termo confiança relaciona-se a dois significados: (a) crença nas qualidades morais e na competência do outro, o que minimiza a percepção dos riscos de “quem confia” em eventuais deslizos, traições ou incompetências (desempenho aquém do esperado) de “em quem se está confiando”; e (b) predisposição de “quem confia” em ver as suas expectativas sobre o outro realizadas (OLIVEIRA; TAMAYO, 2008).

Já, a abordagem de Rousseau et al. (1998) destaca o caráter psicológico presente na confiança, acrescenta a dimensão da vulnerabilidade das interações pessoais e a predisposição das partes envolvidas em aceitar tal vulnerabilidade. Isto porque as expectativas sobre as intenções e os comportamentos são, *a priori*, mutuamente positivas e benéficas.

Para Robinson (1994), a confiança está fundamentada nas expectativas, crenças ou suposições dos indivíduos, de que, em uma perspectiva futura, as ações dos outros lhes serão positivas e favoráveis ou, pelo menos, não serão negativas ou nocivas aos seus interesses pessoais.

Estudiosos contemporâneos de diferentes áreas (psicologia, sociologia, economia, gestão e organização), ao aprofundarem o entendimento e a conceituação sobre confiança no debate sobre este tema, se referem a autores seminais (Durkheim, Simmel e Freud entre outros) que, de diferentes maneiras, e conforme seus campos de conhecimento e domínios teóricos, fizeram avançar as teorias correlatas sobre esse assunto (MOLLERING, 2001). Portanto, é

importante destacar a compreensão da confiança a partir de, pelo menos, três diferentes perspectivas, relacionadas às Teorias Econômicas, Sociológicas e Organizacionais.

Para as Teorias Econômicas (agência e custos de transação), o indivíduo é considerado um ator racional e suas escolhas estão relacionadas às oportunidades de maximizar ganhos de utilidade racionalmente definidos, o que implica sempre algum nível de risco. Assim, confiança é o resultado da análise calculista entre o benefício e o risco envolvido em uma transação (confiança calculada) (WILLIAMSON, 1993), pois as trocas sempre envolvem transferência de recursos entre os atores e o atendimento de suas expectativas e interesses (LUHMANN, 1979; COLEMAN, 1990). Os comportamentos são, portanto, modelados pela racionalidade e pelo oportunismo dos atores, com base em seus objetivos (LANE; BACHMANN, 1998).

Mayer et al. (1995), por sua vez, destacam que confiança é a certeza das partes sobre a vulnerabilidade de ambas as ações recíprocas, baseadas nas expectativas mútuas de que uma das partes vai realizar determinada ação importante para a outra, independente das suas respectivas capacidades de monitoramento e controle. A confiança e o controle, portanto, são elementos interdependentes capazes de reduzir a percepção de riscos e incertezas presentes nas transações, regulando os níveis de exposição e de cooperação entre as partes relacionadas.

De maneira geral, os autores concordam com a definição de controle, aplicado às organizações, implica o estabelecimento de processos, procedimentos ou de padrões que orientam comportamentos e atividades e facilitam a gestão e a governança corporativa das empresas (OUCHI, 1979; EISENHARDT, 1985; TURNER; MAKHIJA, 2006). O nível de complexidade envolvido nos processos e nos resultados esperados define o quanto é necessário que os controles assumam contornos mais objetivos (itens de controle, padrões operacionais, etc.) ou mais intangíveis (relacionamentos, valores, mudanças, etc.).

Sobre a maneira com que o controle é incrementado nas organizações destacam-se três estratégias básicas: (a) comportamental; (b) saídas (resultados gerados) e; (c) valores e cultura. As duas primeiras estratégias baseiam-se na análise de desempenho, e a terceira baseia-se nas normas sociais vigentes (EISENHART, 1985; OUCHI, 1979). Desse modo, é possível correlacionar os conceitos de risco, confiança e controle, em que a confiança decorre da certeza mútua de que, em situações de troca, as partes não vão explorar as respectivas vulnerabilidades (SABEL, 1993).

Do ponto de vista das Teorias Sociológicas, para Simmel e Wolff (1950) confiança é uma força potente que funciona para os indivíduos, propagando-se através destes e ampliando-

se por meio das associações humanas em geral. Nessa lógica, é possível dizer que a confiança se estabelece em diferentes níveis, que variam conforme o contexto social, o objeto da confiança ou o estágio de relacionamento alcançado pelas partes envolvidas. A confiança, portanto, está relacionada ao manejo das expectativas coletivas inerentes a uma comunidade, caracterizada prioritariamente como regular, honesta e cooperativa, cujas interações e o funcionamento baseiam-se em normas e princípios comuns aos participantes (FUKUYAMA, 1996).

Ainda com uma ênfase sociológica, Möllering (2001) destaca que, para Simmel (1950), a confiança é algo que transcende a racionalidade ou a cognição humana e que envolve um elemento quase religioso e associado à fé, denominado um “salto de fé”. Em continuação, para Simmel a sociedade existe a partir de trocas sociais e essas não são possíveis sem que exista confiança. Sob essa ótica é possível considerar a confiança algo que antecede e precede o conhecimento e se configura exatamente como um estágio entre o conhecimento e a ignorância do indivíduo (MÖLLERING 2001); e trata-se de uma composição entre sentimentos e racionalidade (LEWIS; WEIGERT, 1985), perspectivas estas que podem fundamentar também análises coletivas.

A partir da compreensão da confiança como um mecanismo cuja principal função é reduzir a complexidade social, na qual os indivíduos estão inseridos, destacam-se os seguintes tipos: (1) confiança pessoal/interpessoal e (2) confiança no sistema/organização propriamente dita (LUHMANN, 1979).

Em linha com a abordagem das Teorias Organizacionais, diferenciam-se duas dimensões de confiança que fundamentam as relações interpessoais internas e externas às organizações: (1) confiança cognitiva; (2) confiança afetiva (McALLISTER, 1995). Costa (2000), por sua vez, acrescenta à análise uma terceira dimensão: (3) confiança comportamental.

A confiança cognitiva baseia-se na crença racional de que, por princípio, o indivíduo é confiável e competente, e auxilia a distinguir, de maneira mais objetiva, indivíduos e instituições passíveis de receber a confiança alheia. Já, a confiança afetiva fundamenta-se na ligação emocional, cuidado e preocupação mútua entre os atores, em suas trocas sociais. Por fim, a confiança comportamental refere-se à disposição do indivíduo em expressar, mediante suas ações e atitudes, a confiança que possui em algo ou em alguém. Como o comportamento humano não é dissociado do repertório cognitivo e afetivo presente em cada indivíduo, alguns autores destacam que a confiança comportamental é o resultado tangível da interação da confiança cognitiva e da confiança afetiva (COSTA, 2000; LEWIS; WEIGERT, 1985).

North (1990) e Zucker (1986) corroboram uma visão mais institucional, em que a confiança é a manifestação institucionalizada da crença nas qualidades morais do outro, e na predisposição em confiar neste, baseada na legitimação das crenças e normas que regulam as relações.

De maneira geral, percebe-se que, embora o conceito de confiança seja complexo e multifacetado, os estudiosos, convergem em alguns pressupostos: (1) existe interdependência entre “quem confia” e “quem recebe a confiança”; (2) a confiança é uma alternativa para lidar com o risco ou incerteza nas relações de troca; (3) a confiança é uma crença ou uma expectativa de que a vulnerabilidade resultante da aceitação de risco não será usada na relação pela outra parte (LANE; BACHMANN, 1998).

Nesse sentido, confiança e vulnerabilidade estão tão fortemente relacionadas que, conforme apontado por Mishra (1996), se não houver a percepção de vulnerabilidade envolvida nas inter-relações deixa de existir a necessidade de se conceituar confiança. Assim, quanto maior a confiança mútua, menor será a preocupação das partes envolvidas com ações ou ameaças oportunistas (LEWICKI; McALLISTER; BIES, 1998; SHEPPARD; SHERMAN, 1998).

Independente da perspectiva teórica que se adote como “pano de fundo” para aprofundar a compreensão sobre o tema confiança, é fato de que esta é uma necessidade crítica, que condiciona o funcionamento dos relacionamentos interpessoais, sociais e institucionais, fundamentando as relações das partes interessadas que interagem com as organizações (BOTTERY, 2003).

2.1.2 Confiança nas Organizações

Ao se analisar o tema, agora no âmbito das organizações, constata-se o aumento da complexidade envolvida no fenômeno da confiança nesse contexto. A confiança organizacional, portanto, implica generalização do conceito de confiança para um objeto (organização) composto por elementos, muitas vezes não completamente conhecidos (governança corporativa, processos, pessoas, etc.) externamente, e que se baseia na legítima disposição em confiar dos *stakeholders*, a partir dos seus interesses mútuos ou na premissa de que a confiança é, mais do que tudo, uma obrigação moral (USLANER, 2002).

Em princípio, a reflexão sobre confiança organizacional remete ao entendimento desta como resultante das relações estabelecidas dentro de uma lógica formal e conforme as perspectivas (1) interna (nível de confiança estabelecido entre funcionários e a organização e

vice-versa) e (2) externa (nível de confiança estabelecido entre clientes, fornecedores, acionistas e a sociedade em geral com a organização e vice-versa). As duas perspectivas são construídas com base na cultura interna e no posicionamento de mercado da empresa, envolvendo as expectativas e os níveis de “boa vontade” presentes e expressos nas suas ações de negócio (relacionamento com os *stakeholders*, com os processos operacionais e com as tecnologias adotadas) (ZUCKER, 1986; MAYER et al., 1995).

Complementarmente, o conceito de confiança organizacional refere-se à confiança estabelecida entre indivíduos ou grupos em relação à organização, considerando que a confiança organizacional é um fenômeno que possui características e identidade próprias. Portanto, pode-se entender confiança organizacional não como o resultado da adição da confiança das partes ou fragmentos (indivíduos ou grupos) que se relacionam, de alguma forma, com a organização. Mas pode-se entendê-la como o resultado da interação e da sinergia dessas partes ou fragmentos, visando à criação da correspondente confiabilidade organizacional que pode ser estendida e percebida nas relações interorganizacionais ou entre as organizações e as partes interessadas (LEWICKI; BUNKER, 1996).

A confiabilidade organizacional, em uma perspectiva moral, trata dos aspectos positivos ou virtuosos de uma organização (não do conjunto dos seus representantes) que explicitam o mérito em ser considerada confiável interna e externamente. A introdução da perspectiva moral é, portanto, distintiva para o entendimento da confiança organizacional porque amplia as perspectivas cognitiva e afetiva exploradas anteriormente por meio de diversos estudos (CALDWELL; CLAPHAM, 2003). Além disso, possibilita a análise mais profunda sobre a “essência” da organização e o quanto sua singularidade influencia o relacionamento com os públicos de interesse e cria valor interno e externo para os envolvidos.

Considerando-se que a confiança coletiva ou organizacional é fundamentada nos comportamentos e nas mensagens emitidas pela organização, o posicionamento dos líderes constitui-se em uma poderosa fonte de geração de confiança e de propósito para indivíduos e equipes (KRAMER, 1999; WEICK, 1979). Esse movimento acaba por criar e reforçar um ciclo virtuoso, no qual quanto maior for o nível de confiança interno na organização maior será a possibilidade de cooperação entre os envolvidos e vice-versa, de modo que a expectativa de ação reforça o alcance dos resultados desejados (PUTNAM, 1993). Trata-se, aqui, de admitir que as relações intraorganizacionais de confiança são capazes de contribuir para o aumento da eficiência organizacional como um todo (clima interno, desempenho individual e coletivo, resultados do negócio, imagem, reputação, etc.).

Nessa direção, destaca-se a tipologia da confiança desenvolvida por Luhmann (1979) e, posteriormente, revisitada e estendida por Zucker (1986), na qual são propostos três pilares de sustentação para o conceito: (1) Confiança baseada em processos (refere-se ao histórico cumulativo de processos, trocas e de relacionamentos estabelecidos entre os diferentes atores); (2) Confiança baseada em características (refere-se ao compartilhamento das semelhanças étnicas e culturais, de valores e normas entre os atores, e (3) Confiança baseada na instituição (refere-se ao reconhecimento formal das estruturas sociais).

Sintetizando essa perspectiva, Giddens (1979) considera que os próprios relacionamentos interpessoais, no decorrer da história, serão reconfigurados, adotando contornos mais institucionais, considerando-se a ampliação dos relacionamentos interorganizacionais.

Embora a questão da confiança esteja muito presente nas organizações, e que estas dispendam grandes esforços para reforçar a percepção de que são “confiáveis” junto aos seus *stakeholders*, o caminho a ser percorrido para reconstituir a confiança após episódios de quebra ainda não está de todo dominado no contexto empresarial.

2.1.3 Reconstituição da Confiança

Sabe-se que o processo de estabelecimento da confiança é multifacetado e ocorre de distintas formas e em diferentes níveis (individual, organizacional, institucional e social) (ROUSSEAU; SITKIN; BURT; CAMERER, 1998).

O fato de que o estabelecimento de níveis sustentáveis de confiança, apoiam positivamente as transações comerciais, reforçam o desenvolvimento organizacional, o relacionamento das empresas com seus públicos de interesse e o posicionamento destas no mercado, parece também incontestado, sobretudo nos dias de hoje, em que a realidade avança no caminho da interdependência global, exigindo mais transparência nas relações (DIRKS; FERRIN, 2001; FUKUYAMA, 1996). Nesse contexto, a questão da confiança nas organizações tem sido de interesse crescente, sobretudo em ambientes econômicos emergentes e ainda carentes de maior consolidação dos relacionamentos entre as empresas e os seus *stakeholders*.

Alguns autores destacam que a quebra da confiança, em geral decorre de ações ou situações envolvendo traição, quebra de sigilo, decepção, desonestidade, inexistência de integridade ou danos a esta, corrupção, coação, abuso de poder, exclusão de outros, incompetência na geração de resultados ou na divisão destes entre as partes interessadas

(FLORES; SOLOMON, 1998). Nesse sentido, a velocidade com que a confiança pode ser destruída, a gravidade e a intensidade dos danos causados às partes envolvidas (infrator e vítima), sobretudo se decorrerem de ações cuja percepção gerada é de deslealdade ou de intencionalidade, são fatores que implicam diretamente na possibilidade de se reconstituir a confiança em algo (CURRALL, 2002).

Em uma perspectiva interdisciplinar, a quebra da confiança ocorre após uma situação de transgressão causada pelas partes (uma ou ambas), sendo que o sentido positivo presente no relacionamento até então é substituído pelo sentido ou percepção negativa das partes sobre a relação. A reconstituição da confiança, portanto, está relacionada à implementação de ações específicas capazes de fazer retornar ao relacionamento a mútua percepção positiva sobre o sentido da relação estabelecida entre as partes envolvidas.

Diferente do que ocorre com a confiança interpessoal, a constituição, e também a reconstituição da confiança organizacional, implica julgamento dos diferentes *stakeholders* sobre os sistemas, processos, cultura e práticas de gestão adotados pela empresa (GILLESPIE; DIETZ, 2009), o que também provoca, necessariamente, um acréscimo de complexidade no processo, pois envolve a mudança de percepção de vários indivíduos ou de outras organizações. No que se refere à geração de confiança interorganizacional, esta remete à integração de elementos, como confiabilidade, previsibilidade e equidade entre as empresas envolvidas (ZAHEER et al., 1998).

Assim, examinar a temática da reconstituição da confiança em nível macro (não somente no processo individual ou em nível micro), definindo claramente os fatores que ocasionam a quebra ou danos à confiança organizacional, o que significa, de fato, reconstituir a confiança e as suas implicações práticas em relação aos *stakeholders* envolvidos, são questões subjacentes ao tema e sobre as quais os autores ainda têm posições divergentes.

Com base na crença de que a reconstituição da confiança organizacional pressupõe a reparação dos relacionamentos da empresa com os seus *stakeholders*, afetados após um grande abalo ou quebra de confiança, Dirks, Lewicki e Zaheer (2009) destacam três processos acerca da reconstituição dos relacionamentos: (a) Atribucional; (b) Equilíbrio Social; e (c) Estrutural, além das respectivas táticas adotadas para tanto, conforme se ilustra na Figura 1:

Figura 1 - Reconstituição de Relacionamentos: processos e táticas

Atribucional	Equilíbrio Social	Estrutural
<p>Processo: A transgressão leva à perda da confiança pela atribuição ou inferência sobre os traços e intenções da outra parte.</p> <p>Tática: Envolve fornecer informações (natureza da transgressão e do transgressor ou arrependimento do transgressor) para esclarecer sobre a inferência negativa gerada nas partes envolvidas.</p> <p>Aplicação: Restituição da confiança (direta); Redução de efeitos negativos e restauração das trocas entre as partes (indireta).</p> <p>Exemplos: Negação, desculpas e penitências.</p>	<p>Processo: A transgressão leva à perda da confiança em relação ao contexto social (trocas sociais).</p> <p>Tática: Envolve ações sobre os processos sociais para reequilibrar a relação das partes com estes.</p> <p>Aplicação: Resolução dos efeitos negativos e das trocas entre as partes (direta). Restituição da confiança (indireta).</p> <p>Exemplos: Punições, castigos, desculpas e penitências.</p>	<p>Processo: A transgressão leva à descontinuidade das trocas positivas e ao aumento das trocas negativas.</p> <p>Tática: Envolve ações voltadas para desencorajar as trocas negativas e reforçar as trocas positivas entre as partes.</p> <p>Aplicação: Resolução de efeitos negativos e de mudanças de comportamentos (direta); Restituição da confiança e do afeto (indireta).</p> <p>Exemplos: Leis, políticas, procedimentos, incentivos, monitoramentos e estruturas sociais.</p>

Fonte: adaptado pela autora de Dirks, Lewicki, e Zaheer (2009).

Embora cada um dos processos apresentados seja útil para atender a diferentes necessidades de reconstituição de relacionamentos, o que também implica a reconstrução da confiança neles implícita, esses processos podem ocorrer de maneira interativa, ocasionando mútuos impactos.

De forma mais específica, e colocando o foco na restauração da confiança, após a violação desta, em razão do envolvimento da empresa em situações de corrupção, Gillespie e Dietz (2009) e Pfarrer, DeCelles, Smith e Taylor (2008) categorizam estratégias e propõem modelos para o enfrentamento desse tema junto às partes interessadas. Nessa direção, compartilhar o entendimento sobre a ocorrência de violação da confiança junto aos públicos impactados, é uma etapa necessária que contribui para que os indivíduos criem sentido para os fatos ocorridos (BACHMANN; GILLESPIE; PRIEM, 2015a) e para que se estabeleça um processo de reparação da confiança de maneira mais eficaz (GILLESPIE; DIETZ, 2009; KIM et al., 2006, 2009). Desse modo, a “reconstrução da verdade” ocorre por meio de três aspectos principais, expressos pelas lideranças das organizações (em todos os níveis): (a) dizer a verdade sempre, considerando-se que não existem exceções, alegações ou racionalizações que justifiquem a sua supressão; (b) manter as promessas feitas, pois isso fornece “pistas” sobre a verdade contida nas intenções dos líderes e; (c) apoiar genuinamente indivíduos e equipes,

atendendo a causas justas, suportadas em necessidades legítimas e em queixas reais quando ocorrerem (ARRUDA; NAVRAN, 2000).

Ao examinarem o processo de reconstituição da confiança junto aos gestores e equipes nas organizações, Galford e Drapeau (2002) propõem outro modelo, denominado “reparação da confiança”. Nessa abordagem, os autores citam sete passos para reconstruir a confiança quebrada: (1) reconhecer a intensidade, a abrangência e a profundidade da perda da confiança; (2) examinar qual a dimensão (pessoal ou organizacional) em que a quebra de confiança ocorreu; (3) externalizar a quebra de confiança; (4) reconhecer o seu impacto sobre o indivíduo, o grupo e/ou a organização em geral; (5) identificar tão precisamente quanto possível as ações necessárias para restabelecer a confiança; (6) executar/entregar as ações definidas de forma efetiva; e (7) repetir sistemática e consistentemente o processo por tempo indeterminado.

Do ponto de vista das interações sociais, Shapiro (1987), Gillespie e Dietz (2009) e Kim et al. (2009) enunciam que para resolver as emoções negativas dos envolvidos, geradas pela quebra da confiança, é necessário que se instituem rituais sociais e ações simbólicas (desculpas formais, punições, recompensas, etc.) capazes de serem percebidas e exercidas por todos, de modo a restabelecer a ordem social nos relacionamentos.

Quando se trata de restabelecer a confiança em organizações ou em ambientes institucionais, alguns autores entendem que isso requer regras e controles formais suficientemente robustos para restringir comportamentos não confiáveis e evitar situações que resultem em quebra da confiança, no futuro (BACHMANN; INPKEN, 2011; EBERL et al., 2015). Por outro lado, a reparação da confiança e a criação de uma cultura ética exigem bem mais do que controles formais; exigem controles culturais informais (transformações culturais, maior socialização, liderança, modelagem de papéis, etc.) que, experimentados cotidianamente, restringem comportamentos não confiáveis e promovem comportamentos confiáveis (BRIDOUX; STOELHORST, 2014; EBERL et al., (2015); GILLESPIE; DIETZ, 2009). Trata-se de viver no dia-a-dia os princípios éticos e a cultura vigentes, de modo que regulem naturalmente as ações e as relações em geral.

Como parte da governança corporativa de uma empresa, o compartilhamento transparente de informações relevantes (relatórios da performance empresarial, audiências públicas, etc.) e sobre como são tomadas as decisões empresariais, e o tratamento oferecido aos públicos de interesse, também são iniciativas importantes que podem ajudar a restaurar a confiança abalada. (AUGUSTINE, 2012; CHILD; RODRIGUES, 2012).

Além disso, alguns estudiosos, consideram que a confiança depositada em uma das partes pode ser transferida para a outra parte que teve a confiança violada e que isso pode facilitar o processo de reparação da confiança (COLEMAN, 1990; FERRIN et al., 2005).

De acordo com pesquisas recentes, o mundo está passando por um período de profundo abalo da confiança da sociedade, nos negócios em geral, no governo e em algumas instituições públicas. Independente dos motivos que têm impactado a confiança da sociedade nos negócios, esse cenário é bastante preocupante, pois prejudica as transações comerciais, a construção de relacionamentos verdadeiros e duradouros com os *stakeholders*, e o desenvolvimento das organizações como um todo (FULMER; GELFAND, 2012).

Reconhece-se, portanto, que os processos de constituição e de reparo da confiança, pelo fato de poderem ocorrer em diferentes níveis (interpessoal, organizacional e institucional), apresentam diferenças essenciais, sobretudo em se tratando do nível organizacional em relação ao nível interpessoal (GILLESPIE; DIETZ, 2009).

Mais recentemente, o tema da reconstituição da confiança tem sido abordado, por exemplo, com foco no desenvolvimento do processo propriamente dito (LEWICKI; BUNKER, 1996; FERRIN et al., 2005), ou na construção de alternativas para minimizar os danos à reputação (ELSBACH, 1994) decorrentes da quebra de confiança organizacional.

Bachmann, Gillespie e Priem (2015a), em artigo introdutório a *Special Issue on Trust in Crisis* para a revista acadêmica *Organization Studies*, com base em uma perspectiva conceitual mais abrangente, propõem um modelo que integra seis mecanismos-chave, usados para reconstituir a confiança organizacional e institucional junto aos públicos de interesse. Os mecanismos propostos são apresentados no Quadro 1, a seguir.

Quadro 1 - Mecanismos para Reconstituição da Confiança Organizacional

Mecanismo	Objetivos	Estratégia/Ações	Limitações
Sensemaking	<ul style="list-style-type: none"> - Criar sentido para algo, explicando com palavras o que ocorreu (o que deu errado e o porquê) e também o que precisa ser corrigido para que não ocorram mais (ações para prevenção de violações da confiança) situações que impactem a confiança dos <i>stakeholders</i> na organização. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reconhecer e comunicar com franqueza e publicamente “o que” ocorreu e o “porquê” responsabilizando-se pelos fatos que resultaram na quebra de confiança. - Disponibilizar todos os recursos necessários para esclarecer os fatos, com transparência e legitimidade. 	<ul style="list-style-type: none"> - Os diferentes <i>stakeholders</i>, podem atribuir sentidos diferentes aos fatos, o que exigirá estratégias/ações de reparação da confiança distintas. - O sentido atribuído a algo pode sofrer influência dos interesses envolvidos, dos comportamentos de autoproteção e dos vieses de percepção dos indivíduos. - O esclarecimento dos fatos em profundidade, pode minar ainda mais a confiança dos <i>stakeholders</i> (“ferida exposta”).
Abordagem Relacional	<ul style="list-style-type: none"> - Requer a execução de rituais sociais e ações simbólicas voltadas a ajudar a resolver as emoções negativas causadas pela quebra da confiança e para restabelecer a equidade entre as partes interessadas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fornecer explicações e desculpas públicas (se for o caso). - Aplicar punições, compensações e indenizações quando necessário. - Reafirmar o entendimento institucional mais amplo das regras e das condutas aceitáveis que regem as interações da empresa com os <i>stakeholders</i> (trocas de confiança). 	<ul style="list-style-type: none"> - Partes interessadas diferentes têm valores e normas culturais, às vezes, até divergentes. - Impacto limitado das punições e penitências adotadas (efetividade da gestão de consequências).
Regulação e Controle Formal	<ul style="list-style-type: none"> - Instalar mecanismos formais de controle que regulem as relações da empresa ou instituição com as partes interessadas (o que é aceitável x o que não é aceitável). 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar, voluntariamente, regras internas mais rígidas no ambiente da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Indefinição de quem regula os reguladores externos (instituições governamentais, sociais, etc.). - Regras e procedimentos inconsistentes com as crenças e normas culturais vigentes. - Risco das empresas, realocarem seus investimentos e negócios, para ambientes menos regulados externamente. - Controles internos fortes podem gerar percepção de desconfiança dos funcionários, inibindo a inovação, a flexibilidade e o crescimento econômico. - Normas e crenças culturais externas, influenciam e governam a adesão das empresas a estas.

Cultura Ética e Controle Informal	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver e comunicar uma forte cultura ética. Os valores éticos incorporados nas rotinas e procedimentos organizacionais protegem contra comportamentos antiéticos dos <i>stakeholders</i>, prevenindo violações. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar rotinas e procedimentos éticos na organização; - Realizar gestão de consequências para os comportamentos éticos e antiéticos dos <i>stakeholders</i>; - Atuar com consistência entre o discurso e as práticas da organização no que se refere aos negócios e ao relacionamento com os públicos de interesse. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dificuldade em reverter uma cultura organizacional antiética, embora isso não seja impossível. - Para atingir os resultados desejados, às vezes, as organizações toleram, ignoram ou encobrem atividades antiéticas (internas e externas). - Certo colapso do profissionalismo e da adoção das condutas éticas baseadas nos respectivos papéis profissionais (responsabilidade técnica dos profissionais).
Transparência e Responsabilidade	<ul style="list-style-type: none"> - Divulgar informações relevantes para as partes interessadas sobre os processos decisórios, procedimentos, funcionamento e desempenho da organização. - Possibilitar aos <i>stakeholders</i> o acompanhamento e monitoramento das atividades e decisões tomadas dentro da organização. - Sinalizar, interna e externamente, que a organização não tem nada a esconder. 	<ul style="list-style-type: none"> - Divulgar relatórios empresariais. - Realizar auditorias externas. 	<ul style="list-style-type: none"> - A divulgação transparente de informações, pode revelar competência organizacional, integridade e tratamento equânime das partes interessadas (confiabilidade), mas também pode demonstrar o contrário. - Divulgação de informações negativas, falhas e fracassos e não somente de notícias positivas. - Existência de incentivos poderosos para encobrir e ocultar as deficiências organizacionais, por meio de manipulação de dados e fraudes contábeis. - As partes interessadas normalmente têm necessidades diferentes e às vezes conflitantes, em relação à responsabilidade dos administradores.
Transferência de Confiança	<ul style="list-style-type: none"> - Transferir a confiança depositada em um ator ou instituição para outros, utilizando vários modos pelos quais a confiança pode ser transferida. 	<ul style="list-style-type: none"> - Obter certificações técnicas junto a instituições relevantes. - Reprodução, pela parte que recebe a confiança, das ações e comportamentos confiáveis da parte que transfere a confiança. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dependência da disposição daqueles que possuem legitimidade e credibilidade para transferir sua confiabilidade para a organização impactada. - O ator confiável pode danificar a sua própria legitimidade ao transferir a a confiabilidade a uma outra parte.

Fonte: adaptado pela autora de Bachmann, Gillespie e Priem (2015a)

O mecanismo de *Sensemaking* propõe a implementação de ações de comunicação (interna e externa) voltadas para criar e compartilhar um entendimento sobre o que ocorreu, angariando a aceitação do *stakeholders* sobre as circunstâncias que impactaram a confiança deles na empresa. É como se a organização, ao relatar o que aconteceu, ouvisse a si mesma e se tornasse mais preparada para evoluir na implementação de ações de reparação da confiança (WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005).

As explicações oferecidas pela empresa precisam ser abrangentes, convincentes e sinceras, de maneira que o contexto e a própria situação de quebra da confiança possam ser entendidos como um processo de aprendizado coletivo, em que as circunstâncias ocorridas adquiram sentido para as partes interessadas (WEICK, 1995). Além disso, a narrativa deve apontar alternativas para a reconstrução da confiança abalada, demonstrando claramente que a empresa reconhece ter falhado, quais os aprendizados obtidos e quais as ações que serão implementadas para que, tanto quanto possível, os fatos geradores da violação da confiança não tornem a ocorrer.

Quando a quebra da confiança implica situações que envolvam falta de ética, corrupção, etc... é usual a instalação de um processo de “caça às bruxas” e a busca de “bodes expiatórios” para explicar os fatos. Esse processo, embora às vezes seja útil e até necessário, também pode recair sobre a simplificação do entendimento do que ocorreu no contexto macro (organização), voltando o foco de análise e as justificativas para uma dimensão micro (características pessoais, caráter, comportamento, ética pessoal, etc.). Esse movimento, quando resulta no desligamento ou na substituição imediata de profissionais, mesmo que isso seja legítimo e necessário, é possível que resulte na substituição do processo de quebra da confiança organizacional mais profundo e abrangente por uma ação pontual, o que pode não ser suficiente para reconstituir a confiança violada (GILLESPIE; DIETZ; LOCKEY, 2014).

A relevância da utilização do mecanismo de *sensemaking*, em situações de quebra da confiança organizacional, fica ainda mais explícita ao se pensar que, em geral, quando os indivíduos não são comunicados adequadamente sobre algo tendem a assumir como verdadeira uma versão mais negativa dos fatos (BACHMANN; GILLESPIE; PRIEM, 2015a).

A confiança, como conceito, pressupõe, em essência, a interação ou o relacionamento entre as partes, sendo, portanto, um conceito relacional que envolve diretamente aspectos sociais e afetivos. É a partir dessa perspectiva que o mecanismo da **Abordagem Relacional** procura explicar a constituição e a reconstituição da confiança após o enfrentamento de situações de quebra ou de forte impacto da confiança.

Quando a confiança é abalada são mobilizados sentimentos e afetos negativos entre as partes relacionadas, especialmente daqueles que sofreram algum tipo de violação em relação aos transgressores. Isso ocasiona um desequilíbrio não somente afetivo, mas também social, pois pode envolver um número maior e de diferentes “vítimas” (*stakeholders*) (DIRKS et al., 2009). Em vista disso, a Abordagem Relacional sugere a implementação de rituais sociais e simbólicos como ações coadjuvantes no processo de reparação da confiança. Essas ações tratam de estruturar e fornecer explicações e desculpas públicas, punições aos transgressores e indenização àqueles que tiveram a sua confiança diretamente abalada (DIRKS et al., 2009).

Pedidos de desculpas públicos, nessa perspectiva, cancelam a responsabilidade dos transgressores com o ocorrido, o repúdio aos mesmos e às condutas que ocasionaram a quebra da confiança, reforçando o compromisso com a não recorrência dos fatos que geraram a quebra de confiança (LEWICKI; POLIN, 2012). Se, de um lado, as desculpas e penitências públicas são expressões de ritos sociais usualmente utilizados, as punições, quando aplicadas, tangibilizam as consequências a que os transgressores estão sujeitos, diante da conduta de violação de regras correntes.

Talvez o mecanismo mais utilizado pelas organizações e instituições para reparar a confiança abalada seja a intensificação do uso de artefatos de **Regulação e Controle Formal** sobre as partes interessadas (MICHAEL, 2006). Esses artefatos podem ser oriundos do ambiente interno ou externo da organização e são expressos por meio de leis, regras, políticas, controles e procedimentos operacionais, códigos de ética e conduta, etc. (SITKIN; ROTH, 1993; WEIBEL, 2007). O dito popular “casa arrombada, tranca de ferro” parece representar, de maneira análoga, o movimento de reforço das variadas formas de controle adotadas pelas organizações e instituições após o enfrentamento de situações de quebra da confiança. Um bom exemplo disso são as mudanças regulatórias e o enrijecimento das leis (*Sarbanes Oxley*) que vigoram nos EUA (leis, regras, etc.) após os escândalos da Eron e da Arthur Andersen, em 2008.

Nesse sentido, percebe-se que o aumento dos controles internos nas empresas, em geral são respostas organizacionais ao acirramento das regulamentações externas, que, por sua vez dialogam com situações de quebra da confiança que causaram desequilíbrios sociais. A relevância do mecanismo da regulamentação e do controle formal talvez resida exatamente em explicitar o que são consideradas condutas aceitáveis e inaceitáveis, incentivando comportamentos confiáveis e restringindo condutas empresariais e institucionais não confiáveis (DIRKS et al., 2009; GILLESPIE; DIETZ, 2009).

Embora não haja garantias quanto ao efetivo cumprimento das leis e das normas pelos indivíduos e organizações, existe uma tendência destes de buscarem alinhar as suas respectivas condutas às regulamentações vigentes. De fato, sabe-se que a pura aplicação da lei, é capaz de contribuir para a reconstituição da confiança, nas situações em que foi abalada por razões de competência e não em decorrência de falhas éticas ou morais (SITKIN; ROTH, 1993). Mesmo assim, é possível dizer que existe uma tendência de alinhamento dos indivíduos e organizações aos padrões sociais e às regulamentações existentes. Isso somente não se efetiva na prática quando as regulações são impostas e entendidas como muito rígidas, ilegítimas ou ainda inconsistentes, em relação ao contexto cultural em que os atores estão inseridos (DiMAGGIO; POWELL, 1991).

O mecanismo de **Cultura Ética e Controle Informal** trata do tema da reconstituição da confiança, sob a perspectiva da instalação interna nas organizações e da comunicação aos *stakeholders* de uma forte cultura ética (McKENDALL; WAGNER, 1997). A atuação empresarial, quando orientada pela cultura ética, em geral funciona como um importante mecanismo inibidor de violações ou de práticas ilegais. Isso é ainda mais verdadeiro quando a empresa consegue inserir fortemente, nas suas respectivas rotinas operacionais, os valores éticos em que acredita. Na cultura ética, todas as mensagens (ações, decisões, comportamentos, consequências, etc.) emitidas pela empresa dialogam com os valores organizacionais e propiciam o estabelecimento de relações de confiança com os *stakeholders*. Assim, quando os valores éticos fazem parte da cultura organizacional, de fato, a própria cultura funciona como um poderoso controle informal dos comportamentos individuais e das condutas empresariais como um todo.

Outro mecanismo utilizado para restabelecer a confiança organizacional refere-se à adoção de práticas de **Transparência e Responsabilidade** sobre os processos de decisão, resultados e informações de desempenho da empresa para os públicos de interesse.

Organizações transparentes e responsáveis se comprometem a se mostrar exatamente como são, sem receio de explicitarem eventuais riscos ou falhas operacionais ao divulgarem informações exatas e relevantes para embasar a tomada de decisão dos *stakeholders*. Do ponto de vista prático, transparência na divulgação sistemática de informações e responsabilidade pelos conteúdos comunicados às partes interessadas são condições interdependentes que concorrem tanto para a constituição quanto para a reconstituição da confiança em casos de necessidade (CHILD; RODRIGUES, 2004). Assim, acessar as informações organizacionais com exatidão e transparência propicia aos *stakeholders* uma avaliação mais consistente sobre

a confiabilidade da empresa e estreita os laços de confiança tão necessários às relações de negócios (MAYER et al., 1995).

Por fim, o mecanismo de **Transferência da Confiança** propõe a restauração da confiança a partir da passagem da credibilidade depositada em um dos atores (indivíduo, organização ou instituição) para um outro ator (indivíduo, organização ou instituição) que esteja desacreditado ou escandalizado (BACHMANN; GILLESPIE; PRIEM, 2015a).

Essa abordagem origina-se nos trabalhos das Ciências Sociais com os estudiosos Simmel (1950) e mais tarde Coleman (1990). A ideia central é de que a confiança é passível de ser transferida, tanto entre os atores sociais relevantes (indivíduos, organizações ou instituições) quanto entre níveis (ex: do nível individual para o nível organizacional).

Quando a confiança organizacional é chancelada por agências com reconhecida reputação no mercado (institutos, certificadoras, etc.), em geral isso confere credibilidade e reforça o relacionamento entre os atores (organização e *stakeholders*) (ZUCKER, 1986). Esse tipo de iniciativa demonstra o intuito da organização de transferir, por meio de afiliação, a confiança da agência certificadora (detentora de credibilidade técnica e ética) para a empresa ou indivíduo certificado (DIETZ; GILLESPIE, 2011). A mesma dinâmica de transferência da confiança pode ocorrer envolvendo indivíduos, organizações e os seus respectivos *stakeholders*. Assim, é possível considerar que a confiança ou credibilidade depositada em um determinado indivíduo (profissional) pode ser estendida ou transferida para a organização em que o mesmo atua, reforçando a confiança dos *stakeholders* na empresa.

Esse entendimento é reconhecido nos estudos de Coleman (1990), em que terceiros podem atuar como “pontes” para estreitar ou reconstruir relações de confiança entre as demais partes interessadas.

Embora cada um desses mecanismos apresente objetivos específicos, estratégias/ações e limitações para a sua melhor implementação, é importante ressaltar que esses aspectos, por si, não são prescritivos ou garantidores de sucesso na jornada de reconstituição da confiança organizacional. Em verdade, há que se considerar também o tipo de violação da confiança (corrupção, falecimento do fundador, acidentes ambientais ou de trabalho, etc.), a intencionalidade dos envolvidos com os fatos sucedidos, e também a história e o contexto em que a empresa está inserida e a natureza do impacto (financeiro, pessoal, afetivo, etc.) causado aos *stakeholders*. Em face da complexidade dos aspectos mencionados, as abordagens e os mecanismos apresentados, se utilizados separadamente podem apresentar menor assertividade

quanto à restauração da confiança abalada. Desse modo, é importante que se considere a utilização combinada e *taylor made* das ferramentas disponíveis para fins da reconstituição da confiança organizacional.

Adicionalmente, mesmo considerando que algumas das abordagens apresentadas se refiram principalmente ao restabelecimento da confiança interna (empregados) das organizações, é possível estender essa reflexão ao âmbito da reconstrução da confiança dos demais públicos de interesse na governança corporativa (maneira com que a empresa é operada, administrada e liderada), mesmo que isso exija esforço e tempo dos envolvidos. A maneira com que esse processo ocorrerá, na prática, e o nível de efetividade alcançado, depende, em muito, das características e expectativas da organização (empresa familiar ou não familiar, nível de profissionalização da gestão, capital aberto ou fechado, nível de governança corporativa, etc.) e também das expectativas e interesses dos seus *stakeholders*.

2.2 GOVERNANÇA CORPORATIVA EM EMPRESAS FAMILIARES

2.2.1 Empresas Familiares

A despeito da complexidade intrínseca e do entendimento de que as empresas familiares ou multifamiliares configuram-se como o negócio com formato cooperativo e associativo mais antigo da história, percebe-se que elas vêm se transformando ao longo dos anos e chegam à atualidade ocupando importante papel na economia mundial, sobretudo nos países emergentes, onde boa parte das empresas é familiar e contribui de maneira definitiva para a criação de riquezas e geração de empregos (GOMEZ-MEJÍA et al., 2007).

Desse modo, é consenso entre os autores que a empresa ou negócio familiar típico caracteriza-se como uma organização de propriedade familiar, normalmente controlada por membros de uma ou mais famílias (SHANKER; ASTRACHAN, 1996; LANSBERG, 1999) e que, às vezes, transcende diferentes gerações de herdeiros (SHARMA; CHRISMAN; CHUA, 1997; ANDERSON; REEB, 2003; GOMEZ-MEJIA et al., 2007). Somente a questão da propriedade de um negócio por uma ou mais famílias não é suficiente para caracterizá-lo como uma empresa familiar. Para tanto, é necessário adicionar a essa composição o envolvimento da família proprietária na gestão, e a visão compartilhada entre os membros sobre o potencial de benefícios que a empresa poderá gerar para a família através das gerações (BENNEDSEN; PEREZ-CONZALEZ; WOLFENZON, 2010; CHUA; CHRISMAN; SHARMA, 1999).

As empresas familiares se diferenciam das empresas não familiares por quatro principais características: (i) a força dos propósitos e dos valores (os propósitos definem a razão de existir como família e como empresária e os valores orientam a conduta e as relações dos indivíduos e dos grupos); (ii) a importância da história familiar (mantém vivo o empreendedorismo do fundador, reforça os vínculos entre os componentes da família e reafirma a identidade familiar); (iii) visão de longo prazo (capacidade de planejar e investir no futuro da empresa, com paciência para obter os resultados desejados e serenidade para enfrentar eventuais percalços que surjam); (iv) comprometimento social e sustentabilidade (forte envolvimento histórico com a comunidade onde a empresa está inserida, como forma de manter um legado de cidadania e reforçar a identidade familiar (IBGC¹, 2016; FENDRI e NGUYEN, 2019).

Além dessas características, a diferenciação de um empreendimento familiar pode ocorrer também pelo acréscimo de outros traços singulares: (a) foco no alcance de metas financeiras tanto quanto em metas não financeiras (CHRISMAN et al., 2012; GOMEZ-MEJIA et al., 2007); (b) relevância de contratos relacionais; (c) dependência de confiança para a manutenção das relações e dos contratos; (d) questões de agência inexistentes ou com formatos distintos em relação aos usuais (GIBSON et al., 2014).

Provavelmente, até por essas particularidades, o tema confiança assume contornos mais complexos nessas organizações, *locus* em que o desenvolvimento da confiança ocorre a partir da combinação de aspectos emocionais (baseados nos laços afetivos presentes nas relações familiares e que influenciam as relações da empresa com os públicos de interesse, pois incluem a identificação destes com os valores da família) e racionais (baseados nos conhecimentos cognitivos e calculados acerca de algo) (McALLISTER, 1995).

Não obstante o fato de que boa parte das empresas familiares corroboram fortemente uma visão de longo prazo para o negócio, as famílias empresárias, com frequência, precisam enfrentar importantes desafios nessa trajetória, conforme demonstrado no Quadro 2:

¹ IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, fundado em 1995, é uma organização sem fins lucrativos, e a principal referência do Brasil para o desenvolvimento das melhores práticas de Governança Corporativa.

Quadro 2 - Empresa Familiar: principais desafios

Desafios	Detalhamento
Perpetuar a Identidade Familiar	Praticar, reforçar e transmitir sempre, nas vivências cotidianas, o jeito de ser e de funcionar da família. Trata-se de viver de acordo com os propósitos e valores da família e transmitir isso às próximas gerações.
Estratégia para Liquidez	Planejar antecipadamente, incluindo cláusulas específicas no acordo de sócios e no regimento interno da empresa, sobre o tratamento a ser dado a potenciais necessidades de liquidez (critérios para renegociação societária, avaliação do negócio, etc.)
União Familiar	Fomentar a união da família em torno de objetivos comuns, enfrentando assuntos sensíveis, diferenças de opinião, e administrando eventuais conflitos.
Dinâmica das Relações	Cuidar, com especial atenção, o aspecto emocional e a intimidade presentes nas relações entre os membros da família, decorrentes do parentesco e da intimidade intrínseca. A personalidade dominante do fundador, desejos, motivações não ditas, rivalidades, agendas individuais inconsistentes com os objetivos da empresa, conflitos com agregados, falta de confiança, etc. são exemplos de aspectos que influenciam as relações interpessoais e se refletem, às vezes, nas relações organizacionais.
Retenção dos Talentos Externos à Família	Regras claras, comunicação franca, transparência e meritocracia são práticas de boa governança familiar e empresarial que beneficiam as relações dos membros da família e destes com os funcionários. Um ambiente de confiança gerado por processos formais e materiais de governança corporativa, previsibilidade e respeito internos, contribui para atrair e reter profissionais externos talentosos (não familiares) cada vez mais necessários às organizações.
Renovação	Manter o sucesso do negócio, às vezes faz com que os sócios optem por estratégias mais seguras, tradicionais e já testadas, ao invés de empreender e inovar, o que pode resultar em uma potencial aversão ao risco de renovar. Desenvolver uma cultura de renovação, criar um ambiente interno capaz de acolher ideias diferentes e incentivar a realização de processos de planejamento ou reflexão estratégica, periodicamente, são algumas alternativas para renovar o negócio, reforçando a vantagem competitiva da empresa ao longo do tempo.
Formação das Próximas Gerações	Despertar o interesse das novas gerações pelo empreendimento familiar, formando, desenvolvendo e orientando (pessoal e profissionalmente) os membros da família, é fundamental para a manutenção do negócio nas mãos da família.
Processo Sucessório	Planejar antecipada e continuamente o processo de sucessão no âmbito da família, da propriedade e da gestão, considerando as características próprias da empresa e da família controladora, a cultura, a maturidade do negócio e o ambiente em que se insere.

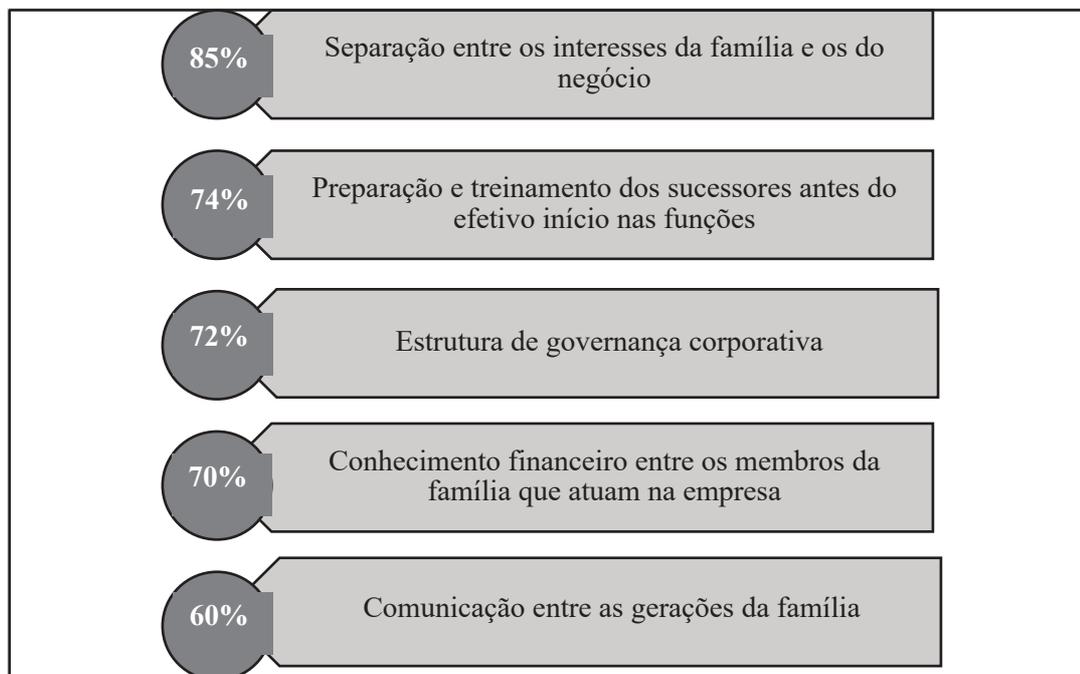
Fonte: adaptado pela autora de IBGC – Governança da Família Empresária (2016)

Em relação ao conjunto de desafios apontados no Quadro 2, cabe destacar o caráter especial que questões como a **formação das próximas gerações** e o **processo sucessório** assumem no contexto das empresas familiares, considerando-se o desejo dos fundadores de **perpetuidade da identidade familiar** (valores) e do negócio através das gerações. Sob esse âmbito, se o comprometimento da família com a empresa e a sua capacidade de aportar recursos ao negócio sejam, talvez, as suas maiores “fortalezas”, por outro lado a permanência ferrenha

do controle familiar na empresa e a sua maneira peculiar de fazer negócios talvez também sejam as suas principais “fraquezas”. Desse modo, a renovação do negócio, o planejamento do processo sucessório e a transferência do controle familiar são importantes medidas no sentido da manutenção das “fortalezas” da empresa e para mitigar riscos relacionados à tomada de decisões notadamente emocionais (FENDRI; NGUYEN, 2019).

Voltando o olhar para as empresas familiares brasileiras, conforme a Pesquisa Retratos de Família, realizada pela KPMG², em 2017, da qual participaram 181 empresas de diversos setores, as cinco questões mais importantes para o sucesso do empreendimento familiar, conforme a Figura 2, são:

Figura 2 - Empresa Familiar: fatores críticos de sucesso



Fonte: adaptado pela autora de Pesquisa Retratos de Família - KPMG (2017).

É interessante observar que os cinco fatores apontados pelos participantes da pesquisa como críticos para o sucesso da empresa familiar estão relacionados ao processo de governança corporativa e, principalmente, aos desafios que as famílias empresárias enfrentam na tentativa de administrar a empresa de maneira mais profissional. Mesmo assim, somente 52% das

² KPMG Auditores Independentes, empresa de consultoria afiliada da KPMG Internacional, uma entidade suíça.

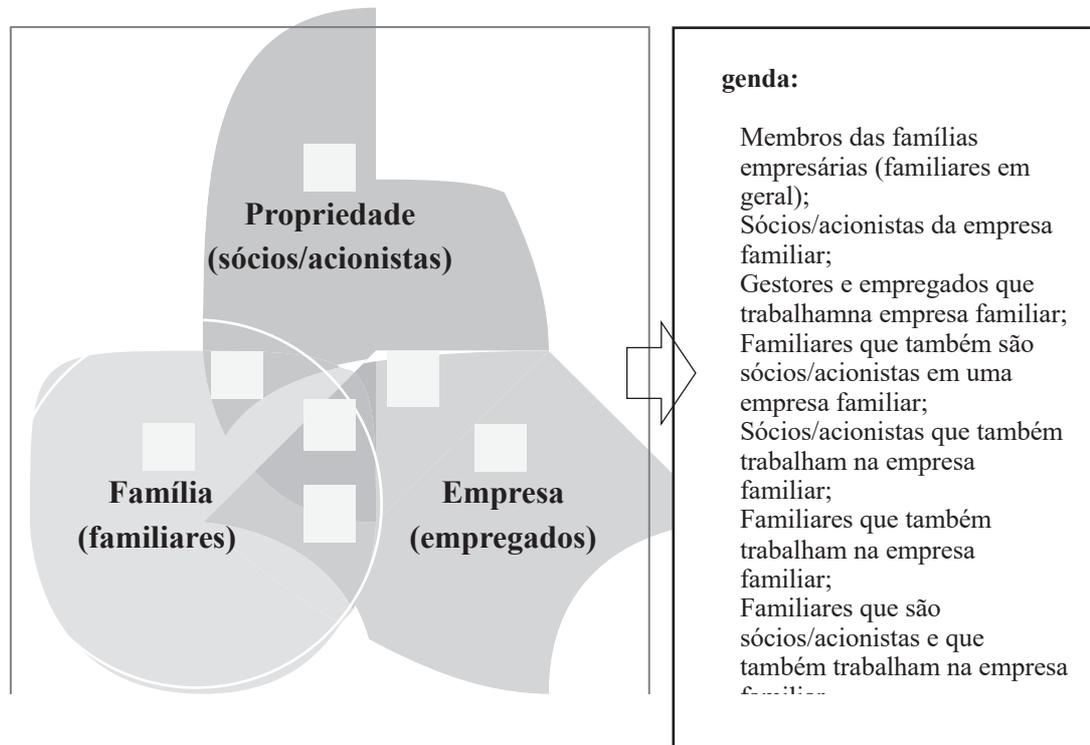
empresas pesquisadas referem avanços, inclusive com apoio técnico especializado, na elaboração do planejamento societário e na modelagem da estrutura de governança corporativa da empresa (KPMG – Pesquisa Retratos de Família, 2017).

A empresa familiar, com as suas peculiaridades, desafios e fatores críticos de sucesso, exige a conjugação de dinâmicas e expectativas relacionadas a, pelo menos, duas dimensões complementares ao negócio propriamente dito: a família e a propriedade (FLEMONS; COLE, 1992; GERSICK et al., 1997). Isso, por sua vez, requer soluções diferenciadas quanto à gestão da estrutura societária e de propriedade, da governança corporativa e do planejamento de sucessão, especialmente para os membros da família que atuam no negócio (CHUA; CHRISMAN; SHARMA, 1999; CHRISMAN; CHUA; STEIER, 2003), pois estes, em geral, dispõem de maior liberdade para agir unilateralmente do que ocorreria em empresas não familiares (CARNEY, 2005).

Talvez até por essa razão os resultados de estudos recentes demonstram que em se tratando da divulgação de informações sobre o negócio, em especial os relatórios de sustentabilidade, existe uma importante lacuna de credibilidade por parte dos *stakeholders*. Nas empresas familiares esse *gap* é maior do que nas empresas não familiares, o que, em geral, pode ser minimizado através da chancela formal de profissionais especializados externos e independentes (HSUEH, 2018).

Pela necessidade de administrar as três dimensões (família, propriedade e gestão) implícitas nas empresas familiares, a governança corporativa torna-se, às vezes, ainda mais complexa, especialmente no que se refere à conciliação de interesses dos diferentes *stakeholders*, conforme ilustrado na Figura 3 (GERSICK et al., 1997).

Figura 3 - Empresa Familiar: modelo dos Três Círculos



Fonte: adaptado pela autora de Gersick et al., (1997).

De modo geral, os indivíduos envolvidos com a empresa familiar desempenham diferentes papéis e, portanto, têm distintas expectativas profissionais em relação ao funcionamento e gestão da empresa. Os números apresentados nos círculos e detalhados na legenda (Figura 3) referem-se aos diferentes tipos de relacionamento e de papéis profissionais a que os indivíduos estão sujeitos na empresa familiar. Do ponto de vista da complexidade envolvida nessas relações, os círculos tratam somente dos papéis exercidos por dois tipos de *stakeholders*: os acionistas e os empregados.

Nesse sentido, o processo de desenvolvimento da confiança varia de acordo com a complexidade dos interesses envolvidos ou com o estágio de maturidade com que as partes gradualmente se deslocam de um estágio para outro, em um *continuum*, em que os extremos são a confiança e a desconfiança (LEWICKI; BUNKER, 1996; LEWICKI; McALLISTER; BIES, 1998). Nas empresas familiares, especialmente aquelas em estágios iniciais de funcionamento, constata-se que, ao contrário do que ocorre normalmente nos negócios, o estabelecimento da confiança baseia-se, em primeiro lugar, na identificação emocional com os valores e normas da família, compartilhados pelo parentesco ou interesses comuns e que, ao

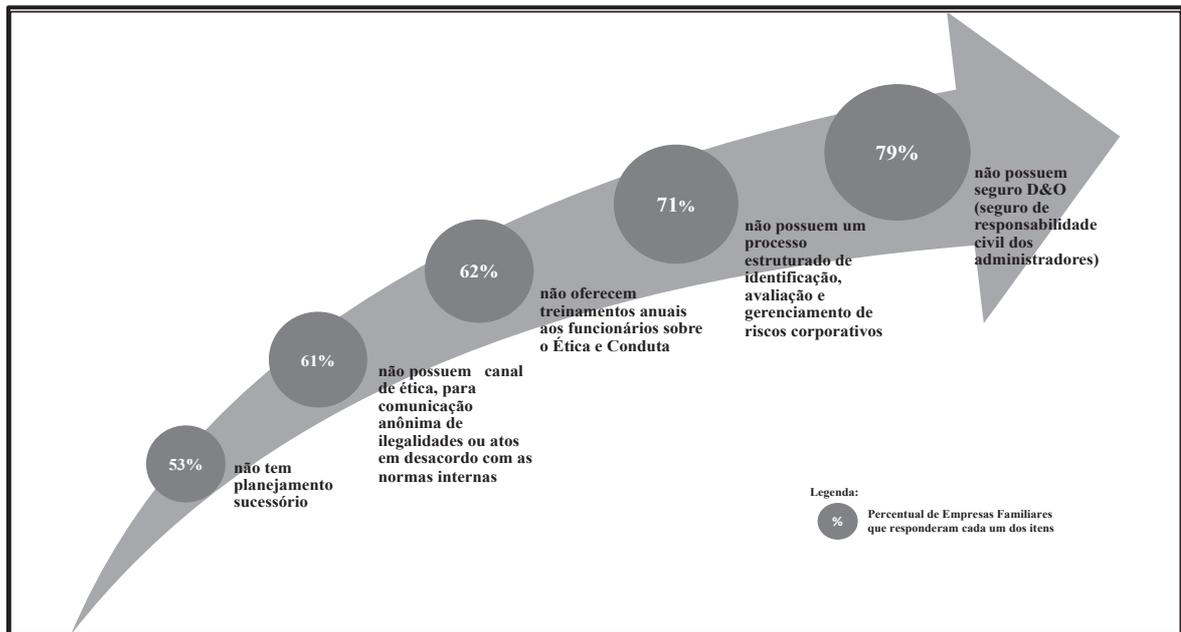
longo do tempo, pode ser reforçada de maneira racional ou cognitiva (FUKUYAMA,1996; LANE, 1998).

Embora a confiança intrafamiliar seja importante elemento para o equilíbrio desse tipo de empresa, apropriar-se das vantagens competitivas dessas organizações implica constituição, manutenção e reconstituição (em casos de quebra) da confiança também com os demais públicos (empregados, clientes, fornecedores, governo, acionistas minoritários se for o caso, etc.). Criar “pontes” efetivas e baseadas na confiança com os públicos extrafamiliares é ainda mais necessário, ao se considerar que não raras vezes, mesmo que os “fundadores” tenham interesse em manter o controle da empresa através das gerações, tanto a propriedade quanto a própria gestão da empresa podem se dispersar entre os filhos, primos e outros “filiados” mediante matrimônios formais ou informais.

Em complemento ao exposto, Sundaramurthy (2008) destaca que a sustentabilidade da confiança em negócios familiares é dependente do desenvolvimento do que ele denomina “competência de confiança” e que isso implica construir confiança de “fora para dentro”, por meio de: (a) permissão e acesso a influências externas (interação com profissionais não da família, como conselheiros de administração, executivos, consultores, etc.); (b) definição clara e transparente de regras e políticas de gestão (governança corporativa); e (c) comunicação interna e externa forte para retroalimentar os dois itens anteriores, reforçando a reputação da empresa.

Diante disso, mesmo sabendo-se que a governança corporativa estruturada pode contribuir muito para a construção da confiança nas organizações, as empresas familiares, em geral, ainda têm oportunidades para a evolução nessa área. Na Figura 4 destacam-se, conforme Pesquisa Retratos de Família, KPMG (2017), os cinco principais aspectos relacionados à governança corporativa que ainda requerem evolução quanto às respectivas práticas mencionadas:

Figura 4 - Governança Corporativa em Empresas Familiares: aspectos a desenvolver



Fonte: adaptado pela autora de KPMG – Pesquisa Retratos de Família (2017).

Os aspectos a desenvolver mencionados estão relacionados, em sua maioria, à ética e à *compliance*, ou seja, a busca de uma administração mais transparente dos riscos corporativos e das não conformidades presentes na gestão do negócio junto às partes interessadas. Além disso, o planejamento sucessório continua sendo um importante desafio para as empresas familiares (Figura 4), pois 53% das empresas pesquisadas pela KPMG – Pesquisa Retratos de Família (2017), ainda não possuem um processo estruturado nessa área.

Para aprofundar o entendimento de como as famílias empresárias podem enfrentar os desafios típicos desse tipo de empreendimento, construindo ou reconstruindo relações de confiança junto aos *stakeholders*, e fazê-lo evoluir de maneira sustentável, é importante examinar como avançar no processo de governança corporativa e sua aplicabilidade às empresas familiares.

2.2.2 Governança Corporativa

Os aspectos que caracterizam as empresas familiares, apresentados anteriormente, ao mesmo tempo em que as impulsionam a trilhar o caminho da governança corporativa também

as inibem, exigindo, talvez, uma adaptação do modelo usual de governança para esse tipo de organização.

A expressão “governança corporativa” tem origem na conjugação dos termos em inglês *corporate governance*, cujo significado é, basicamente, “o sistema por meio do qual os acionistas administram as empresas”. Entretanto, alguns autores, e mesmo instituições, propõem diferentes e complementares definições para governança corporativa. Porém, percebe-se que os autores, em todas as definições apresentadas no Quadro 3, direta ou indiretamente fazem menção à proteção também dos interesses dos *stakeholders* e não exclusivamente a proteção dos interesses dos *shareholders*, como algo central no modo como as empresas administram os seus respectivos relacionamentos com as partes interessadas.

Quadro 3 - Governança Corporativa: definições

AUTORES	DEFINIÇÕES
Williamson (1993)	“Melhor maneira de assegurar o cumprimento dos contratos entre as partes interessadas de modo a gerar ganhos econômicos aos envolvidos.”
Blair (1995)	“Conjunto de meios jurídicos, culturais e institucionais que determinam o modo como as empresas de capital aberto são administradas (o que lhes é permitido fazer, quem pode controlá-las, como exercer o controle, tratamento aos riscos e retornos, etc.).”
CVM – Comissão de Valores Mobiliários (2002)	“Práticas voltadas à proteção das partes interessadas, no sentido de acesso ao capital, que para isso contribua para o aperfeiçoamento do desempenho da empresa.”
OECD - <i>Organization for Economic Co-operation and Development</i> (2004)	“Conjunto de relacionamentos entre os acionistas, conselheiros e gestão da empresa, com os demais <i>stakeholders</i> . É a definição da estrutura para realização dos objetivos empresariais, de que maneira é possível alcançar estes e como fazer para monitorá-los adequadamente.”
Fiss (2008)	“São os relacionamentos explícitos e implícitos entre a corporação e os acionistas e destes com as demais partes interessadas.”
IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2009)	“Sistema de gestão, monitoramento e incentivos das organizações e que envolve acionistas, conselheiros de administração, diretoria e instâncias de controle.”
Brenes et al., (2011)	“É um guia e uma estrutura de gestão, buscando alinhar e organizar a gestão do patrimônio e a gestão do negócio.”
Claessens e Yurtoglu (2012)	“É a forma para tratar a resolução de problemas de ação coletiva entre os investidores dispersos e a conciliação de conflitos de interesses entre os vários detentores de direitos corporativos (<i>stakeholders</i>).”

. Fonte: adaptado pela autora de Machado-da-Silva (*in memorian*) e Rossoni (2010).

De maneira geral, pensar sobre governança corporativa sugere que a implementação desse processo está condicionada a empresas que tenham uma estrutura corporativa que integre

e oriente estrategicamente as demais unidades que a compõem. No entanto, esse tipo de estrutura nem sempre é característica das empresas familiares, sobretudo aquelas com dimensões pequenas e médias, que são a maioria no contexto brasileiro (80% das 19 milhões de companhias que existem no país, segundo a Pesquisa de Empresas Familiares no Brasil, divulgada no final de 2016 pela PwC³). Mesmo assim, conforme se discorre a seguir, muitos dos princípios e processos inerentes a essa forma de gerir os negócios (governança corporativa) têm potencial para contribuir com empresas diferentemente estruturadas, como é o caso das empresas familiares (ROSSETTI; ANDRADE, 2014).

Questões como a dispersão do capital das empresas, a separação entre propriedade e gestão e a decorrente maior diferenciação de papéis e responsabilidades entre acionistas e administradores das empresas têm sido adicionadas ao contexto empresarial e pautado a evolução do que, nos dias de hoje, entende-se por governança corporativa (BERLE; MEANS, 1965).

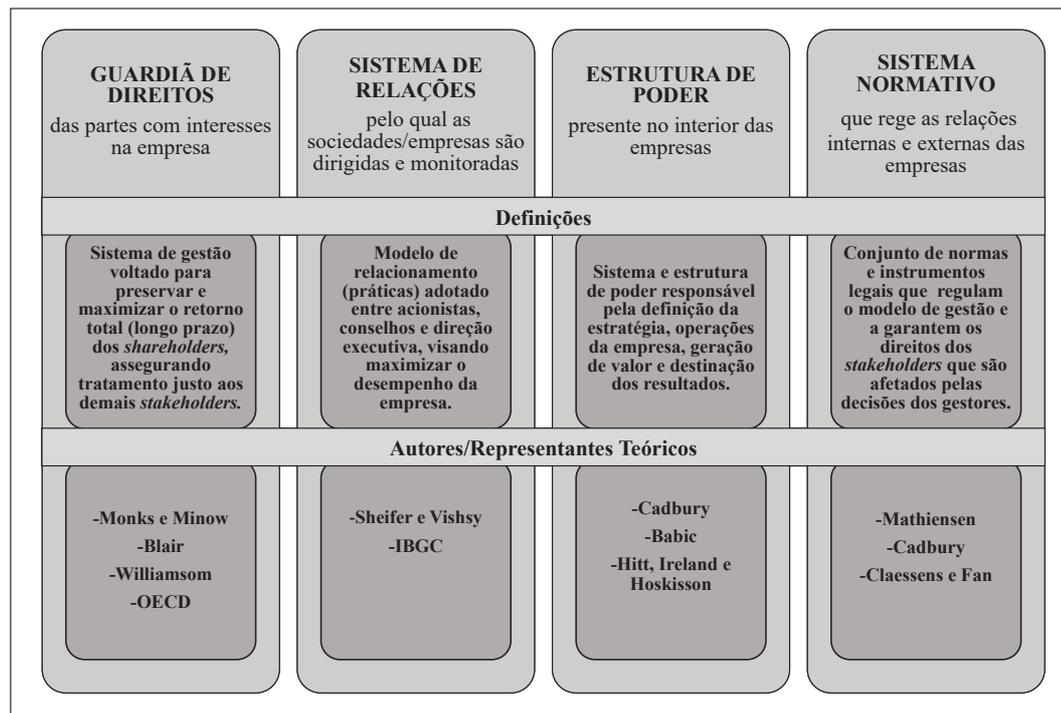
Governança corporativa é, portanto, o sistema que integra não somente as diferentes instâncias de gestão da empresa (Conselho de Administração/Consultivo, Comitês Temáticos, CEO, Vice-Presidentes e/ou Diretores). Integra, sim, todos os processos e procedimentos utilizados por essas instâncias na condução do negócio e também o padrão de comportamento e de relacionamento adotado pela empresa e pelos executivos no relacionamento com os *stakeholders*, visando à geração de valor de maneira equânime para os *stakeholders*. No passado não era exatamente esse o entendimento predominante no mundo dos negócios. Inicialmente, o propósito maior da governança corporativa era a geração de valor financeiro para os proprietários ou acionistas. A partir do final da década de 1990 o foco da governança corporativa passou a ser a maximização de valor (tangível e intangível) para o benefício de todas as partes interessadas da empresa e não somente para os proprietários ou acionistas (LETZA et al., 2008).

Embora existam diferentes modelos de governança corporativa aplicáveis às organizações de acordo com as suas respectivas necessidades e características particulares (dimensões da empresa, estrutura de propriedade, fontes de financiamentos, conflitos de agência e interesses presentes, marcos regulatórios, etc.), é possível reunir os padrões vigentes

³ PwC - Pricewaterhouse Coopers Brasil Ltda, firma membro do network da Pricewaterhouse Coopers. Cada firma membro da rede PwC constitui uma pessoa jurídica separada e independente.

em quatro grupos, com visões distintas sobre governança, conforme consta Figura 5 (ROSSETTI; ANDRADE, 2014):

Figura 5 - Governança Corporativa: visões e entendimentos



Fonte: adaptado pela autora de Rossetti e Andrade (2014).

Para atender a essas novas demandas, por meio da internalização de padrões de governança corporativa mais exigentes, transparentes e consistentes com o propósito do negócio e as expectativas dos *stakeholders*, a forma de administrar as empresas evoluiu para o que se convencionou denominar “boa governança corporativa” (ROSSETTI; ANDRADE, 2014). Rapidamente, esse conceito tornou-se popular, constituindo-se no ideal de gestão empresarial dominante, adotado não somente pelas grandes corporações ou empresas não familiares de menor porte, como o fora no início, mas também pelas empresas familiares. Esse movimento, além de contribuir para ressignificar o conceito de geração de valor para as organizações, também acelerou a profissionalização das empresas familiares por meio de contratações externas de executivos (*CEO - chief executive officer*, vice-presidentes, diretores e gerentes) em complementação ou substituição aos membros das famílias que trabalhavam nas suas empresas e, principalmente, na criação de Conselhos de Administração ou Consultivos

pautados por maior independência de atuação (LAZONICK; O’SULLIVAN, 2000; YULIYA; AHLBERG, 2006).

Do ponto de vista teórico, usualmente a governança corporativa é entendida, principalmente, a partir de dois *approaches*: (a) *Stewardship Theory*; e (b) Teoria da Agência. O primeiro se volta para a compreensão de que as relações dentro das organizações e destas com os seus públicos de interesse são orientadas pelo coletivismo e pela colaboração dos atores envolvidos e que ocorrem em um ambiente, *a priori*, baseado na confiança mútua. O segundo, por sua vez, centra-se no controle e na crença de que as relações das organizações com os seus públicos de interesse estão calcadas no oportunismo individualista e em um ambiente calculista e de desconfianças mútuas.

É possível, além disso, pensar sobre a governança corporativa também a partir da Teoria Institucional. Ao longo dos anos, a abordagem institucional tem se voltado para o entendimento de diversos temas, dentre os quais a questão das estruturas e dos padrões que orientam o funcionamento organizacional, destacando sua institucionalização e suas implicações como forma de obter legitimidade da empresa no ambiente de negócios (SCOTT, 2013).

A governança corporativa, desde esse ponto de vista, pode ser compreendida como uma instituição que, compartilhada pelos atores sociais (*stakeholders*), é capaz de gerar recompensas para a organização em termos de legitimidade, manejo das incertezas dos negócios e acesso a recursos (DiMAGGIO; POWELL, 1988). Portanto, mediante a adoção e a transferência de padrões de funcionamento, valores, símbolos, estratégias e estruturas (governança corporativa), as organizações, no intento de obter maior eficiência e diferenciação nos negócios, acabam cedendo às pressões coercitivas, normativas e miméticas das instituições, criando um ambiente empresarial tipicamente isomórfico (DiMAGGIO; POWELL, 1988).

Considerando-se as peculiaridades presentes nessas lentes teóricas, a escolha e a respectiva utilização destas ou de outras teorias (Dependência de Recursos, *Stakeholders Theory*, etc.) para aprofundar o entendimento da governança corporativa em empresas familiares, exige a prévia compreensão do contexto, das características da empresa e também do recorte da governança corporativa que se deseja destacar (GIBSON; VOZIKIS; WEAVER, 2014).

No processo de transição da governança em empresas familiares, os conflitos de agência assumem distintos contornos, tornando-se ainda mais importante o seu entendimento, os quais parecem definir, em maior ou menor escala, o *modus operandi* entre administradores (agentes executivos/profissionais que atuam na gestão) e acionistas (agentes principais). Em empresas

familiares, os conflitos de agência, em geral, decorrem das diferentes expectativas dos agentes sobre o negócio e da necessidade de evitar eventuais comportamentos oportunistas (decisões que não resultem no aumento do valor das ações ou do patrimônio da empresa) entre os agentes. Isto porque, conforme mencionado anteriormente, nas empresas familiares os contratos são também baseados em metas não financeiras e relacionais, e, portanto, têm maior dependência da confiança subjacente para a sua manutenção.

Corroborando essa visão, Wright e Ferris (1997) exemplificam alguns conflitos de agência: (a) concessão de autobenefícios em grande escala; (b) gestão focada no curto prazo: estratégias defensivas; (c) diretrizes impactantes não acordadas com os envolvidos; (d) manipulação dos resultados empresariais.

Nesse sentido, vários estudiosos convergem acerca dos valores sobre os quais deve fundamentar-se a governança corporativa e a respeito da necessidade de conformidade das empresas às normas da Lei *Sarbanes-Oxley*⁴, a qual propõe medidas regulatórias e ações para mitigar as “questões tóxicas” que acometem a gestão das corporações (ROSSETTI; ANDRADE, 2014). Com base nisso, a governança corporativa está alicerçada sobre alguns valores comuns a todas as empresas (RAMASSWAMY; UENG; CARL, 2008; ROSSETTI; ANDRADE, 2014):

- ***Fairness***: justiça e equidade no tratamento e na participação dos acionistas (minoritários ou majoritários) nas decisões da empresa, dentro das suas respectivas alçadas.
- ***Disclosure***: transparência na divulgação de informações relevantes (situação financeira, desempenho, propriedade, governança, oportunidades e riscos), que impactam o negócio.
- ***Accountability***: prestação de contas responsável interna e externamente, sempre amparada pela isenção e pela *expertise* técnica dos processos contábil e de auditoria.
- ***Compliance***: atuação de acordo com as normas regulatórias vigentes nos estatutos sociais, nos códigos de conduta e regimentos internos, e nas instituições legais do país.

Os diferentes contextos (geográficos, culturais, mercadológicos, etc.), nos quais as empresas estão inseridas, afetam os valores da governança corporativa apresentados. Além disso, embora esses elementos estejam presentes no modo com que as organizações (familiares ou não familiares) se comportam e interagem com os seus *stakeholders* e com a sociedade de

⁴ Lei *Sarbanes-Oxley* (SOX): assinada em 2002, nos EUA, motivada por escândalos financeiros corporativos e com o objetivo de mitigar a insegurança dos investidores quanto à adequação da governança corporativa das corporações, instituições governamentais e empresas americanas de auditoria. Trata-se de uma lei bastante rígida quanto aos princípios fundamentais que regulam a conduta ética entre parceiros de negócios.

maneira mais ampla, não obrigatoriamente eles se encontram, em todas as empresas, nos mesmos níveis de desenvolvimento ou de consistência. Entretanto, é nesse contexto, marcado pela maior dispersão acionária e pela clara reorganização de papéis e responsabilidades entre acionistas e destes com os administradores das empresas (EISENHARDT, 1989; FAMA, 1980) que se insere o debate sobre a “boa governança corporativa” em empresas familiares. A decisão da empresa familiar em evoluir na adoção de melhores práticas de governança, em geral resulta na melhoria da reputação corporativa e no acesso mais fluido de informações externas à organização (YULIYA,2006), o que contribui para a correção de eventuais desvios de conduta e deficiências de gestão, e também para o atendimento das diferentes expectativas e demandas das partes interessadas quanto a relacionamentos de maior confiança nas organizações com as quais interagem.

Assim, o processo de evolução das empresas familiares em direção à “boa governança corporativa” as desafia a enfrentar as suas não conformidades (internas ou externas) em relação aos padrões internacionais estabelecidos no modelo (SOX - Lei *Sarbanes-Oxley*, e no contexto brasileiro o IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, etc.), visando à geração de crescentes níveis de confiança organizacional, solidificando bases para a reconstituição da confiança na empresa, caso necessário, e reforçando uma positiva reputação corporativa junto aos *stakeholders*.

2.2.3 Reputação Empresarial

Considerando-se que a reputação empresarial pode ser entendida como a expressão da confiança organizacional obtida por meio da governança corporativa nas suas distintas dimensões (processos internos, características dos relacionamentos com os diferentes atores, compartilhamento de características étnicas, culturais, valores e normas entre os atores, reconhecimento formal das instituições), aos seus diferentes *stakeholders*, é muito importante que as empresas tratem estrategicamente desse tema.

Conta a história que a frase “a mulher de César não basta ser honesta, tem que parecer honesta” surgiu, em sua versão original, após tornar-se público um escândalo em Roma, por volta de 60 a.C., envolvendo o homem mais poderoso do mundo, à época, sua mulher e um nobre pretendente. A questão da reputação pessoal ou corporativa não é, portanto, um tema novo, entretanto, talvez nunca tenha sido tão presente e importante quanto nos dias de hoje.

Pesquisas anteriores sobre *branding* demonstram que, em se tratando de empresas familiares, às vezes a reputação decorre mais da família (entidade de marca), do que da própria empresa (marca da organização) (BABIN et al., 2018).

Os valores sociais contemporâneos, se, por um lado, podem estar “sob *judice*” em muitos aspectos, por outro, indivíduos e sociedades parecem cada vez mais intolerantes à falta de transparência e à eventual inconsistência (ser *versus* parecer) contida na máxima de César. “Parecer honesto”, portanto, não é mais uma opção, mas a clara expressão da exigência social de “ser honesto” e condição fundamental para a estabilidade das relações organizacionais modernas com os seus públicos de interesse (ROSSETTI; ANDRADE, 2014).

Nesse contexto, é possível dizer que, de modo geral, a reputação do principal executivo da empresa influencia significativamente o desenvolvimento da reputação empresarial de maneira mais ampla (CONTE, 2018; LOVE; LIM; BEDNAR, 2017).

Outro aspecto importante a ser analisado é a questão da vantagem competitiva entre empresas familiares e não familiares. Para alguns estudiosos, essa diferenciação talvez resida exatamente na preservação da identidade da família no negócio. Assim, mesmo que a empresa não tenha o nome da família, a confiança dos *stakeholders* na organização está diretamente relacionada à confiança na família empresária (SANTIAGO; PANDEY; MANALAC, 2019).

Desse modo, a reputação configura-se como um ativo intangível, de grande valor agregado para as empresas, e é capaz de potencializar bons negócios, crescimento e até perpetuidade.

De acordo com Fombrun (1996), a reputação corporativa é o resultado da integração de quatro aspectos essenciais: (1) credibilidade; (2) segurança; (3) confiabilidade; e (4) responsabilidade. O fato de esses aspectos serem expressos pela maneira com que a empresa é gerida e se relaciona interna e externamente, reforça a concepção de que a reputação corporativa é resultante, em muito, da expressão do modelo de governança corporativa adotado.

Entretanto, a clara demonstração desses fatores não é tarefa simples e implica o modo com que a empresa se apresenta, interage e é percebida pelos seus públicos de interesse. Essas percepções são construídas através do tempo e decorrem da consistência entre o discurso e as práticas de governança corporativa adotadas no dia a dia dos negócios (conformidade com os padrões internacionais, mensagens, comportamentos, decisões, etc.).

Ações de governança corporativa orientadas para reforçar a transparência, a solução assertiva de problemas relacionados à percepção dos *stakeholders*, informações e comunicações

consistentes com a cultura e com o modelo de gestão e a prevenção de riscos morais internos na empresa ou desta com os seus públicos de interesse, são base para o caráter positivo da reputação corporativa (DENTCHEV; HENE, 2003).

Pursey et al., (2004) mencionam alguns aspectos que produzem, no longo prazo, a reputação da empresa e que são de responsabilidade da administração junto aos públicos de interesse: (a) capacidade de dialogar de maneira confiável; (b) capacidade de evitar riscos críticos à reputação provenientes do silêncio corporativo; (c) capacidade de defesa e influência da gestão; (d) capacidade de interagir (interna e externamente) com propriedade em situações de crise.

Assim, é possível depreender que a reputação corporativa positiva decorre da expressão de uma “boa governança corporativa” e, portanto, condição essencial para a obtenção do apoio das partes interessadas ao projeto empresarial e à consequente manutenção de vantagens competitivas do negócio no mercado. No entanto, às vezes observa-se que empresas de controle familiar apresentam menores níveis de transparência em relação à governança do negócio, e isso se deve, talvez, à dificuldade em administrar adequadamente as complexidades próprias da interdependência entre a família, a propriedade e a gestão da empresa.

Todo esse processo de governança corporativa que concorre para a construção ou para a reconstituição da confiança e que impacta a reputação empresarial pode ser melhor compreendido por meio de diferentes visões teóricas, por exemplo a Teoria dos *Stakeholders* e a Teoria Institucional.

2.3 TEORIA DOS *STAKEHOLDERS* E TEORIA INSTITUCIONAL

2.3.1 Teoria dos *Stakeholders*

Em 1963, pela primeira vez, o termo *stakeholder* é mencionado internamente no Instituto de Pesquisa de *Stanford* (*Stanford Research Institute* – SRI), como uma tentativa de ressaltar os indivíduos ou grupos que, por terem relacionamento com a organização e também pela sua relevância para o negócio, deveriam ser considerados foco da gestão empresarial.

Naquele momento, a definição proposta tratava como *stakeholders* todos aqueles que eram essenciais (acionistas, empregados, clientes, fornecedores, credores e a sociedade) para a existência da empresa (FREEMAN; McVEA, 2000). Mesmo assim, a definição de *stakeholder* foi ampliada, posteriormente, por Freeman (1984), como “qualquer grupo ou indivíduo que

afeta ou é afetado pelo alcance dos objetivos da empresa”. Desde então, sucessivos estudos têm procurado distinguir mais claramente os diferentes grupos de *stakeholders* e seus respectivos interesses, destacando-os em categorias, para que a empresa consiga melhor atender as suas necessidades. Desse modo, os *stakeholders* são categorizados como primários (públicos que têm transações diretas com a empresa: acionistas, investidores, empregados, clientes, fornecedores, governos e comunidades) ou secundários (públicos que não têm transações diretas com a empresa), revisando a supremacia dos acionistas sobre os demais públicos quanto à maximização dos retornos financeiros do negócio (CLARKSON, 1995).

Embora a teoria dos *stakeholders* tenha origem nas disciplinas da sociologia e do comportamento organizacional, é a partir do desenvolvimento de uma visão gerencial da estratégia e da ética, que esta se aproxima do campo da administração de empresas. Assim, sob essa ótica, a teoria dos *stakeholders* origina-se da aproximação conceitual da teoria da propriedade com a teoria contratual (FRIEDMAN, 1962), sendo que quando o debate teórico orienta-se para a definição das funções e objetivos inerentes às organizações, duas outras teorias se destacam: a teoria da maximização da riqueza dos acionistas e a teoria de equilíbrio dos interesses dos públicos impactados pela empresa (*stakeholders*).

Especialmente pela sua relação com o campo da gestão, sem perder de vista as suas origens (sociologia e comportamento organizacional), a teoria dos *stakeholders* é considerada uma teoria prática, eficiente e ética. Isso porque, do ponto de vista da sua aplicação prática, todas as empresas precisam, de alguma forma, gerenciar os seus públicos de interesse, alcançar metas e obter resultados, o que sempre implica algum tipo de demanda contratual ou ética.

O tratamento ético oferecido aos *stakeholders* e o cumprimento da legislação presente na sociedade onde a empresa está inserida ou se relaciona, são requisitos base para o adequado funcionamento da governança corporativa. Isso porque prover tratamento ético e legal aos *stakeholders*, em geral, resulta na obtenção de contrapartidas positivas destes em termos de percepção (reputação empresarial) e também quanto aos comportamentos que pautam a sua inter-relação com a organização. Pode-se dizer também que a teoria dos *stakeholders*, ao propor um tratamento equânime aos interesses dos diferentes públicos que interagem com a empresa, faz um importante “contraponto” à teoria da maximização da riqueza dos acionistas que tem base na teoria da firma e alicerces nas Ciências Econômicas (obra de Adam Smith, século XVIII).

É central na teoria dos *stakeholders*, portanto, não somente privilegiar o conhecimento dos interesses das partes envolvidas na empresa, mas também a ação dos gestores no sentido de

conciliar e satisfazer esses interesses, gerenciando de maneira ativa as inter-relações do ambiente empresarial, visando à geração de riquezas para todos os *stakeholders* e não somente, ou prioritariamente, aos acionistas (FREEMAN; MCVEA, 2000). Essa abordagem também permite maior compreensão sobre o valor gerado pela empresa, reforça a conexão entre ética e capitalismo, além de melhorar a estrutura dos modelos de gestão e de governança corporativa adotados (FREEMAN et al., 2010).

O desenvolvimento e a consolidação da teoria dos *stakeholders* ocorreu em três momentos sequenciais: (1) incubação da teoria de 1984-1991; (2) desenvolvimento da teoria de 1991-1998, e (3) maturidade da teoria de 1999 em diante (LAPLUME et al., 2008), trajetória em que o modelo teórico inicialmente proposto por Freeman (1984) foi ampliado e obteve maior relevância junto à comunidade acadêmica.

A seguir, citam-se alguns autores e suas respectivas contribuições à teoria dos *stakeholders*.

Quadro 4 - Teoria dos *Stakeholders*: autores e contribuições teóricas

AUTORES	CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS
Evan e Freeman (1988)	Propõem que os diferentes grupos de <i>stakeholders</i> têm o direito de ser compreendidos e tratados como “um fim em si mesmo” e não como “um meio para outro fim” (ex: maximização da riqueza dos acionistas).
Brenner e Cochran (1991)	Destacam que a teoria dos <i>stakeholders</i> tem dois propósitos essenciais: (i) descrever como as organizações funcionam e; (ii) contribuir para prognosticar o comportamento organizacional.
Hill e Jones (1992)	Relacionam a teoria dos <i>stakeholders</i> à teoria da agência e estabelecem mecanismos para garantir que os administradores realizem ações para atender aos interesses dos proprietários. Destacam os <i>stakeholders</i> a partir da sua respectiva participação na empresa. A lógica presente é de que os <i>stakeholders</i> com maior participação na empresa exigem maiores níveis de incentivos e maiores investimentos da mesma. Os administradores são os “agentes” de todos os <i>stakeholders</i> , devendo realizar ações e alocar os recursos necessários para atender aos seus interesses.
Jones (1995)	Considera que as empresas são resultantes do conjunto de relações contratuais (formais ou informais) que estabelecem com os seus <i>stakeholders</i>. Os contratos formais são determinados com os detentores de recursos (empregados e fornecedores), enquanto que os contratos informais são firmados com a comunidade na qual a empresa está inserida. Nesta visão, a organização busca encontrar estratégias para proporcionar o equilíbrio entre a gestão contratual de <i>stakeholders</i> e a manutenção dos relacionamentos com os mesmos.
Clarkson (1995)	Organiza os <i>stakeholders</i> de acordo com os seus interesses e direitos. Estratifica os grupos de <i>stakeholders</i> conforme a sua importância para a sobrevivência da empresa: (1) primários (têm alto grau de interdependência com a empresa, e deste grupo depende a sobrevivência dela. São os acionistas, empregados, consumidores e fornecedores); (2) secundários (influenciam e são influenciados pela empresa, mas não definem a sobrevivência da empresa. São a comunidade e as outras organizações).
Donaldson e Preston (1995)	Classificam a teoria dos <i>stakeholders</i> com base em três aspectos: (1) descritivo/empírico (descreve os comportamentos específicos e as características das empresas, os interesses corporativos e os valores envolvidos); (2) instrumental (examina as conexões constantes entre a prática da administração dos <i>stakeholders</i> e a realização dos vários objetivos relacionados ao desempenho empresarial) e; (3) normativo (identifica os princípios morais e filosóficos que orientam a administração e o funcionamento das organizações).
Mitchell et al. (1997)	Definem a relevância dos grupos de <i>stakeholders</i> conforme os principais interesses econômicos da firma. Utilizam um modelo que combina três atributos (1) poder; (2) legitimidade e (3) urgência. Desenvolveram uma tipologia para classificar os <i>stakeholders</i>: (1) adormecido; (2) arbitrário; (3) demandante; (4) dominante; (5) perigoso; (6) dependente; (7) definitivo e; (8) não <i>stakeholder</i>; agrupados em classes: (i) latentes; (ii) em espera e; (iii) definitivo. Essas classes de <i>stakeholders</i> ajudam a definir o nível de atenção que a gestão dará aos respectivos interesses (Freeman et al., 2010).
Frooman (1999)	Propõe a identificação de quatro tipos de estratégias de influência dos <i>stakeholders</i> (retenção, utilização, influência direta e indireta) e que a teoria deve responder a questões relativas aos atributos/características, finalidades/objetivos e meios/métodos utilizados pelos <i>stakeholders</i> nas interações com a organização. Tem base na teoria da dependência de recursos de Pfeffer e Salanci (1978).
Friedman e Miles (2002)	Oferecem um modelo para análise e diferenciação dos <i>stakeholders</i>, considerando a relação destes com a organização e os respectivos interesses envolvidos: (1) necessários ou contingentes e; (2) compatíveis ou incompatíveis. O modelo permite a reclassificação dos <i>stakeholders</i> , considerando os impactos de possíveis mudanças (institucionais, interesses das partes, contingenciais, etc.) que ocorram no transcorrer da relação. Tem base nas contribuições teóricas de Archer (1995, 1996).
Reed et al. (2009)	Apresentam uma tipologia composta pelos métodos de pesquisa que derivam das abordagens anteriores. Consiste em três etapas: (1) identificação dos <i>stakeholders</i>; (2) diferenciação e categorização entre os <i>stakeholders</i>; e; (3) investigação das relações entre os <i>stakeholders</i>. Tem base nas contribuições teóricas de Donaldson e Preston (1995).

Fonte: adaptado pela autora de Cintra, Amâncio-Vieira, Suzuki e Costa (2014).

Cabe salientar que, desde os textos seminais de Freeman (1984), as contribuições à teoria do *stakeholders* apresentadas sinteticamente no Quadro 4, discorrem sobre alguns aspectos fundamentais: (1) o conjunto de *stakeholders* é composto pelas diferentes partes interessadas (clientes, fornecedores, empregados e comunidade) no negócio, além dos acionistas (*shareholders*); (2) *stakeholders* diferentes, possuem necessidades e interesses distintos no que tange à empresa e aos próprios *shareholders* (acionistas); (3) o atendimento aos interesses dos *stakeholders* de maneira equânime é um direito destes e um dever das organizações, pois reforça a sustentabilidade dos relacionamentos entre ambos; (4) a aplicação dos modelos teóricos e das tipologias específicas desenvolvidas desde a fundamentação da teoria, possibilitam a análise mais apurada e a diferenciação dos *stakeholders*, permitindo às empresas uma resposta mais assertiva aos seus respectivos interesses.

Provocar e substanciar as organizações quanto à necessidade de gerirem os diferentes *stakeholders*, na medida das suas diferenças e não privilegiando somente o retorno sobre os investimentos dos acionistas, talvez seja o principal avanço trazido pela teoria dos *stakeholders* às organizações. Nesse sentido, o adequado tratamento aos *stakeholders* pressupõe a existência de um processo de governança corporativa (alicerçado sobre os seus quatro valores fundamentais — *fairness, disclosure, accountability e compliance*) mais robusto na empresa, de modo a garantir o cumprimento das normas regulatórias e dos contratos estabelecidos com os públicos de interesse de maneira justa e responsável (ROSSETTI; ANDRADE, 2014).

Em complemento ao exposto, e ainda na perspectiva de Freeman e Mcvea (2000), a teoria dos *stakeholders* tem se desenvolvido em quatro vertentes de pesquisas relacionadas à disciplina da Administração de Empresas: (1) planejamento estratégico corporativo; (2) teoria de sistemas; (3) responsabilidade social corporativa e; (4) teoria organizacional. Sob essa ótica, o sucesso do planejamento estratégico corporativo está relacionado ao atendimento dos interesses de todos os *stakeholders* de maneira equilibrada ao invés de privilegiar os interesses de um dos grupos em detrimento dos demais.

No que se refere à teoria de sistemas e à teoria organizacional, é central o entendimento de que a organização é um sistema aberto e que, portanto, precisa estabelecer relacionamentos com os públicos internos e externos (*stakeholders*) que viabilizem a execução do planejamento estratégico corporativo. Quanto à responsabilidade social corporativa, a ênfase está na construção de relacionamentos fortes e confiáveis, especialmente com os *stakeholders* externos, para a legitimação da governança corporativa e da estratégia da empresa.

Mesmo considerando os mais de trinta anos desde os primeiros ensaios teóricos sobre *stakeholders*, elaborados por Freeman (1984), destacam-se alguns aspectos positivos e negativos que têm caracterizado a evolução da teoria:

Quadro 5 - Teoria dos *Stakeholders*: aspectos positivos e negativos

ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
<ul style="list-style-type: none"> • Maior aproximação entre as perspectivas teóricas sobre acionistas x <i>stakeholders</i>. • Confere importância equânime entre os diferentes <i>stakeholders</i> (acionistas, empregados, clientes, fornecedores, comunidades e outros grupos). • Pluralismo: foco no atendimento a múltiplos objetivos (conforme os interesses dos <i>stakeholders</i>), ao invés de a um único objetivo corporativo. • Reforço à necessidade de entendimento pelos administradores das expectativas e preocupações dos <i>stakeholders</i> para melhor atendê-las e de modo a serem apoiados por ele.; • Entendimento de que todas as pessoas ou grupos que integram ou interagem com as empresas têm interesses legítimos e buscam benefícios, portanto, não existem razões para a priorização de um conjunto de interesses em detrimento de outro. • Ênfase ao gerenciamento ativo do ambiente de negócios, dos relacionamentos entre as partes interessadas e da promoção dos seus respectivos interesses. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade de implementação. • Identificação clara dos <i>stakeholders</i> (grau de relevância, objetivos e necessidades das diferentes partes interessadas). • Conciliação dos diferentes interesses dos <i>stakeholders</i>, na prática, considerando-se o êxito da gestão do negócio. • Falta de consenso sobre alguns conceitos teóricos (instituição, delimitação do campo de estudos, institucionalização, etc.). • Percepção de que a abordagem não é robusta o suficiente para orientar a gestão e sustentar o desempenho da empresa no longo prazo. • Pluralismo de interesses e de objetivos a alcançar. • Falta de foco nos objetivos da corporação. • Negação do direito de propriedade (maior importância dos <i>shareholders</i> em relação aos demais <i>stakeholders</i>); • Retórica utilizada por alguns políticos, pesquisadores e administradores sobre a “igualdade de importância entre os <i>stakeholders</i>” para a empresa. • Alternativa aos administradores de buscarem os seus próprios interesses em detrimento dos direitos dos demais envolvidos financeiramente na empresa e da própria sociedade. • Responsabilidade da empresa sobre todos os envolvidos (afetados ou que afetem). • Desconsideração de que parte dos <i>stakeholders</i> possuem proteção contratual e legal dos seus interesses, diferentemente dos acionistas que apenas possuem direitos residuais (maiores riscos envolvidos e acesso ao fluxo de caixa somente após todos os compromissos com as demais partes interessadas serem resolvidos e pagos). • Pouca orientação para a resolução de conflitos entre os diferentes <i>stakeholders</i>.

Fonte: desenvolvido pela autora.

Embora, de acordo com o Quadro 5, a teoria dos *stakeholders* presente, em número, mais aspectos negativos do que positivos, essa teoria acrescenta uma perspectiva mais pluralista, inclusiva e equânime quanto ao tratamento dos diferentes *stakeholders* (acionistas, empregados, clientes, fornecedores, comunidades e outros grupos) na gestão empresarial.

A dificuldade de implementação do modelo proposto pela teoria dos *stakeholders* é, talvez, o aspecto negativo que, de forma ampla, abarca toda a complexidade envolvida no tratamento singular dos diferentes públicos e na legítima consideração das partes interessadas como “um fim em si mesmo” e não como “um meio para outro fim” (maximização de ganhos e de benefícios somente para os acionistas) (EVAN; FREEMAN, 1988).

Introjetar esse entendimento na gestão de empreendimentos familiares, em que os contratos relacionais são especialmente relevantes e a sua manutenção é francamente dependente da confiança entre as partes envolvidas (GIBSON et al., 2014), é fundamental para a sustentabilidade da empresa no longo prazo.

O desenvolvimento da “competência de confiança” na empresa familiar ocorre de “fora para dentro” (SUNDARAMURTHY, 2008), considerando-se também as demandas dos *stakeholders* e conjugando-se aspectos emocionais (valores familiares que influenciam as relações da empresa com os públicos de interesse) e racionais (conhecimentos cognitivos acerca de algo) (McALLISTER, 1995). Nesse sentido, desenvolver “competência de confiança” é especialmente útil, diante do enfrentamento pela empresa de situações que impactem a confiança dos *stakeholders* e da necessidade de reconstituí-la.

Outro aspecto importante a ser considerado é que a teoria dos *stakeholders* nega, de certa forma, o direito de propriedade, ou seja, o entendimento de que os *shareholders* (acionistas, especialmente os majoritários) têm maior relevância quanto às decisões empresariais e aos ganhos financeiros do que as demais partes interessadas. Isso porque, usualmente, o entendimento é de que como os *shareholders* são os “donos” do capital investido na empresa, estão sujeitos ao maior nível de riscos implícitos (financeiros, trabalhistas, legais, reputacionais, etc.) e, portanto, têm expectativas de retornos financeiros compatíveis com o investimento realizado.

Quando a teoria dos *stakeholders* propõe uma perspectiva mais pluralista, no que se refere ao atendimento de múltiplos objetivos (interesses dos públicos envolvidos), e este é um aspecto positivo, em contrapartida pode ocasionar certa dispersão do foco sobre o alcance dos objetivos da organização, transformando-se em um aspecto negativo. Nas empresas familiares, a adoção dessa visão em relação aos *stakeholders* (pluralismo) pode envolver ainda maior dificuldade, porque, em geral, os acionistas, sobretudo aqueles que atuam na empresa, têm maior liberdade para agir unilateralmente (CARNEY, 2005), priorizando os próprios interesses em detrimento dos demais.

Corroborando o exposto, no que se refere à dimensão econômica, via de regra, assume-se que é a geração de riqueza o principal objetivo das empresas, sendo que este, quando descrito, em geral refere-se à maximização de lucros (MANKIW, 2005). É bem verdade que o conceito de maximização de lucros é bastante amplo e carece melhor delimitação da sua abrangência (lucro para quem, quando, como, por que, etc.).

Não obstante esses aspectos, quando se amplia o conceito de maximização de lucros ou de geração de riquezas, desde a perspectiva dos acionista até a perspectiva dos *stakeholders*, passa-se a pensar na potencialização do valor da empresa como um todo. Isso, além de resultar em melhores retornos para todas as partes relacionadas, minimiza os riscos sobre os investimentos dos *shareholders*, pois estes têm direito a tudo o que resulta da empresa após todos os demais *stakeholders* receberem as suas partes de acordo com a respectiva participação no negócio.

Nesse contexto, as ações de governança corporativa orientadas para reforçar a transparência, a solução assertiva de problemas relacionados à percepção dos *stakeholders*, informações e comunicações consistentes com a cultura e com o modelo de gestão e a prevenção de riscos morais internos na empresa ou desta com os seus públicos de interesse, são base para o caráter positivo da reputação corporativa (DENTCHEV; HENE, 2003). Em síntese, é possível inferir que a reputação corporativa é positivamente impactada pelo exercício de uma “boa governança corporativa”.

Assim, a “boa governança corporativa” é condição essencial para a obtenção do apoio das partes interessadas ao projeto empresarial e a consequente manutenção de vantagens competitivas do negócio no mercado. No entanto, às vezes observa-se que empresas de controle familiar apresentam menores níveis de transparência para os *stakeholders* sobre o negócio. Isso talvez se deva à dificuldade em atender os interesses das partes interessadas e também de gerir adequadamente as complexidades próprias da interdependência entre a família, a propriedade e a gestão da empresa (FLEMONS; COLE, 1992; GERSICK et al., 1997), e também de prover tratamento institucional à governança corporativa.

No próximo subcapítulo apresenta-se como a teoria institucional pode ser útil para orientar o processo de institucionalização da “boa governança corporativa” junto aos *stakeholders* de empresas familiares.

2.3.2 Teoria Institucional

Embora a constatação de que a relevância das instituições talvez remonte às obras de Adam Smith e Karl Marx (séculos XVIII e XIX respectivamente), não há ainda, hoje, unanimidade entre os estudiosos quanto à conceituação e à delimitação desse tema. Desde então, outros pesquisadores, advindos originalmente de distintas áreas do conhecimento científico (política, econômica e social), inseriram-se nos estudos, acrescentando diferentes perspectivas teóricas sobre o tema e contribuindo para o desenvolvimento das bases da teoria institucional.

No Quadro 6, a seguir, sintetiza-se a evolução da teoria institucional, referenciando diferentes visões teóricas que contribuíram para essa construção.

Quadro 6 - Teoria Institucional: contribuições das visões política, econômica e social

POLÍTICA	ECONÔMICA	SOCIAL
Período de Desenvolvimento		
- Segunda metade do séc. XIX até o início do séc. XX.	- Final do séc. XIX (1898). - Esmorecimento após a primeira metade do sec. XX. - Ressurgimento na década de 1970.	- A partir da segunda metade do século XX.
Origens Teóricas/Ideias Iniciais		
- Direito constitucional. - Filosofia moral.	- Negação do conceito de <i>homo economics</i> (determinante dos sistemas econômicos vigentes à época). - Contraponto ao pensamento clássico quanto às condições de equilíbrio e sobrevivência do sistema econômico.	- Maior complexidade social (transformações geoeconômicas, políticas e culturais) e organizacionais (surgimento das grandes corporações, fusões, internacionalização, organizações de serviços etc.). - Reconhecimento da importância das organizações como unidades significantes no universo social. - Estudos organizacionais passam a exigir novos aportes teóricos e não somente aqueles voltados para os aspectos internos das unidades de produção.
Principais Autores		
- Burges, Wilson, Willoughby.	- Veblen, Mitchell, Williamson, North, Coase e Simon.	- Selznick, Mayer, Rowan, Berger, Luckman, DiMaggio e Powell.
Principais Ênfases dos Estudos		
- Aspectos legais. - Ordenação administrativa das estruturas de governo. - Arranjos administrativos (base das estruturas de governança). - Autonomia relativa presente nas instituições políticas, frente à sociedade. - Complexidade dos sistemas políticos. - Simbolismo no universo político (dimensão cultural envolvida).	- Foco na análise de problemas práticos e específicos (empirismo); - Crítica a teoria econômica da eficiência estática e do equilíbrio de mercado; - Costumes e convenções determinam o comportamento econômico; - Ações dos indivíduos são influenciadas pelas circunstâncias e relações de natureza institucional; - Necessidades, interesses e motivos individuais conferem complexidade e instabilidade a variável institucional; - Análise das mudanças, transformações e inovações do sistema econômico; - Análise do ambiente institucional, da governança das organizações e do indivíduo como ator racional.	- Organizações são vistas como elos (conexão) entre os indivíduos e o ambiente social. - Diferenças e particularidades entre organização e instituição. - Institucionalização ocorre ao longo do tempo e é construída pelos grupos, interesses distintos e relacionamentos estabelecidos. - Organizações respondem a influências externas não somente em variáveis concretas (resultados, eficiência, tecnologia, tamanho), mas também a valores, crenças e mitos compartilhados. - Organizações buscam reconhecimento social e legitimação (requisitos para a obtenção de recursos financeiros, humanos, etc.). - Isomorfismo coercitivo, normativo e mimético. - Busca de homogeneidade (conformação em lugar da mudança e reprodução em lugar da transformação). - Inclusão de questões de poder, interesses e mudança na agenda institucional.

Fonte: desenvolvido pela autora.

A perspectiva política (Quadro 6), nitidamente legalista, preocupou-se, inicialmente, com a análise e entendimento dos sistemas políticos nas suas complexidades, e também nas estruturas de governo e nas suas relações com a sociedade. Embora tenha acrescentado, talvez, uma primeira visão “regulatória”, a teoria institucional voltava-se para um escopo de análise ainda bastante restrito aos aspectos legais relacionados à política, às estruturas governamentais, etc. Nesse sentido, é possível que resida, nas contribuições da perspectiva política a teoria institucional, o embrião do que hoje foi estendido às organizações em geral e estuda-se como governança corporativa.

Conforme apresentado na Figura 5, a governança corporativa pode ser entendida como um sistema normativo, que regula as relações internas e externas das empresas com os respectivos públicos de interesse (ROSSETTI; ANDRADE, 2014; IBGC, 2009). Esse entendimento explicita a aproximação conceitual da governança corporativa nos primórdios da teoria institucional, a partir do *viés* da construção política. Por outro lado, os estudiosos institucionalistas identificados com a perspectiva econômica (Quadro 6) (Vendlen, 1899, entre outros) falseiam a lógica determinista neoclássica vigente à época, de que o curso econômico social demonstrado ao longo da história da humanidade era algo que seguia um fluxo “racional”, “previsível” e “imutável”. Ao contrário, sustentam que o comportamento econômico é influenciado pelos costumes e regras presentes em uma sociedade, e que os indivíduos, nas suas crenças e comportamentos, são impactados pelo contexto e pelas relações institucionais a que estão sujeitos.

Nesse momento, instituições e contexto influenciam-se mutuamente, exigindo, especialmente das instituições, esforços de adaptação aos novos elementos presentes no contexto e este, por sua vez, é impactado pelas mudanças adaptativas (integração de novos hábitos ao pensamento comum) das instituições. Desse modo, as instituições são “definidoras”, mas também “caudatárias”, de regras e procedimentos que orientam reciprocamente os relacionamentos estabelecidos com o mercado, assim como os respectivos impactos econômicos decorrentes desta dinâmica.

Ainda com base na perspectiva econômica — modo com que são estabelecidas as transações —, as normas regulatórias necessárias para balizar esses intercâmbios e os custos envolvidos influenciam e configuram os governos, os mercados e as organizações (WILLIAMSON, 1993; SCOTT, 2013).

O argumento teórico implícito é de que a “racionalidade humana é limitada”, e por isso as inter-relações sociais sempre envolvem algum nível de risco, pois são passíveis do

oportunismo das partes envolvidas. Mitigar esses riscos não é tarefa fácil, e sempre implica, de um lado, a criação de parâmetros capazes de regular as trocas entre as partes, e, de outro, os custos relacionados a essas transações e aos impactos econômicos deles decorrentes. Portanto, a necessidade de melhor entender os interesses das partes relacionadas (*stakeholders e shareholders*) e também as questões relacionadas ao tema da confiança entre essas partes ganha relevância. Isso porque esses aspectos contribuem para minimizar os custos das transações e a necessidade de regulações externas mais fortes.

Mesmo com a ampliação conceitual trazida pela visão econômica à teoria institucional, nesse período, ainda é dado pouco destaque ao entendimento das organizações em relação às instituições, pois, somente a partir da década de 1970 o interesse acadêmico sobre as instituições se revigora, acrescentando a ótica social à teoria institucional, visando melhor compreensão da realidade e do funcionamento social (Quadro 6 - perspectiva social). Os temas organizacionais passam, então, a ter maior visibilidade e a integrar o arcabouço conceitual da teoria institucional.

Nesse contexto, North (1990) enuncia que quaisquer estruturas (formais ou informais) regulatórias das interações sociais (indivíduos e grupos) constituem instituições. Razão pela qual a adoção de regras sociais, leis, práticas gerenciais entre outros, visando reforçar a governança entre as partes interessadas, é condicionada não somente por fatores econômicos, mas também pela necessidade de legitimação social destas, pois o contexto *per se* promove a homogeneidade entre os integrantes (DiMAGGIO; POWELL, 1983).

Destacam-se três mecanismos que reforçam mudanças isomórficas institucionais: (i) isomorfismo coercitivo (atende as necessidades políticas e de legitimação das organizações); (ii) isomorfismo mimético (atende as necessidades de resposta da empresa frente às incertezas do contexto); (iii) isomorfismo normativo (refere-se às questões normativas relacionadas à profissionalização e aos *stakeholders* (DiMAGGIO; POWELL, 1983). Com base nisso, é possível dizer que, enquanto mudanças institucionais isomórficas, tanto a constituição quanto a reconstituição da confiança na governança corporativa em empresas familiares ocorre a partir da conjugação de elementos presentes nos três mecanismos citados.

Privilegiando um olhar integrativo da organização com o ambiente em que está inserida, as abordagens institucionalistas são dispostas em um *continuunn* teórico, desde o determinismo ambiental até o isomorfismo institucional (DiMAGGIO; POWELL, 1983; LEWIN; VOLBERDA, 1999). Em última análise, essa integração considera que os aspectos “não racionais” estão presentes no comportamento de indivíduos e organizações porque “os

indivíduos não são estimulados à ação puramente baseados nos seus papéis formais, assim como as organizações também não agem puramente com base nas suas estruturas formais”. (VIEIRA; CARVALHO, 2003).

A teoria institucional concentra-se em elucidar a maneira com que as organizações protegem e melhoram as suas posições e a sua legitimidade, em conformidade com as regras e normas estabelecidas no ambiente institucional (MEYER; ROWAN, 1991). Nesse contexto, a “instituição” é expressa por meio do conjunto de regras e acordos que as organizações e os indivíduos devem seguir (BRUTON; AHLSTRON; LI, 2010), as quais derivam de outros aparatos regulatórios (estruturas reguladoras, órgãos governamentais, leis, profissões e outras práticas sociais e culturais) que exercem pressões de conformidade.

Essa abordagem considera que a institucionalização das regras sociais ocorre mediante o compartilhamento cognitivo e simbólico das mesmas entre os atores sociais envolvidos (DiMAGGIO; POWELL, 1983; GIDDENS, 1979; TOLBERT; ZUCKER, 1983). Assim, quando os atores atribuem significados (cognitivos e simbólicos) a determinada regra ou prática, considerando-a adequada e a julgam legítima, são motivados a adotá-la e a institucionalizá-la; contudo, quando duvidam, muitas vezes consideram-na não legítima e, assim, são motivados a rejeitá-la. Portanto, compreender o modo com que os argumentos formam e refletem as crenças é fundamental para explicar a adoção e a institucionalização de valores e práticas, o que, por sua vez, é base tanto para a construção quanto para a reconstituição da confiança entre as partes, caso necessário.

Ainda conforme a abordagem de DiMaggio; Powell (1983), pelo menos dois outros conceitos precisam ser destacados: (i) campo organizacional; e (ii) isomorfismo institucional. O campo organizacional refere-se ao conjunto de organizações que constituem uma área da vida institucional (fornecedores-chave, consumidores de recursos e produtos, agências regulatórias e outras organizações que produzam serviços e produtos similares). Já o isomorfismo institucional trata do processo restritivo que impele uma unidade ou parte de determinado grupo a se assemelhar às demais unidades que estão sujeitas ao mesmo conjunto de condições ambientais (homogeneização).

Existem dois tipos de isomorfismo: (i) competitivo (aplica-se a campos com competição livre e aberta); e (ii) institucional (aplica-se às organizações que não competem somente por recursos e clientes, mas por poder político e legitimação institucional, por adequação social, e também por adequação econômica).

Considerando-se que a governança corporativa de uma organização pode ser pensada como as “regras do jogo” que orientam o funcionamento e delimitam as escolhas, ações e interações das empresas com os seus públicos de interesse (NORTH, 1990), a teoria institucional, sob a ótica do institucionalismo organizacional, parece oferecer, de fato, um relevante suporte conceitual para a compreensão da questão proposta nesta Tese, sobretudo no que se refere à governança corporativa.

O caráter institucional da governança corporativa, como uma estratégia racional de diferenciação das empresas no mercado, não se refere, obrigatoriamente, ao incremento da eficiência nos negócios, mas à eficiência percebida (reputação), decorrente da utilização de padrões e regras de funcionamento que legitimam as organizações como eficientes diante dos seus *stakeholders* (DiMAGGIO; POWELL, 1983). Assim sendo, essas estruturas racionais institucionalizadas (governança corporativa) passam a constituir-se em verdadeiros mitos, impulsionando as organizações à sua adoção e, em consequência, à homogeneização (MAYER; ROWAN, 1991).

Com base nos conceitos inclusos neste capítulo, e consistente com o que ocorre com outras abordagens teóricas, é possível entender melhor a teoria institucional a partir da síntese dos aspectos positivos e negativos que lhe são implícitos, apresentados no Quadro 7.

Quadro 7 - Teoria Institucional: aspectos positivos e negativos

ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
<ul style="list-style-type: none"> • Foco em macroanálises (organização em seu ambiente); • Alternativa às vertentes teóricas baseadas no racionalismo dos indivíduos e no determinismo das organizações; • Acrescenta novas dimensões de análise às teorias organizacionais; • Integra aspectos socioculturais (cognitivos e simbólicos) ao entendimento das organizações; • Concepção dinâmica sobre as inter-relações entre indivíduos e organizações; • Ênfase na legitimação do <i>modus operandi</i> da organização, mais do que na sua eficiência operacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de consenso sobre alguns dos conceitos básicos (instituição, delimitação do campo de estudos, institucionalização, etc.); • Menor ênfase em microanálises; • Conceituações bastante amplas e pouco objetivas; • Dificuldade de aplicação e análise em estudos empíricos em face da subjetividade presente; • Visão homogênea das organizações em termos de constituição e caracterização das mesmas (isomorfismo institucional); • Pouca utilização da teoria em estudos sobre a temática proposta neste projeto de tese; • Restrita compreensão do processo de institucionalização com base em pesquisas empíricas.

Fonte: elaborado pela autora.

Embora, os aspectos negativos identificados também sejam em número superior ao dos aspectos positivos (Quadro 5), é importante salientar que os primeiros (aspectos negativos) reforçam o senso de “oportunidades” para o desenvolvimento de novos estudos, utilizando-se a teoria institucional como abordagem de fundo. Em termos gerais, talvez as principais críticas feitas à teoria institucional sejam quanto à dificuldade de delimitação do campo, subjetividade e inconsistências em alguns dos conceitos-chave e também quanto aos níveis de análise possíveis de serem suportados pela mesma (PECI, 2005).

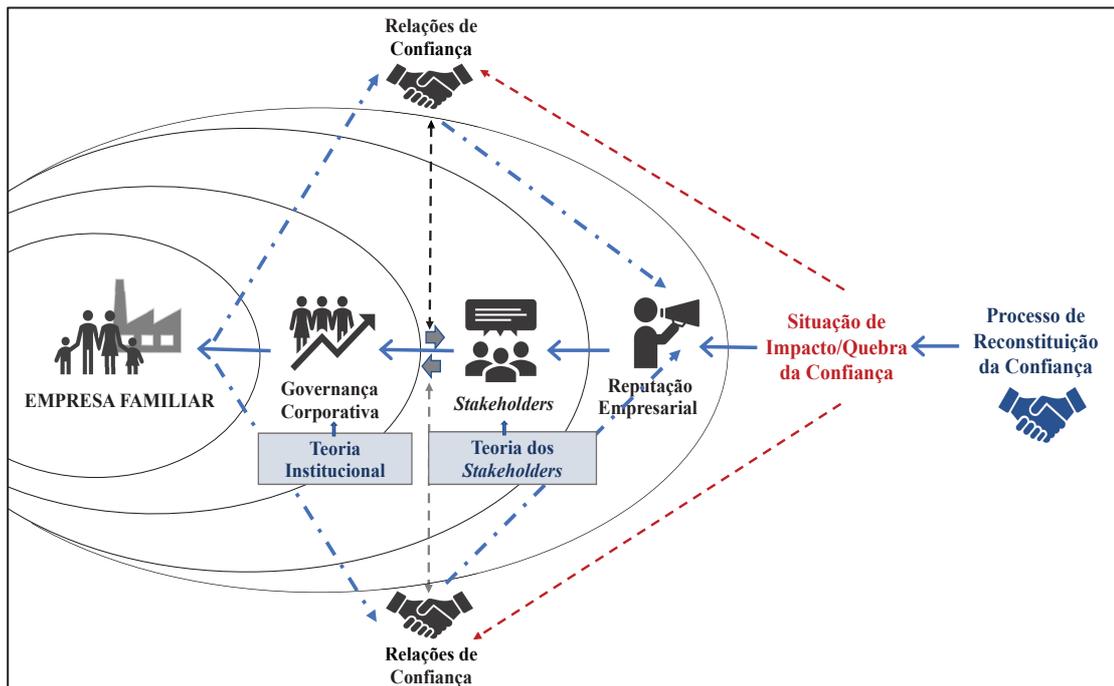
De fato, a teoria institucional parece mais preocupada em referendar questões relacionadas à perpetuidade das instituições no tempo do que com o entendimento sobre as minúcias da constituição e da caracterização do processo de institucionalização propriamente dito. Talvez por isso as pesquisas empíricas acabam por superestimar aspectos como o mimetismo organizacional (PECI, 2005; DiMAGGIO; POWELL, 1983).

Finalizando-se a revisão de literatura sobre confiança, confiança organizacional, reconstituição da confiança, empresas familiares, governança corporativa, reputação corporativa, teoria dos *stakeholders* e teoria institucional, no próximo tópico integram-se, por meio de um esquema, todos esses temas que são base para se responder a questão central desta Tese.

2.3.3 Esquema Teórico Conceitual

Apresenta-se, na Figura 6, sob a forma de um esquema, uma síntese dos principais temas que integram a fundamentação teórico-conceitual apresentada anteriormente.

Figura 6 - Esquema dos Principais Temas



Fonte: elaborado pela autora.

Na Figura 6 sintetizam-se os principais temas (governança corporativa, *stakeholders*, relações de confiança e reputação empresarial), necessários para se aprofundar o entendimento do processo de constituição e de reconstituição da confiança de uma empresa familiar, conforme proposto na presente Tese. Relacionados a cada um desses temas, e em complementação ao esquema apresentado (Figura 6), destacam-se na sequência, os principais elementos e autores que substanciam o Capítulo 6 desta Tese, intitulado Discussão dos Resultados e Contribuições.

Na Figura 6 utilizou-se a “cor preta” para representar os principais temas que embasam a discussão teórica conceitual deste estudo. A “cor vermelha” destaca a “situação de impacto ou quebra da confiança” a que a empresa pode estar exposta e a repercussão dessa quebra sobre as relações de confiança estabelecidas com os seus *stakeholders*. A “cor azul” evidencia o fluxo do processo de reconstituição da confiança, e também as respectivas teorias ou conceitos teóricos (principais) que consubstanciam a análise crítica do processo em questão.

Considerando-se que, no presente estudo, o tema empresa familiar é central (contexto, características, peculiaridades, valores, cultura, dinâmica, etc.) para a análise do processo de reconstituição da confiança na governança corporativa, faz-se a sua fundamentação por meio das lentes teóricas dos autores Sharma, Chrisman e Chua (1997; 1999), Gersick et al., 1997, Anderson e Reeb (2003), Gomez-Mejia et al. (2007) e Gibson et al., (2014).

Mesmo sabendo-se que as famílias empresárias, em geral, imprimem algumas das suas características e valores no *modus operandi* do negócio, é por meio do modelo de governança corporativa adotado que, de fato, essas empresas se expressam no dia-a-dia, norteadas as interações com os *stakeholders*. A maneira como ocorrem essas interações e o seu caráter positivo, ao longo do tempo, são base para o desenvolvimento de relações de confiança da empresa familiar com os seus públicos de interesse e constituem a reputação empresarial.

As características da empresa, a maneira com que o negócio é operado e a governança corporativa propriamente dita, foram discutidos com base nos conceitos propostos pela Teoria Institucional, especialmente no que se refere ao Neoinstitucionalismo e ao Institucionalismo Organizacional, representados respectivamente pelos autores Coase, (1988), Williamson, (1993), North (1990), Meyer e Rowan, (1991) e DiMaggio e Powell, (1983). A partir das lentes desses autores, procurou-se entender como ocorre a institucionalização do aparato regulatório (conceitos, artefatos, etc.) proposto na governança corporativa da empresa estudada e o quanto esses aspectos podem mitigar os efeitos de situações que impactam a confiança dos *stakeholders*, e se podem contribuir para reparar a confiança abalada.

Para aprofundar a discussão sobre o tema da governança corporativa utilizou-se complementarmente, os conceitos propostos principalmente pelos autores Rossetti e Andrade (2014), Ramasswamy, Ueng e Carl (2008). Além disso, dentro de uma perspectiva mais empírica e atual, adotou-se também, como referência nesse assunto junto ao mercado, o IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2009), alinhado a outras organizações nacionais e internacionais (CVM – Comissão de Valores Mobiliários, OECD - *Organization for Economic Co-operation and Development*, etc.). Essas organizações atuam nas áreas de governança corporativa e familiar, funcionando como entidades reguladoras e disseminadoras das melhores práticas a serem adotadas.

Considerando-se que é por meio da governança corporativa que a empresa se expressa e interage com os seus públicos de interesse (Fiss, 2008), sendo capaz de construir relações de confiança com estes, utilizou-se a Teoria dos *Stakeholders* para solidificar a análise (tratamento dado pela empresa, expectativas envolvidas, relacionamento com a empresa, etc.). Embora se tenha revisitado vários autores que contribuíram para o avanço Teoria dos *Stakeholders*, adotou-se a perspectiva dos autores Freeman e McVea (2000), Dentchev e Hene (2003), Laplume et al., (2008) e Reed et al., (2009).

Sabe-se que conhecer e gerir adequadamente os interesses das partes envolvidas na empresa, conciliando diferenças e gerenciando de maneira ativa as inter-relações do ambiente

empresarial, visando à geração de riquezas para todos os *stakeholders* (FREEMAN; MCVEA, 2000), aumenta a confiança entre as partes, diminui custos de transação e potencializa a reputação da empresa (WILLIAMSON, 1993; DENTCHEV; HENE, 2003). Nesse sentido, dispor de sólidas relações de confiança com os públicos de interesse é fator-chave tanto para maximizar negócios quanto para auxiliar a reconstituição da confiança, caso a empresa seja submetida a alguma situação de impacto ou de quebra desta. Para se entender como ocorre o processo de reconstituição da confiança (objeto desta Tese), os temas da confiança foram fundamentados teoricamente, dentre os quais, especificamente, o que se refere à confiança nas organizações.

Os autores convergem na compreensão de que confiança implica certeza de que as partes relacionadas são vulneráveis às ações recíprocas, mas que as expectativas presentes serão mutuamente atendidas por meio da realização dessas ações, independente da existência de monitoramento ou de controles específicos (MAYER et al., 1995). Essa visão remete ao fato de que a geração de confiança organizacional está relacionada ao manejo de expectativas coletivas, considerando-se que, em princípio, todos os indivíduos são honestos e cooperativos, que as suas interações baseiam-se em normas e princípios comuns a todos (FUKUYAMA, 1996) e que são expressos nos comportamentos e nas mensagens emitidas pela organização (KRAMER, 1999; WEICK, 1979).

No que se refere à confiança estabelecida no *locus* das empresas familiares, mostra-se oportuno considerar a contribuição das teorias organizacionais ao tema, as quais apresentam duas dimensões de confiança que fundamentam as relações interpessoais internas e externas das organizações: (1) confiança cognitiva; (2) confiança afetiva (McALLISTER, 1995). Costa (2000), por sua vez, acrescenta à análise uma terceira dimensão: (3) confiança comportamental. As dimensões afetivo e comportamental mostram-se muito presentes na construção da confiança em empresas familiares, onde existe um acréscimo de complexidade na gestão desse tipo de empreendimento, pois implica o manejo de expectativas e interesses relacionados à empresa, à família e à propriedade (GERSICK et al., 1997).

Ampliando-se o conceito de confiança organizacional para uma dimensão institucional, que é o mote principal de análise nesta pesquisa, entende-se que a confiança é a manifestação institucionalizada da crença nas qualidades morais do outro (empresa versus *stakeholders*) e na propensão das partes em confiarem mutuamente, com base na legitimação das crenças e normas que regulam as relações (governança corporativa) (North, 1990 e Zucker, 1986). As contribuições teóricas dos autores Zucker (1986), Mayer et al., (1995), Möllering (2001),

Caldwell e Clapham (2003) também foram muito significativas para clarificar o tema da confiança nas organizações no presente estudo.

A reconstituição da confiança em nível organizacional implica apreciação dos diferentes públicos de interesse acerca dos sistemas, processos, cultura e práticas de gestão adotados pela empresa (GILLESPIE; DIETZ, 2009). E embora outros estudiosos (LEWICKI; BUNKER, 1996; FERRIN et al, 2005; GILLESPIE; DIETZ, 2009; KIM et al., 2006, 2009; AUGUSTINE, 2012; CHILD; RODRIGUES, 2012), dedicados ao estudo sobre a reconstituição da confiança, apontem diferentes caminhos nesse sentido (processos e táticas para reparação de relacionamentos, transparência da governança corporativa, reconstrução da verdade, foco no processo de reconstituição da confiança, etc.), mais recentemente cresceu a preocupação em propor alternativas para minimizar os danos à reputação (ELSBACH, 1994), em decorrência de eventuais impactos ou da quebra de confiança organizacional. Essa abordagem é muito útil considerando-se o propósito desta Tese.

Adotou-se também, para a análise de como ocorreu o processo de reconstituição da confiança na empresa estudada, o modelo teórico proposto por Bachmann, Gillespie e Priem (2015a), que integra seis mecanismos-chave (*sensemaking*, abordagem relacional, regulação e controle formal, cultura ética e controle informal, transparência e responsabilidade e transferência de confiança) utilizados para reparar a confiança organizacional e institucional junto aos públicos de interesse.

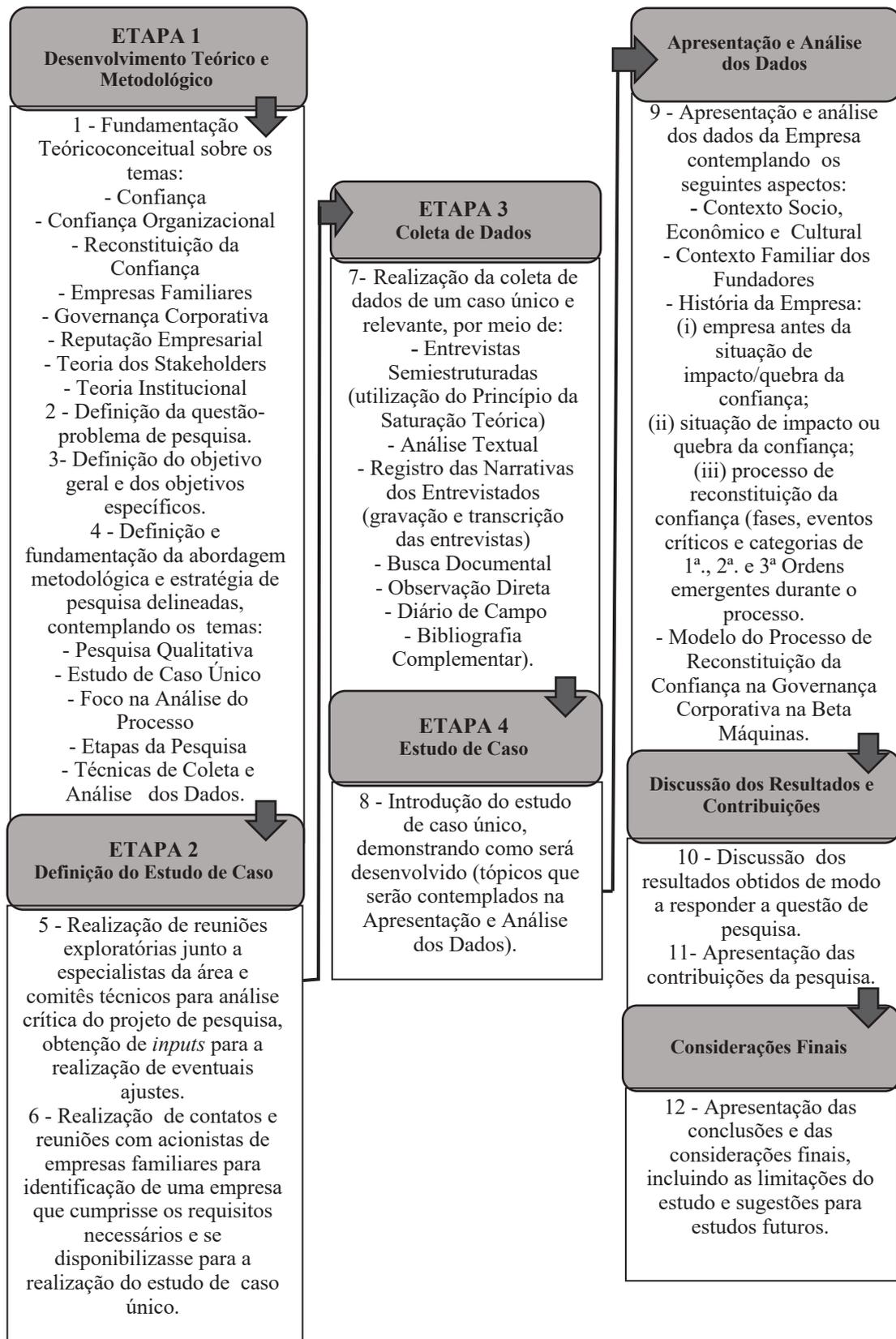
Com base no exposto constata-se a importância de examinar teoricamente, de maneira integrada, os temas da empresa familiar, governança corporativa, *stakeholders*, confiança e reputação corporativa para subsidiar o entendimento e a análise crítica do processo de reconstituição da confiança.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Com base no entendimento de que a escolha adequada do método é condição fundamental para buscar maior acuracidade e cientificidade nas pesquisas em geral, apresenta-se, neste capítulo, a abordagem metodológica, a estratégia de pesquisa, e os procedimentos de coleta e análise de dados empregados no presente estudo, de modo a responder a questão-problema proposta: **Como ocorre a reconstituição da confiança na governança corporativa em empresas familiares?**

O mapa apresentado a seguir (Figura 7) destaca e integra, em linhas gerais, as etapas metodológicas que foram seguidas para o desenvolvimento desta pesquisa.

Figura 7 - Mapa Metodológico do Estudo



Fonte: elaborado pela autora.

O mapa metodológico elaborado (Figura 7) aponta a realização de sete macroetapas e de doze passos sequenciais que embasam o método adotado para o desenvolvimento da presente Tese.

A etapa 1 diz respeito à fundamentação teórica problematização (questão de pesquisa e objetivos gerais e específicos do estudo) e definição da abordagem/estratégia metodológica (definição dos métodos e procedimentos, etapas a serem desenvolvidas, planejamento do estudo de caso, técnicas de coleta e de análise de dados) adotadas para o desenvolvimento da pesquisa.

A etapa 2, de caráter exploratório, contém as reuniões realizadas (28) com especialistas, entidades setoriais e acionistas de empresa familiares, sobre o tema da pesquisa, para validação do projeto de pesquisa e para identificação de uma empresa com as características necessárias para a realização do estudo de caso.

As etapas 3 e 4 referem-se à realização do estudo de caso propriamente dito, com a coleta de dados e a elaboração do caso único, respectivamente. Na sequência, embora não sejam exatamente etapas da metodologia, explicitam-se outros três passos relativos ao estudo: (i) apresentação e análise dos dados coletados; (ii) discussão dos resultados e contribuições da pesquisa e; (iii) considerações finais. Este último passo sintetiza os elementos que respondem a questão-problema e os objetivos gerais e específicos propostos inicialmente (Etapa 1), as limitações encontradas e sugestões para estudos futuros.

A seguir apresenta-se a Etapa 1, a partir do passo 4, uma abordagem metodológica que suporta o desenvolvimento deste estudo.

3.1 ETAPA 1: DESENVOLVIMENTO TEÓRICO E METODOLÓGICO

3.1.1 Abordagem Metodológica

No que se refere à investigação dos fenômenos que envolvem gestão (pessoas, processos, tecnologias, etc.) de maneira científica, é fundamental que se clarifique e justifique o método de pesquisa a ser adotado. Essa escolha deve estar orientada para auxiliar o pesquisador a responder adequadamente a questão a ser enfrentada na pesquisa.

Nesse sentido, entender o método qualitativo de pesquisa significa, em primeiro lugar, evitar assertivas comumente utilizadas de que se trata de um método demasiadamente subjetivo pelo fato de as conclusões decorrentes não serem exclusivamente amparadas por números, cálculos estatísticos, percentagens, etc. e, portanto, menos robustas e isentas no que se refere

ao desenvolvimento de conclusões dedutivas (DRESCH; LACERDA; ANTUNES, 2015). Do ponto de vista das Ciências Humanas, ao contrário, o método qualitativo, mais do que entender somente o fenômeno propriamente dito em toda a sua extensão e profundidade, também procura compreender o significado individual e coletivo desse fenômeno para os atores envolvidos.

De maneira genérica, sabe-se que a pesquisa qualitativa estuda os fenômenos no seu ambiente natural, procurando dar sentido ou interpretá-los a partir dos significados que os indivíduos lhe atribuem ao vivenciá-los (DEZIN; LINCOLN, 1994). Capturar, pois, em profundidade, os significados que os indivíduos ou grupos atribuem a determinados fenômenos é a base para a melhor estruturação do *modus operandi* desses atores. Para tanto, o pesquisador utiliza as informações oriundas do campo de pesquisa, obtidas por meio de entrevistas individuais ou coletivas, observações, análise de documentos, análise de textos, etc. (DRESCH; LACERDA; ANTUNES, 2015). Assim, o foco dos pesquisadores “qualitativistas” é exatamente o entendimento do processo de construção dos significados ou ideias-chave dos fenômenos pelos indivíduos e a forma como os descrevem (BOGDAN; BIKLEN, 1998).

É central no método qualitativo, portanto, que a interpretação do pesquisador privilegie a visão dos envolvidos e não a sua própria visão, ou somente os achados da literatura. Nessa perspectiva, entende-se que a metodologia qualitativa é capaz de capturar as sutilezas presentes nas ações dos sujeitos, nas relações de causa e efeito (processo), nos significados presentes e nas estruturas sociais, inerentes à questão da reconstituição da confiança na governança corporativa no contexto das empresas familiares.

Cabe salientar que, embora ainda não haja um padrão bem definido para a apresentação de pesquisas qualitativas (PRATT, 2009), e que a apresentação criativa dos dados coletados é fundamental, Langley e Abdallah (2011) apontam pelo menos duas maneiras de fazê-lo: (i) Modelo de Eisenhard e (ii) Modelo de Gioia. Os nomes atribuídos aos métodos remetem aos seus precursores (FACCIN, 2016).

O modelo de Eisenhard tem suas bases na epistemologia positivista, sendo voltado para auxiliar o desenvolvimento de proposições teóricas de caráter mais geral (nomotéticas) e derivadas, principalmente, da utilização de estudos de casos comparativos. As dimensões de análise são predefinidas e a comparação entre os casos permite apreender muito mais o que é comparável e comum a todos do que as particularidades de cada um. (LANGLEY; ABDALLAH, 2011)

O modelo Gioia é interpretativista, valoriza o entendimento e os significados que os pesquisados atribuem aos fatos ocorridos ao longo de um período de tempo. É muito útil quando o pesquisador deseja entender e detalhar processos, e ao elaborar a história a partir das narrativas dos participantes da pesquisa, destacando a essência dos acontecimentos (FACCIN, 2016). Parece possível comparar essa ação do pesquisador à edição de um “filme”, em que a atenção dele está voltada para compreender o “enredo”, desvendando as suas particularidades, significados e sentidos. Vale ressaltar que entender um processo, seja ele qual for, não é tarefa simples, pois se trata de entender uma sequência ou fluxo de “eventos” críticos que, encadeados, configuram o processo como tal. É usual que as informações emergjam de maneira desordenada, como um *puzzle*, cujas peças precisam ser adequadamente organizadas para que se possa acessar as imagens contidas nele.

Conforme Langley (1999), pelo menos três aspectos precisam ser destacados quanto à análise de processos: (i) a captura e o entendimento de “eventos” no contexto de pesquisa, em geral, não é algo usual aos pesquisadores; (ii) como não é possível a delimitação prévia dos “eventos” que vão emergir da pesquisa, estes podem envolver vários níveis e unidades de análise, aos quais o pesquisador acessa de maneira desorganizada; (iii) a duração de cada “evento” pode variar, inclusive quanto à clareza, precisão e relevância para o processo em análise; (iv) embora o foco desse tipo de pesquisa seja a captura dos “eventos” inerentes ao processo, estes não se constituem em um fim em si mesmos e podem variar de acordo com alterações na forma de pensar, dos relacionamentos, dos sentimentos e das interpretações dos informantes.

Colaborando para o melhor entendimento do método de análise de processos, Mohr (1982), ao comparar a Teoria da Variância com a Teoria de Processo, enuncia: (i) a primeira entende os fenômenos com base nas relações estabelecidas entre as variáveis dependentes e independentes; (ii) a segunda analisa a sequência de eventos ocorridos e os resultados gerados a partir destes.

Assim, em relação aos objetivos e ao caráter científico necessários à presente pesquisa, utilizou-se, neste estudo, uma abordagem qualitativa exploratória, de natureza indutiva, tendo como método de pesquisa a realização de estudo de caso único, com ênfase no “*process data*” (denominação original) ou “análise de processo”, seguindo o método de Gioia (FACCIN et al., 2019); LANGLEY; ADDALLAH, 2011).

A escolha do método explicita a intenção do pesquisador, não de testar hipóteses ou de verificar algo específico, mas de aprofundar a compreensão de “como” e “por que” ocorre o

fenômeno da reconstituição da confiança (análise do processo) e quais são as suas dimensões implícitas (padrão dos eventos, intencionalidade e significados das ações) a partir da percepção de um conjunto de *stakeholders* (visão geral).

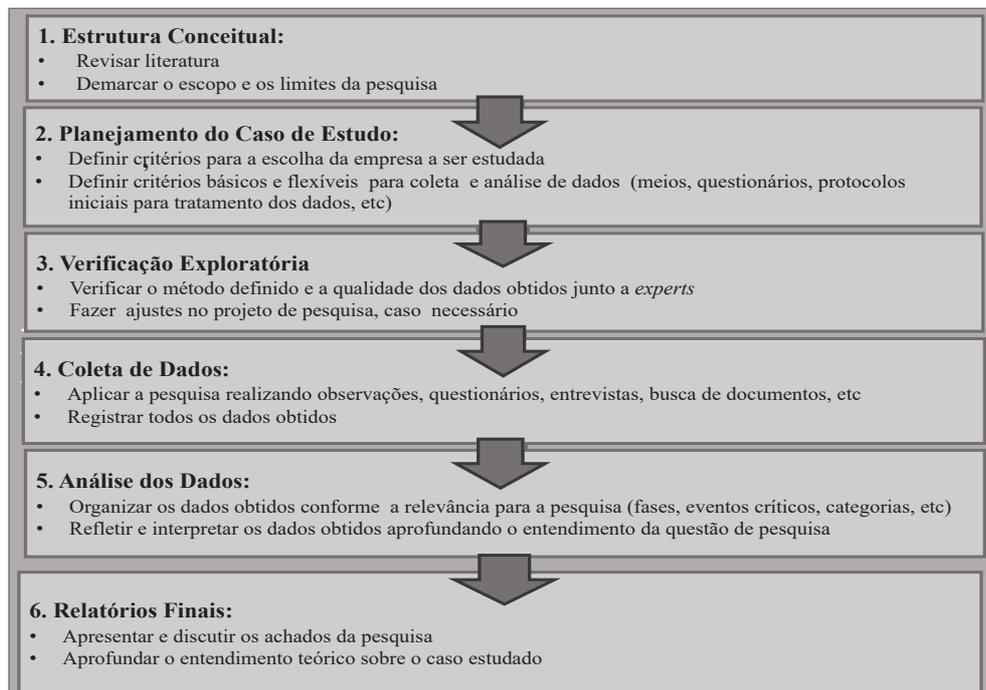
Considerando-se que o fenômeno da “reconstituição da confiança” é um processo dinâmico, complexo e ainda pouco estudado (conforme literatura), compreender os diferentes significados que lhe são atribuídos e como os elementos que o compõem evoluem ao longo do tempo (desde a quebra da confiança até a realização da pesquisa) é fundamental para entendê-lo em profundidade. No caso dos participantes, a matéria-prima para a análise do processo de “reconstituição da confiança” baseia-se na sua singular interação com o fenômeno em questão (experiência); no caso do pesquisador, decorre do contato que realiza com as diferentes dimensões (relatos dos participantes, processos, práticas, perspectivas teóricas, envolvimento com o objeto de pesquisa, etc.) do campo de pesquisa (CHARMAZ, 2006).

A abordagem proposta, com *design* nitidamente construtivista, permite a melhor integração e interpretação pelo pesquisador dos dados levantados durante a pesquisa (visão dos participantes, análises e reflexões do pesquisador, análise de documentos, materiais ilustrativos etc.) de maneira a reproduzir as múltiplas percepções dos envolvidos (*stakeholders*) sobre o fenômeno estudado (FACCIN, 2016).

Para que se conseguisse maior consistência entre a questão-problema a ser respondida e as ferramentas metodológicas adotadas para respondê-la, foram realizadas as macroetapas metodológicas, demonstradas no Mapa Metodológico do Estudo (Figura 7), apresentado no início deste capítulo.

Em se tratando especificamente do desenvolvimento do estudo de caso único, para conferir-lhe maior robustez científica contemplam-se as etapas básicas contidas na Figura 8.

Figura 8 - Estudo de Caso: etapas de desenvolvimento



Fonte: adaptado pela autora de Dresch, Lacerda e Antunes (2015).

O conjunto de características, propriedades e a flexibilidade da abordagem qualitativa exploratória, decorrente de pesquisa empírica (estudo de caso único), e o método de análise de processo (método Gioia) reafirmam o entendimento da pesquisadora de que estas são as opções metodológicas que melhor se adaptam ao propósito do presente estudo

A seguir apresenta-se um detalhamento inicial sobre a estratégia de pesquisa e também sobre os procedimentos para definição do caso para estudo e para a coleta e análise de dados realizados nesta pesquisa.

3.1.2 Estratégia de Pesquisa

Considerando-se a fundamentação teóricoconceitual (Capítulo 2) e a abordagem metodológica escolhida para orientar este estudo, é possível construir uma estratégia que resulte efetiva para responder a questão de pesquisa definida. Nesse sentido, com base nos estudos de Langley (1999), existem sete alternativas de estratégias a serem utilizadas para tratamento dos dados coletados e posterior análise do processo: (i) Narrativa; (ii) Qualificação; (iii) Templates Alternativos; (iv) Teoria Fundamentada (*Grounded*); (v) Mapas Visuais; (vi) Escalonamento Temporal; (vii) Estratégia Sintética. Ainda conforme o autor é possível

combiná-las, de acordo com a necessidade do pesquisador em relação aos objetivos da pesquisa.

Assim, para fins do presente estudo, utilizou-se a combinação de alguns fundamentos teóricos de duas destas abordagens: a *Grounded Theory*, ou *Gioia Method*, e a narrativa. É importante ressaltar que a *Grounded Theory* foi utilizada somente como inspiração para pesquisa empírica (acesso ao campo), o que viabilizou a identificação das categorias emergentes a serem analisadas.

Em 1967, Glaser e Strauss iniciaram o desenvolvimento da *grounded theory*, ou teoria fundamentada, destacando que, por ser substantiva essa teoria explicaria melhor os fenômenos do mundo real e estudados por meio de pesquisa empírica. Embora tenham por objetivo principal o desenvolvimento de teoria, *grounded theory*, Strauss e Corbin (1998) consideram possível que o pesquisador utilize somente alguns dos procedimentos básicos de coleta e análise de dados, a serviço dos seus respectivos objetivos de pesquisa. Trata-se, portanto, de um método que privilegia a descoberta da teoria a partir de dados sistematicamente coletados e analisados. A ideia central é a de que o pesquisador descubra aspectos que já estão presentes (representações e significados), e que por si emergem do campo e são passíveis de serem percebidos diretamente pelos observadores.

Posteriormente, Charmaz (2006) propôs uma visão mais construtivista para a teoria fundamentada, argumentando que significados e categorias não emergem espontaneamente dos dados, mas são construídos pelo pesquisador por meio da interação e do entendimento dos dados. A adoção dessa abordagem como estratégia de pesquisa embasa, portanto, a identificação, o refinamento e a integração de categorias a partir dos dados coletados. Ainda conforme essa autora, ao utilizar a teoria fundamentada os pesquisadores adotam estratégias complementares, por exemplo: (i) análise comparativa constante; (ii) amostragem teórica; (iii) codificação teórica e; (iv) saturação teórica, entre outras.

No que se refere à saturação teórica destaca-se que o pesquisador prossegue com a coleta e a codificação dos dados até que não mais identifique novas categorias e subcategorias. Embora idealmente a saturação teórica deva ser perseguida pelo pesquisador, sabe-se que os fenômenos são mutantes e, portanto, alterações nos conteúdos das categorias também podem ocorrer.

Assim, considerando-se os objetivos propostos na presente Tese, utilizou-se a teoria fundamentada a partir da perspectiva construtivista desenvolvida por Charmaz. Para tanto, a

análise dos dados coletados, além das percepções dos observadores, tem suporte também nas reflexões e na competência interpretativa do pesquisador quanto ao melhor entendimento do curso do processo em questão. Além disso, combinou-se a *grounded theory* com a estratégia da narrativa, pois quando os observadores relatam o fenômeno possibilitam a reconstituição da história que fundamenta o tema a ser estudado (BIZZI; LANGLEY, 2012), e, no caso deste estudo, sob a perspectiva dos *stakeholders*.

Os diferentes *stakeholders* atribuíram variados significados (cognitivos ou simbólicos) ao modo com que ocorre o processo de reconstituição da confiança na governança corporativa na empresa familiar brasileira estudada (implicações institucionais), e isso possibilitou que se chegasse a uma maior assertividade quanto à análise e à proposição de alternativas institucionalizadas nesse contexto.

No próximo subcapítulo apresentam-se os requisitos estabelecidos e como ocorreu a definição do caso estudado.

3.2 ETAPA 2: DEFINIÇÃO DO ESTUDO DE CASO

No intuito de atingir os objetivos propostos para esta pesquisa, e considerando-se que a “reconstituição da confiança” implica desenvolvimento de um processo e não determinação de fatos ou de ações isoladas, optou-se pela realização de um estudo de caso único, pela oportunidade de acessar o fenômeno estudado em maior profundidade e também de acessar suas singularidades.

Por definição, o método de estudo de caso (único ou múltiplos) viabiliza a exploração e a análise de dados complexos oriundos de diferentes fontes, em períodos de tempo e em contextos específicos. Creswell (1997) corrobora essa crença quando considera o estudo de caso (um ou múltiplos) como a investigação de um sistema limitado (no tempo e no espaço), que pressupõe a profunda coleta de dados derivada de múltiplas fontes de informação presentes em um contexto (espaço) específico.

A partir do interesse da pesquisadora em estudar um “processo” (reconstituição da confiança) e, em decorrência, a necessidade de acessar, em profundidade e com equilíbrio, o modo com que ele ocorre na perspectiva das partes interessadas, a opção por adotar o método de estudo de caso único mostrou-se bastante justificada (LANGLEY, 1999). Esse método permite a descrição acurada de fenômenos, a análise e o entendimento em profundidade de

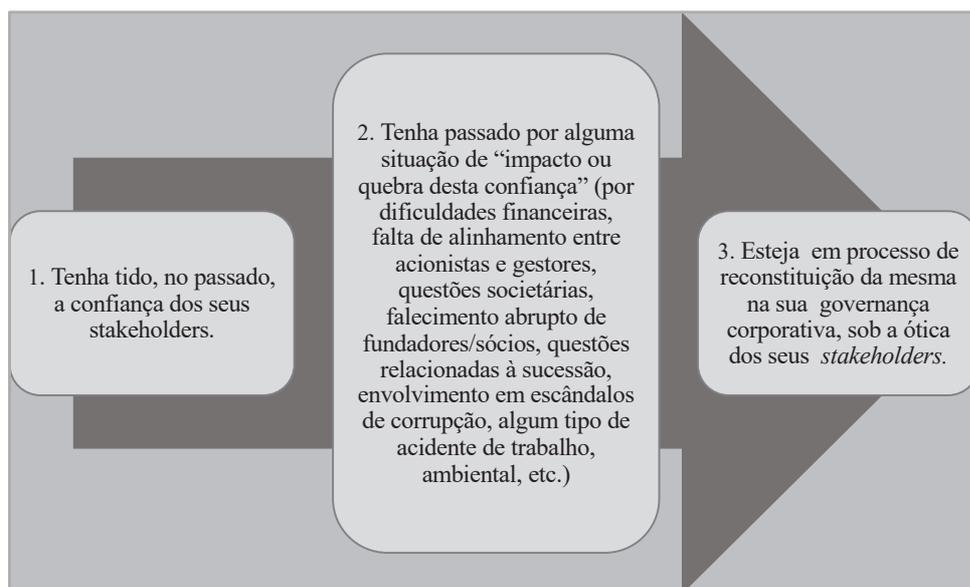
temas complexos, o que maximiza o aprendizado e ainda permite criar ou testar modelos teóricos de maneira empírica (DRESCH; LACERDA; ANTUNES, 2015; FACCIN, 2016).

Na perspectiva de análise de processo, o método volta-se a capturar como os fatos evoluem ao longo do tempo e por que isso ocorre (VAN DE VEM; HUBER, 1990). O acesso ao processo ocorre por meio do relato de histórias sobre os fatos, procurando-se entender os eventos críticos, as escolhas realizadas e as ações realizadas ao longo do tempo (LANGLEY, 1999). As teorias de processo, portanto, centram-se no entendimento dos eventos sequenciais que conduzem a determinados resultados ou consequências (MOHR, 1982).

Embora as fases que compõem um processo possam apresentar-se de maneira linear (uma após a outra), também é possível que essa sequência envolva padrões diferentes e mais complexos de desenvolvimento. Transformar, pois, os dados brutos da pesquisa, sintetizá-los em fases, eventos críticos e níveis de análise ou categorias não é tarefa simples e exige do pesquisador o emprego de diferentes técnicas de análise qualitativa para esse fim (LANGLEY, 1999), preservando a premissa metodológica de que um “processo é algo em movimento”.

Nessa perspectiva, o caso a ser estudado deveria ser de uma empresa familiar brasileira, de qualquer segmento de negócio, com a segunda geração no controle da empresa (mínimo), de porte pequeno ou médio (com número de empregados e faturamento compatíveis) e que atendesse aos requisitos contidos na Figura 9.

Figura 9 - Requisitos para a escolha do caso



Fonte: elaborado pela autora.

A definição do caso para estudo ocorreu após a realização da etapa exploratória (Figura 7: etapa 2, passos 5 e 6) prevista na metodologia e atendendo aos requisitos mencionados na Figura 9 - Requisitos para a escolha do caso.

Na etapa 2, exploratória, foram realizadas vinte e oito reuniões (28) com fundadores, sócios ou herdeiros (Segunda Geração) de empresas familiares que atendiam aos requisitos estabelecidos para a escolha do caso (Figura 9) para apresentação do projeto de pesquisa e convite para a participação no estudo. As reações foram unânimes quanto ao interesse das empresas em relação ao tema proposto (reconstituição da confiança na governança corporativa de empresas familiares) e a coragem da pesquisadora em desenvolvê-lo acadêmica e empiricamente. Entretanto, após inúmeras negativas, somente a Empresa Beta Máquinas se disponibilizou realmente a participar da pesquisa. Essa empresa, por atender aos critérios definidos, tornou-se o estudo de caso único, objeto desta Tese.

Acolhendo-se a solicitação da Empresa para preservar o seu completo anonimato, as informações apresentadas no estudo de caso foram descaracterizadas, mantendo-se em sigilo também as identidades dos entrevistados. Embora as informações contidas neste estudo de caso único retratem totalmente a realidade, não expõe a Empresa e os entrevistados, pois foram adotados nomes fictícios e todas as informações passíveis de identificação (contexto, entrevistados, etc.) foram modificadas em nome do acordo de confidencialidade firmado previamente.

É importante ressaltar que a empresa escolhida para ser estudada estava com o seu respectivo processo de “reconstituição da confiança” em andamento, o que continua ocorrendo. Sob esse prisma, identificar, ao longo do tempo, as fases do processo, os eventos críticos pertinentes a cada fase e as ações necessárias que orientam a “reconstituição da confiança”, na perspectiva dos *stakeholders*, contribui para indicar como esse fenômeno é produzido e pode ser consolidado nas empresas familiares.

Em continuidade aos procedimentos metodológicos adotados, apresenta-se, a seguir, uma síntese dos respectivos procedimentos de coleta e análise de dados.

3.3 ETAPA 3: COLETA DE DADOS

Esta etapa refere-se ao planejamento da coleta de dados e também à sua execução mediante a realização de entrevistas semiestruturadas, análise de documentos (físicos ou eletrônicos), visita à empresa, diário de campo e bibliografia complementar.

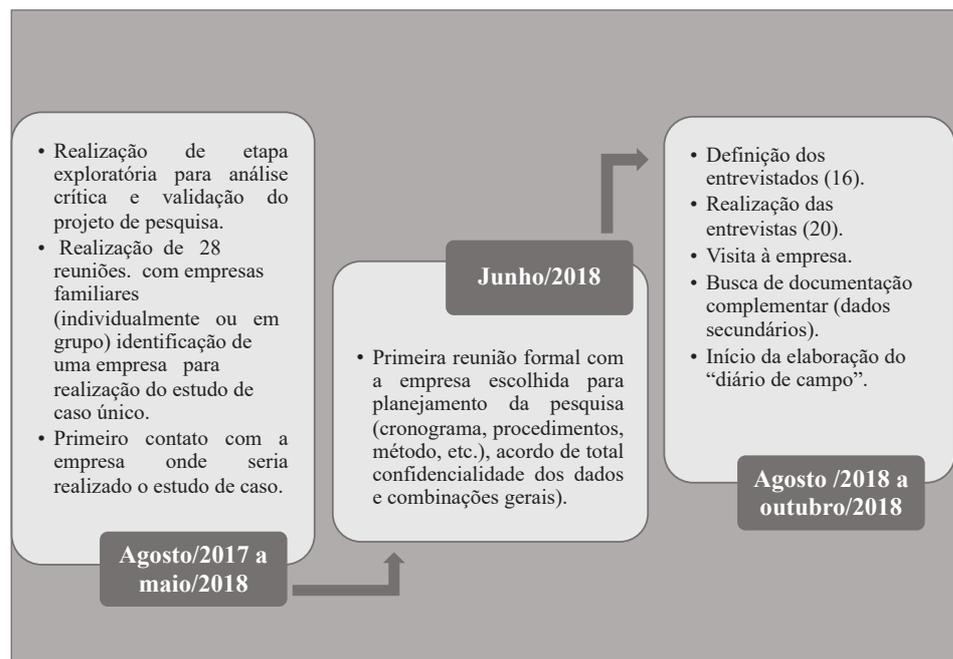
3.3.1 Planejamento da Coleta de Dados

A definição das técnicas de coleta de dados deve considerar o objeto e o método de pesquisa a ser seguido pelo pesquisador. A coleta de dados possibilita ao pesquisador o acesso aos dados necessários para o desenvolvimento da pesquisa.

Embora as técnicas de coleta de dados sejam complementares, entende-se que, para suportar o método de análise de processo, a realização de entrevistas e o completo registro dos dados são fundamentais. A utilização da técnica de entrevista na pesquisa qualitativa está relacionada à possibilidade de o pesquisador conhecer o tema sob a ótica dos entrevistados e as razões pelas quais construiu internamente essa perspectiva em particular (KING, 1994).

O trabalho de coleta de dados começou antes mesmo da busca de informações, conforme consta na Figura 10.

Figura 10 - Cronograma de Coleta de Dados



Fonte: elaborado pela autora.

O processo de coleta de dados foi marcado por três grandes etapas compatíveis com a estratégia e a metodologia adotadas para a pesquisa: (i) preparação da pesquisa e prospecção da empresa para realização do estudo de caso – de agosto/2017 a maio/2018;

(ii) primeira reunião com a empresa que seria estudada – junho/2018; (iii) execução da coleta de dados – de agosto/2018 a outubro/2018.

A seguir, apresenta-se o detalhamento da terceira etapa — execução da coleta de dados.

3.3.2 Execução da Coleta de Dados

Durante o período de agosto de 2018 a outubro de 2018 foram realizadas vinte entrevistas, com dezesseis *stakeholders*, conforme consta (entrevistados/tipo de *stakeholder*, idade, escolaridade, tempo de relacionamento com a Empresa e participação no processo de reconstituição da confiança) no Quadro 8.

Quadro 8 - Características dos *Stakeholders* Entrevistados

Entrevistados (Tipo de <i>Stakeholder</i>)	Idade	Escolaridade	Tempo de Relacionamento com a Empresa	Participação no Processo de Reconstituição da Confiança
Sócio (a) 1 - 2ª Geração	4	Pós	E	1ª,2ª,3ª Fases
Sócio (a) 2 - 2ª Geração	3	Sup C	D	1ª,2ª,3ª Fases
Membro 1 - 3ª Geração	1	Sup I	A	3ª Fase
Membro 2 - 3ª Geração	2	Sup I	A	3ª Fase
Fornecedor 1	3	Sup C	B	2ª,3ª Fases
Fornecedor 2	5	Sup I	E	1ª,2ª,3ª Fases
Fornecedor 3	5	Sup C	E	1ª,2ª,3ª Fases
Fornecedor 4	5	Sup C	E	1ª,2ª,3ª Fases
Fornecedor 5	5	Sup C	E	1ª,2ª,3ª Fases
Funcionário 1	5	Sup I	E	1ª,2ª,3ª Fases
Funcionário 2	4	Sup C	B	3ª Fase
Funcionário 3	4	Sup C	D	1ª,2ª,3ª Fases
Funcionário 4	4	EM	E	1ª,2ª,3ª Fases
Funcionário 5	4	EM	E	1ª,2ª,3ª Fases
Funcionário 6	5	EM	D	1ª,2ª,3ª Fases
Cliente 1	5	Sup C	C	1ª,2ª,3ª Fases

Legenda:

Idade:
1 = Até 20 anos
2 = De 21 a 30 anos
3 = De 31 a 40 anos
4 = De 41 a 50 anos
5 = Acima de 50 anos

Escolaridade:
EM = Ensino Médio
Sup. I = Superior Incompleto
Sup. C = Superior Completo
Pós = Pós Graduação
M = Mestrado
D = Doutorado

Tempo de Relacionamento com a Empresa:
A = Menos de 5 anos
B = De 6 a 10 anos
C = De 11 a 20 anos
D = De 21 a 30 anos
E = Acima de 31 anos

Participação no Processo de Reconstituição da Confiança na Empresa:
1ª Fase - Ações de Curto Prazo
2ª Fase - Ações de Médio Prazo
3ª Fase - Ações de Longo Prazo

Fonte: elaborado pela autora.

As entrevistas semiestruturadas, em geral mais flexíveis, pressupõem a definição prévia de algumas questões estruturadas e outras não estruturadas não diretamente voltadas para o que está sendo pesquisado, de modo que os *constructos* e as proposições teóricas emergem do

campo de pesquisa. O conteúdo das entrevistas foi registrado na íntegra para posterior tratamento dos dados.

O número de entrevistas e os entrevistados foram definidos de maneira evolutiva, possibilitando à empresa indicar, sucessivamente, a inclusão de novos participantes até chegar-se ao total de dezesseis. Embora tenha sido adotado um limite mínimo de vinte entrevistas (alguns participantes foram entrevistados mais de uma vez), a indicação de novos entrevistados ocorreu até que as informações trazidas não mais agregassem conteúdo inédito à pesquisa, o que Faccin, (2016) *apud* Glaser e Strauss, (1967) refere como o “princípio da saturação teórica”.

Os entrevistados foram estimulados pela pesquisadora a contar as suas experiências em relação à Beta Máquinas, por meio de narrativas. Para tanto, foram aplicadas as seguintes questões:

Quadro 9 - Questões

Questão Primária	1. Conte-me a história da Beta Máquinas, desde o início até os dias de hoje.
Questões Secundárias	2. Como era a empresa quando gozava da confiança dos seus <i>stakeholders</i> ? Como se caracterizava a confiança dos <i>stakeholders</i> na empresa?
	3. O que ocorreu que caracterizou o impacto ou quebra da confiança dos <i>stakeholders</i> ? Como era a empresa nesse momento? Como essa situação de impacto ou quebra de confiança interferiu na sua interrelação com a empresa? O impacto ou quebra da confiança na empresa, abalou da mesma maneira os diferentes <i>stakeholders</i> ?
	4. Como a empresa está buscando reconstruir a confiança dos seus <i>stakeholders</i> ? Quem está participando destas iniciativas? O que é importante de ser feito para que se consiga reconstruir a confiança dos <i>stakeholders</i> na empresa? Quais tem sido os principais desafios da empresa nessa trajetória? Quais são as informações que você precisa para contribuir com o processo de reconstituição da confiança na empresa junto aos <i>stakeholders</i> ?
	5. Em que medida as incertezas políticas e econômicas atuais do País, interferem no processo de reconstituição da confiança em andamento na empresa?

Fonte: elaborado pela autora.

As entrevistas foram conduzidas, utilizando-se, inicialmente, a questão primária. Para detalhar eventuais aspectos das histórias narradas, os quais não estivessem suficientemente claros, foram empregadas, pontualmente, as questões secundárias. E se julgou quando necessário as questões mencionadas foram reformuladas ou complementadas, visando obter maior entendimento dos achados.

Com a anuência dos entrevistados, as entrevistas foram gravadas (60 minutos - tempo médio da entrevista) e, posteriormente, transcritas (229 páginas no total) para que se procedesse à etapa de análise dos dados coletados (análise de conteúdo das entrevistas). Mesmo assim, após cada uma das entrevistas, os principais aspectos que, por sua relevância para a pesquisa, chamaram a atenção da pesquisadora (eventos críticos, significados, intenções, ações,

pensamentos, etc.) foram devidamente anotados. Também foram incorporados à coleta de dados, alguns poucos documentos (físicos ou eletrônicos) fornecidos pela Empresa e informações acerca de um livro comemorativo do aniversário de seus 50 anos, em fase de elaboração. Conforme solicitação da Empresa, para preservar as identidades de todos os envolvidos no presente estudo de caso, foram utilizados somente dados secundários, absolutamente pertinentes para complementar e aprofundar o entendimento do fenômeno estudado.

3.3.3 Análise dos Dados Coletados

O debate sobre a validade científica da abordagem qualitativa tem acompanhado os pesquisadores e vem crescendo ao longo dos anos, sobretudo a partir da segunda metade do século XX. No início - primeira metade do século XX - o foco dos pesquisadores centra-se na crença de que se obtém, em muito, o rigor científico por meio da possibilidade de quantificar os dados coletados na pesquisa. Posteriormente, assume relevância o entendimento de que a inferência do pesquisador sobre os dados coletados é um aspecto-chave na análise de conteúdos, o que, por sua vez, se constitui em um pilar essencial na pesquisa qualitativa (BARDIN, 2016). No entanto, as características dos conteúdos advindos das mensagens são determinantes para a definição do tipo de análise a ser realizada, ou seja, mensagens normalizadas (conteúdos quantificáveis a partir de uma codificação prévia, standartizada) ou mensagens singulares (conteúdos resistentes à quantificação, pois não atendem a codificações prévias e ressaltam as singularidades da experiência ou da situação na perspectiva dos locutores). Nesse sentido, segundo Bardin (2016, p. 146), “o acontecimento, o acidente e a raridade possuem, por vezes, um sentido muito forte que não deve ser abafado”.

Considerando-se os objetivos propostos (Capítulo 1) e os princípios epistemológicos fundamentais observados por Krippendorff (2004) e Macnamara (2005), para análise dos dados, na presente pesquisa utilizam-se alguns procedimentos básicos oriundos da *grounded theory* (STRAUSS; CORBIN, 1998), acessados por meio de narrativas (BIZZI; LANGLEY, 2012) e tratados a partir de uma lógica mais construtivista, em que os significados e categorias das mensagens são construídos pelo pesquisador, com base na sua interação e entendimento dos dados coletados (CHARMAZ, 2006).

Assim, ao se admitir que narrar algo implica contar a história dos fatos, das experiências, etc., de maneira descritiva, privilegiando a perspectiva do locutor (STRAUSS; CORBIN, 1998), entender as mensagens implícitas, através da adequada categorização dos conteúdos, é

fundamental para que se consiga acessar, ao máximo, a “verdade” contida no fenômeno estudado. Portanto, a adoção dos procedimentos metodológicos da *grounded theory* permitiu que se fizesse, a inversão da linha de desenvolvimento da pesquisa, dado que a investigação partiu da observação empírica e evoluiu para a definição de conceitos teóricos para responder a questão de pesquisa. Nesse sentido, funcionou como uma “ponte” entre a observação empírica e a identificação de categorias conceituais emergentes e análise das suas inter-relações (LOCKE, 2001).

Desse modo, o presente processo de pesquisa foi desenvolvido com base nos princípios da *grounded theory*, contemplando as etapas detalhadas no Quadro 10.

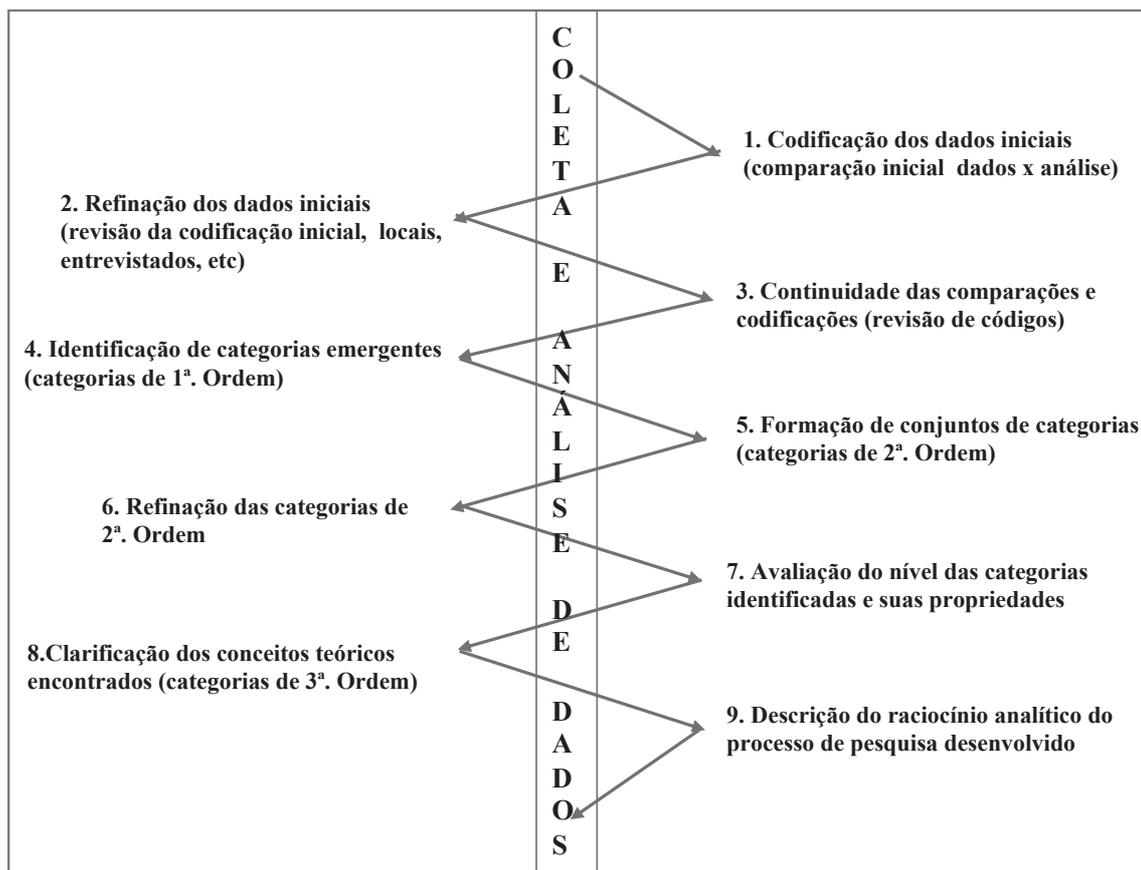
Quadro 10 - Etapas de Desenvolvimento da Pesquisa (*Grounded Theory*)

ETAPAS	DETALHAMENTO
Etapa 1 Início da Pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> • Seleção de uma área de investigação (situação, fenômeno específico, processo, local ou contexto) e um local adequado para a realização do estudo. Consistência do contexto da pesquisa (influências culturais, sociais, organizacionais e interpessoais).
Etapa 2 Seleção de Dados	<ul style="list-style-type: none"> • Processo flexível e dialético que envolva a localização e identificação de possíveis fontes de dados relacionadas à questão de pesquisa (dados primários e secundários).
Etapa 3 Coleta de Dados	<ul style="list-style-type: none"> • Busca de dados, por meio de uma combinação de métodos (entrevistas, observações, documentos, estudo de casos, etc.). Acontece (coleta de dados) de maneira entrelaçada com a análise de dados até o “ponto de saturação teórica”.
Etapa 4 Análise de Dados	<ul style="list-style-type: none"> • Envolve um método comparativo contínuo para gerar e analisar dados. São atividades geradoras e integradoras de categorias, de modo a delimitar a teoria emergente. Classificação e reclassificação dos dados iniciais coletados. Exige dedicação, criatividade e capacidade de resposta do pesquisador para alcançar a compreensão completa. • Três níveis de classificação dos dados: <ul style="list-style-type: none"> ○ Codificação Aberta - transcrição dos dados coletados, análise de frases e identificação de palavras-chave; ○ Codificação Axial - análise e reorganização dos conceitos selecionados, extração das ideias centrais e suas subordinações; ○ Codificação Seletiva - fase mais abstrata. Nenhum novo dado acrescenta novidades ao processo de análise e categorização (saturação teórica).
Etapa 5 Conclusão da Pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> • Ocorre quando o pesquisador chegou ao ponto de saturação de dados e uma teoria suficientemente robusta (que explique a questão de pesquisa) tenha emergido. A qualidade da teoria desenvolvida como produto da pesquisa deve atender aos critérios de avaliação previamente estabelecidos pelo pesquisador.

Fonte: elaborado pela autora.

Cabe salientar que as Etapas 3 e 4 ocorreram simultaneamente, estabelecendo uma dinâmica de “zigue e zague” comparativo entre a coleta e a análise de dados, conforme demonstrado na Figura 11.

Figura 11 - Dinâmica da Coleta e Análise de Dados



Fonte: adaptado pela autora de Egan (2002).

Na presente pesquisa, o processo de coleta e análise de dados contemplou os nove passos apresentados na Figura 11, realizando-se as codificações em três níveis (aberta, axial e seletiva).

Nos passos 1,2,3 e 4 realizou-se a codificação aberta, em que, após a transcrição dos dados coletados, foram analisadas todas as frases ditas pelos entrevistados e identificadas as palavras-chave (categorias de 1ª Ordem). Nos passos 5 e 6 foram realizadas codificações axiais, em que as categorias de 1ª Ordem foram revisadas e agrupadas, identificando-se as ideias centrais presentes e as relações de subordinação entre as categorias. Desses passos emergiram as categorias de 2ª Ordem. Finalmente, nos passos 7, 8 e 9 foram realizadas análises seletivas,

sucessivos reagrupamentos, até se alcançar o ponto de saturação teórica dos dados. Desse processo emergiram as categorias de 3ª Ordem.

O processo de agrupamento dos conteúdos oriundos das narrativas — a emergência das categorias (1ª Ordem, 2ª Ordem e 3ª Ordem) e as citações que evidenciavam as inferências do pesquisador — foi realizado de maneira inteiramente manual, pessoalmente pela pesquisadora e, portanto, sem a utilização de nenhum *software* específico para a análise e a interpretação de textos. Todos os dados coletados foram registrados em uma tabela em *word*, com um total de mais de 70 páginas, conforme formato exemplificado a seguir.

Quadro 11 - Análise de dados: exemplo de categorização

Categorias de 1ª Ordem	Categorias de 2ª Ordem	Categorias de 3ª Ordem
Integridade e ética em todas as ações	Princípios e Valores (fundadores)	TRANSFERÊNCIA DA CONFIANÇA (Foco: sobrevivência da Empresa)
“Mas o Sr. Ivo controlava e pagava e sempre foi um bom pagador, nunca tivemos problemas. Basta dizer que o top dez da Empresa, um era ele.” (Fornecedor 3)		
Respeito aos compromissos assumidos		
“Ele era um homem que jamais deixou de honrar um compromisso. Uma postura de alemão e ao mesmo tempo uma postura de compromisso de honrar a palavra com os clientes que estavam esperando.” (Fornecedor 1)		
Centralização das decisões		
“Continuamos fazendo máquina e não estávamos vendendo tanto. É que nós temos um estoque grande e isso é coragem da diretoria na minha opinião. Eu não sei se no lugar deles eu teria feito isso, mesmo eu sendo funcionário.” (Funcionário 5)		

Fonte: elaborado pela autora.

Cabe ressaltar novamente que, em consonância com os princípios da *Grounded Theory*, as categorias emergiram como resultado do processo de análise e classificação progressiva dos elementos encontrados nas narrativas, considerando-se o contexto e o entrelaçamento existente entre as percepções, ações e reações dos atores (STRAUSS; CORBIN, 1998; BARDIN, 2016), em relação ao processo de reconstituição da confiança na governança corporativa da Beta Máquinas.

Inicialmente, foram identificadas dezenove categorias de 1ª Ordem. Embora essas categorias tenham abrangido de maneira bastante completa a totalidade dos conteúdos analisados, constatou-se a necessidade de segregar os elementos presentes em cada uma delas, de maneira mais específica. Para tanto, as categorias de 1ª Ordem foram revisadas e

reagrupadas, sempre que necessário, resultando em treze Categorias de 2ª Ordem, e após reagrupá-las novamente emergiram quatro categorias de 3ª Ordem.

No intuito de garantir a qualidade das categorias emergentes realizou-se, em complemento, o “*doble check* de qualidade”, com base nos critérios propostos por Bardin (2016):

- **Exclusão Mútua:** cada elemento é classificado somente em uma categoria;
- **Homogeneidade:** um único princípio de classificação deve valer para todas as categorias;
- **Pertinência:** as categorias devem refletir o propósito da pesquisa
- **Objetividade e Fidelidade:** as diferentes partes da mensagem (elementos) devem ser codificados da mesma maneira, mesmo quando submetidas a distintas análises;
- **Produtividade:** assertividade com que o conjunto de categorias gera exatidão na análise dos dados e permite novos entendimentos sobre o objeto da pesquisa.

Além disso, durante toda a análise de dados foram realizados testes de consistência e confiabilidade dos materiais utilizados (transcrições das entrevistas, documentos, sites, etc.), identificando-se e sinalizando-se nas narrativas sentimentos, significados, expressões, etc. úteis para a melhor compreensão dos achados da pesquisa.

3.3.4 Critérios de Confiabilidade

Sob a perspectiva de Krippendorff (2004) e MacNamara (2005), a pesquisa qualitativa, e em especial a apresentação de dados e a análise dos conteúdos pertinentes a estes dados, exige que se esteja atento a três princípios epistemológicos fundamentais presentes nessas construções: (i) validade; (ii) replicabilidade e; (iii) confiabilidade.

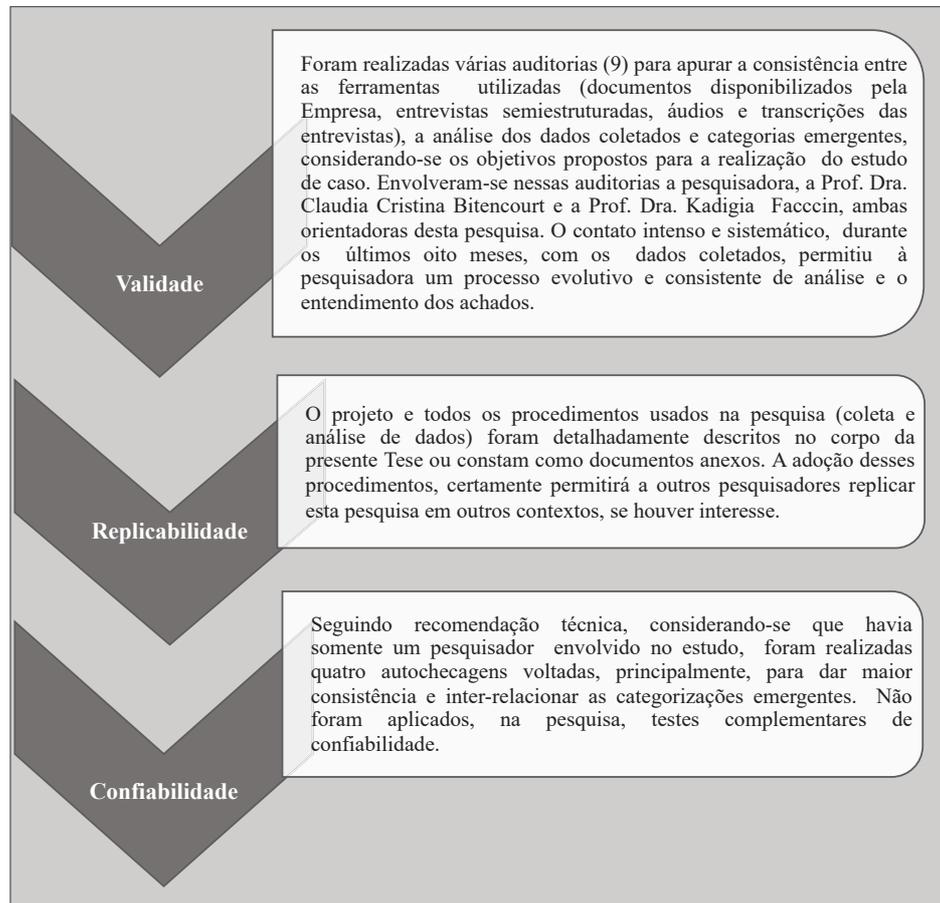
O princípio da validade refere-se à possibilidade de a pesquisa colocar luz sobre a “verdade” do fenômeno da melhor maneira possível, minimizando, ao máximo, a falsidade ou os vieses contidos na observações ou nos conteúdos interpretados, isto é, a “melhor aproximação possível à verdade ou à falsidade das observações, das descobertas, dos resultados interpretados” (MORO, 1989). A validade é, portanto, apurada pela pertinência entre as ferramentas utilizadas para acessar o fenômeno, a categorização e a análise do material coletado e as questões a serem respondidas pela pesquisa.

Já em relação à replicabilidade trata-se da aferição do quanto é viável a utilização da pesquisa ou dos seus resultados por outros pesquisadores, em variados contextos. Para tanto, é necessário que sejam descritos detalhadamente os procedimentos usados na pesquisa (coleta e análise de dados) e também que sejam disponibilizados a outros pesquisadores, as codificações utilizadas para o entendimento e análise dos conteúdos da pesquisa em questão. Em geral, isso ocorre por meio de publicações escritas em meio físico ou digital dos achados da pesquisa, e também de todas as etapas cumpridas (projeto de pesquisa) para que melhor se entenda o fenômeno em estudo (SAMPAIO; LYCARIÃO, 2018).

Em se tratando do princípio da confiabilidade é possível supor que este é, em muito, decorrente da adequada aplicação dos princípios da validade e da replicabilidade. A aplicação de testes de confiabilidade à pesquisa, como medida complementar, é, certamente, uma recomendação útil aos pesquisadores em geral. Em verdade, dentro do contexto da pesquisa qualitativa, quando a análise de conteúdos é realizada por mais de um observador, é muito prudente aplicar testes de confiabilidade nas categorias estabelecidas, garantindo, assim, pleno alinhamento entre os *mindsets* de análise dos pesquisadores. Entretanto, se for o caso de somente um pesquisador estar envolvido no estudo, é importante a autochecagem das categorizações definidas previamente ou emergentes, de modo a garantir a estabilidade dos critérios de classificação dos conteúdos pelo pesquisador e a consequente presunção de maior confiabilidade por este e pela comunidade acadêmica em geral (SAMPAIO; LYCARIÃO, 2018).

Com base nesses princípios e para assegurar que a análise de dados ocorresse de modo a permitir a adequada manifestação das categorias, foram utilizados alguns procedimentos metodológicos voltados para maximizar a validade, a replicabilidade e a confiabilidade da pesquisa.

Figura 12 - Critérios de Confiabilidade: procedimentos



Fonte: elaborado pela autora.

O processo de autochecagem das categorias emergentes foi realizado no decorrer da análise de dados, em dois momentos distintos (16/10/2018 e 13/11/2018). Em cada uma dessas ocasiões, a pesquisadora, individualmente, procedeu a releitura de duas entrevistas já analisadas e as reanalisou, procurando identificar novamente as categorias (1ª, 2ª, e 3ª Ordem). O nível de compatibilidade entre as análises foi de 75% a 79%, respectivamente.

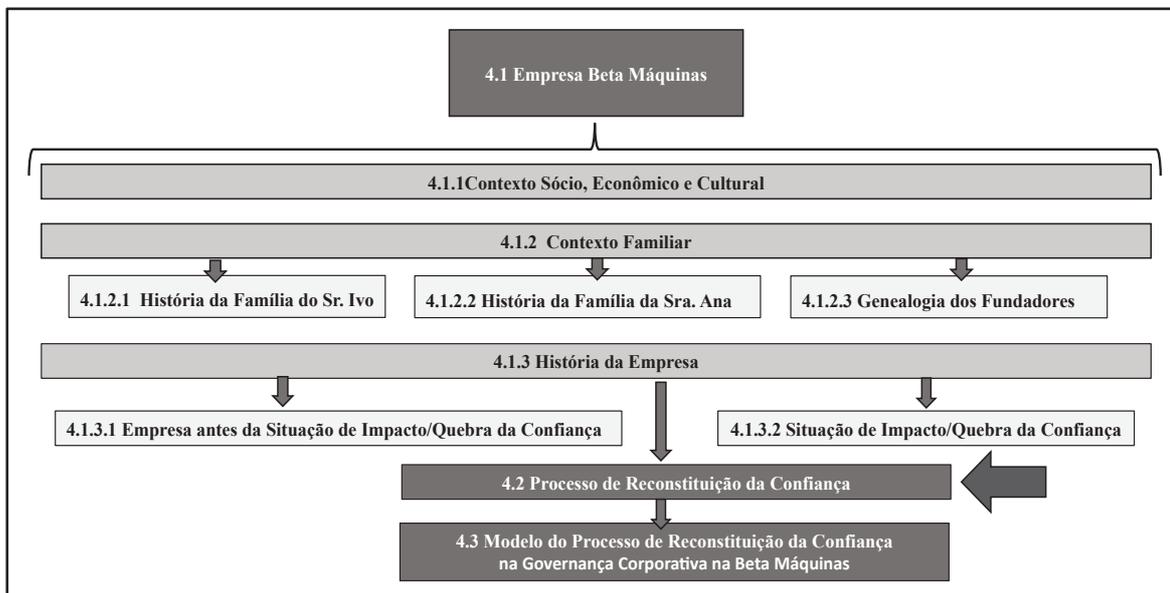
Na próxima seção apresentam-se os resultados da pesquisa obtidos por meio da análise dos dados coletados, procurando-se explicitar, como está ocorrendo o processo de reconstituição da confiança na governança corporativa, na empresa Beta Máquinas⁵.

⁵ Nome fictício da empresa.

3.4 ETAPA 4: ESTUDO DE CASO – INTRODUÇÃO

Para o melhor entendimento do presente estudo de caso único sobre a Empresa Beta Máquinas, na Figura 13 apresenta-se uma síntese com os tópicos de como estão organizados os dados que compõem o estudo.

Figura 13 - Estudo de Caso Único: apresentação



Fonte: elaborado pela autora.

Todos os tópicos mencionados na Figura 13 são apresentados, detalhadamente, no Capítulo 4 – Apresentação e Análise de Dados da presente Tese.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

De acordo com Glaser (1978), os dados levantados em estudos qualitativos precisam ser apresentados, para que o pesquisador, de modo criativo e com base na sua sensibilidade teórica e experiência, consiga dar-lhes significado. Não é possível apontar significados que permitam a reconstituição da experiência individual frente a determinado fenômeno se não houver pleno entendimento do contexto que o circunda. Em razão disso, apresenta-se, a seguir, o contexto (socioeconômico, cultural e familiar), no qual se inserem os fundadores e a própria empresa Beta Máquinas.

Mesmo que esta contextualização seja muito importante para o entendimento e a significação dos dados e, conseqüentemente, do caso em estudo, não se trata de uma fase metodológica do processo de reconstituição da confiança na governança corporativa em empresas familiares (foco desta pesquisa) e, portanto, não será objeto de análise.

4.1 EMPRESA BETA MÁQUINAS

4.1.1 Contexto Sócio, Econômico e Cultural

A cidade de Boas Vindas⁶ foi fundada, na década de 1830, por imigrantes de origem germânica, que traziam consigo fortes características culturais dos seus países de origem, entre os quais: culto ao trabalho, disciplina, persistência, coragem, religiosidade (especialmente o protestantismo), alegria para celebrar as conquistas (*kerbs*) e grande vinculação às suas famílias e à comunidade.

Os moradores da cidade eram, em geral, muito focados no trabalho e pautavam suas relações pelo comprometimento e pela seriedade, o que alavancou a formação de um primeiro núcleo de comércio na localidade e, posteriormente, a sua transformação em um centro de comercialização de produtos para toda a região. Por volta de 1850, esses imigrantes, já possuindo expertise no trabalho artesanal com sapatos, instalaram os primeiros curtumes, as selarias e as oficinas de sapateiros. Desde então, essas comunidades vêm prosperando,

⁶ Nome fictício da cidade.

preservando seus valores essenciais e mantendo fortes as suas características culturais até os dias de hoje.

Na cidade de Boas Vindas, em 1969, foi fundada a empresa Beta Máquinas, sob a liderança do casal Sr. Ivo⁷ e Sra. Ana⁸.

4.1.2 Contexto Familiar

Para se compreender as características culturais da empresa Beta Máquinas, é oportuno retroceder à história, desde as origens dos seus fundadores (Sr. Ivo e Sra. Ana).

4.1.2.1 História da Família do Sr. Ivo

Essa história começa no interior do estado do Rio Grande do Sul, na pequena cidade de Distrito de Pontal⁹. Ali vivia um casal, Sr. Franz¹⁰ e Sra. Emília¹¹, com seus três filhos homens (Sr. Ivo, Sr. Leo¹² e Sr. Bento¹³), sendo o Sr. Ivo o primogênito. A família era muito simples. O pai (Sr. Franz) era de origem suíça e a mãe (Sra. Emília), de origem italiana. A família tinha uma vida pacata e voltada para as atividades da roça. O trabalho, forte valor para essa família, era considerado algo honrado, alavancado pela disciplina e organização.

Poucos anos após o nascimento do terceiro filho, problemas relacionados à saúde do caçula motivaram a família a fixar residência em uma cidade (Boas Vindas) um pouco maior e que dispunha da infraestrutura médica necessária para tratá-lo. Na cidade de Boas Vindas já residia uma irmã do Sr. Franz, que os acolheu prontamente e os estimulou a ficarem.

O Sr. Franz e a Sra. Emília, então, adquiriram um terreno distante da área central e fixaram residência em Boas Vindas, que, à época, já era reconhecida pela sua vocação coureiro-calçadista. Mesmo assim, o Sr. Franz acabou aprendendo com um parente o ofício de relojoeiro (conserto de relógios) e nessa atividade, por um bom tempo, conseguiu garantir o sustento da família, enquanto a Sra. Emília dedicava-se à criação dos filhos e aos afazeres domésticos. Após alguns anos, e com os filhos já mais crescidos, o Sr. Franz conseguiu emprego em uma fábrica de calçados local.

⁷ Nome fictício do fundador da empresa.

⁸ Nome fictício da fundadora da empresa.

⁹ Nome fictício da cidade.

¹⁰ Nome fictício.

¹¹ Nome fictício.

¹² Nome fictício.

¹³ Nome fictício.

Nesse contexto sociocultural, os três filhos (Sr. Ivo, Sr. Leo e Sr. Bento) do Sr. Franz e da Sra. Emília cresceram e estudaram.

4.1.2.2 História da Família da Sra. Ana

A história dessa família também começa no interior do estado do Rio Grande do Sul, porém em outra pequena cidade, denominada Mirante¹⁴. Ali vivia um casal, Sr. Romeu¹⁵ e Sra. Beatriz¹⁶, ele de origem italiana e ela de origem espanhola, pais de sete filhos, sendo que a primogênita faleceu logo após o nascimento. O casal teve seis filhos (uma mulher e cinco homens). A filha mulher, que nasceu logo após o falecimento da primogênita, era a Sra. Ana.

O Sr. Romeu era ferreiro, trabalhava na sua própria ferraria e era reconhecido muito além das fronteiras da cidade onde morava como um excelente profissional. Alguns anos depois, e com a família já estruturada, foi convidado a trabalhar em uma importante empresa de cerâmicas, em fase de expansão, na cidade de Boas Vindas. O Sr. Romeu reconheceu no convite a oportunidade de melhoria econômica para a família, portanto, a Sra. Beatriz permaneceu em Mirante com os filhos e ele aceitou o desafio, mudando-se sozinho para Boas Vindas.

Após um ano de muito trabalho e já radicado em Boas Vindas, o Sr. Romeu conseguiu estabelecer residência perto da empresa em que trabalhava e então trouxe a família para morar com ele.

O Sr. Romeu faleceu aos 39 anos e a Sra. Beatriz passou a responder sozinha pela criação dos filhos e pela unidade da família.

4.1.2.3 Genealogia dos Fundadores

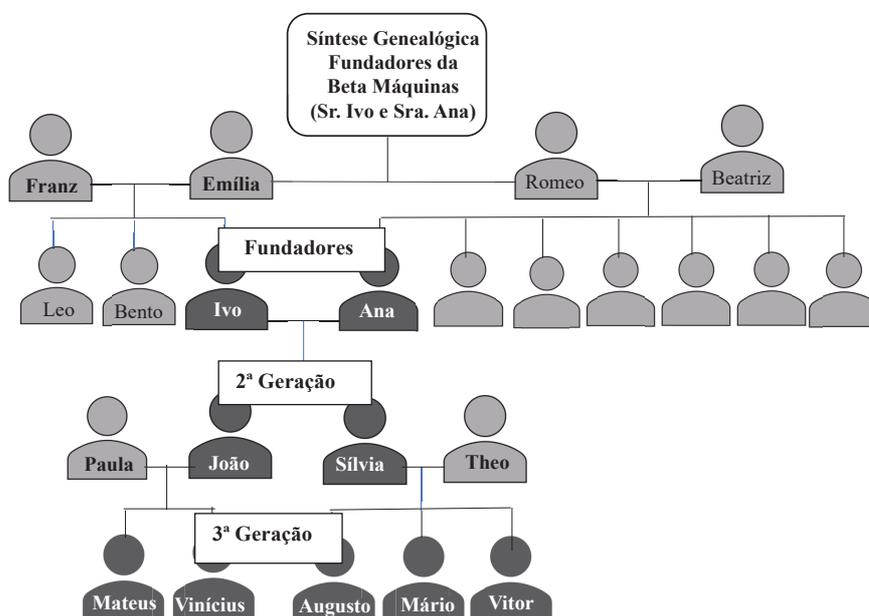
Apresenta-se, na Figura 14, uma síntese genealógica das famílias dos fundadores da empresa Beta Máquinas, Sr. Ivo e Sra. Ana e também dos seus descendentes (2ª e 3ª Gerações).

¹⁴ Nome fictício da cidade.

¹⁵ Nome fictício.

¹⁶ Nome fictício.

Figura 14 - Síntese Genealógica dos Fundadores



Fonte: elaborado pela autora.

4.1.3 História da Empresa

A história da empresa Beta Máquinas, aqui apresentada, contempla três momentos distintos: (i) A Empresa antes da situação de impacto/quebra da confiança; (ii) A situação de impacto/quebra da confiança e; (iii) Processo de Reconstituição da Confiança (após a situação de impacto/quebra da confiança ocorrida). Além disso, construiu-se um *Timeline* com os eventos críticos desde a fundação da empresa até os dias de hoje.

Posteriormente, no tópico 4.1.5, apresenta-se a análise da Empresa após a situação de impacto/quebra da confiança, assumindo que a mesma tem despendido continuados esforços para reconstituir ou reafirmar a confiança dos respectivos *stakeholders* no negócio (governança corporativa).

4.1.3.1 A Empresa antes da Situação de Impacto/Quebra da Confiança

Para contar a história da Beta Máquinas é importante conhecer os perfis que integram essa família empresária, ou seja, seus fundadores, Sr. Ivo e da Sra. Ana, seus filhos Sílvia e João e seus respectivos familiares diretos. Especialmente os perfis do Sr. Ivo e da Sra. Ana que

influenciaram, de modo significativo, a configuração cultural da Empresa. A descrição desses perfis é incluída ao longo da explanação sobre a Empresa e de acordo com a cronologia em que os personagens (Sr. Ivo, Sra. Ana, Sílvia, João, etc.) se envolvem na história.

Inicia-se a narração sobre a Empresa com a descrição do perfil do Sr. Ivo, primogênito da família do Sr. Franz e da Sra. Emília. Em relação à educação formal, o Sr. Ivo ingressou e concluiu a Escola Técnica local. Ávido pela obtenção de conhecimentos técnicos na área de mecânica, fez estudos complementares em nível técnico e, apesar de não ter cursado uma Faculdade, era considerado um indivíduo singular pela sua maneira de pensar e de agir na vida e nos negócios.

Ele começou a trabalhar cedo, *“acho que com treze anos, ele já trabalhava muito manualmente. E quando ele começou, ele trabalhava em empresas mecânicas...bem antes. E aí começou, adquiriu o conhecimento e tudo, ele era bem... muito autodidata... procurava fazer as coisas por si próprio, isso ajudou ele, talvez muito, porque se alguém dizia: a empresa faz isso, ele dizia: mas eu também posso fazer isso aqui.”* (Sócio(a) 2ª Geração). Mostrava-se intelectualmente diferenciado, *“...era uma pessoa que tinha ansiedade para ver as novidades e de aprender”* (Fornecedor 3), tornando-se um autodidata, especialmente no que se referia à área de mecânica e à realização de diversos tipos de consertos (aparelhos eletrodomésticos, máquinas, etc.).

Detentor de um perfil mais reservado, no *“...jeito sisudo dele, era um homem seco, de poucas palavras, mas era um cara do fio de bigode”*. (Fornecedor 2). Muito disciplinado e comprometido com tudo o que fazia, *“...a visão que eu tenho do Sr. Ivo é de trabalho, seriedade e isso é o que eu tinha de visão dele assim”*. (Fornecedor 2).

Sua conduta pessoal e profissional era exemplar (discurso muito próximo da prática) e pautada por fortes valores éticos e morais. Era percebido como alguém *“... cem por cento honesto, de o cara andar, o mais possível, dentro da linha e da lei”* (Fornecedor 4), e que cumpria com as suas responsabilidades, tratando-se, portanto, de *“...um homem que jamais deixou de honrar um compromisso”* (Fornecedor 1).

Em contraste com esse jeito mais fechado de ser, o Sr. Ivo era *“... muito italiano, muito família...ele não queria ficar brigando com irmão”* (Sócio(a) 2ª Geração), e também *“...muito generoso. Sei também que ele foi maravilhoso com alguns amigos que ele ajudava, ele tinha um coração do tamanho dessa Fábrica”* (Fornecedor 2). E em relação aos negócios, o Sr. Ivo era *“... um cara, que foi visionário no seu tempo”* (Fornecedor 1) e muito empreendedor.

Sabia o que queria e era ansioso e determinado na busca dos seus objetivos, de modo que o “... Sr. Ivo procurava, ele ia ao encontro” (Fornecedor 3).

Na perspectiva dos funcionários, o Sr. Ivo era considerado um líder firme e justo, que imprimia a sua marca de objetividade, praticidade e respeito em tudo o que fazia. De modo que “ele era bem sério, muito sério, mas ao mesmo tempo eu acho que ele era bem justo. Na verdade eu nunca levei uma mijada dele, mas eu já presenciei outros levando mijada, mas era uma coisa que tu via que tinha que acontecer”. (Funcionário 5). Além disso, “o Sr. Ivo não era um sujeito grosseiro, mas ele dizia ‘olha eu acho que a gente não vai poder ir por esse lado, porque não vai dar certo, então vamos pensar de uma forma diferente para ir por outro caminho’”. (Funcionário 3).

Já a Sra. Ana, também oriunda de uma família muito simples, após o falecimento do pai (Sr. Romeu) e sob a proteção dos irmãos passou a dedicar-se principalmente a ajudar a mãe (Sra. Beatriz) nos cuidados com a família e nos trabalhos domésticos. Segundo consta, “o trabalho nunca a assustou” (percepção colhida dos entrevistados informalmente). Estudou em um colégio local, destacando-se desde cedo por sua capacidade em lidar com números e por suas habilidades de administração e organização em geral. Posteriormente, foi contratada por uma importante companhia de seguros da cidade, onde permaneceu trabalhando por mais de dez anos, revelando-se “...uma ótima financeira, calculava centavo por centavo” (Funcionário 6).

“A Sra. Ana era assim... uma pessoa muito séria, muito afável, respeitosa” (Funcionário 5), e, dedicada à família e ao trabalho, transmitia segurança, amabilidade e respeito na maneira com que se relacionava com todos, pautando suas ações e decisões pela integridade e por valores éticos e morais muito bem definidos e semelhantes aos do Sr. Ivo. Com um jeito também um pouco mais reservado, em relação ao que pensava e sentia, a Sra. Ana era uma mãe de família cuidadosa e uma avó muito próxima e afetuosa com os netos (filhos da Sílvia).

A Sra. Ana e o Sr. Ivo conheceram-se no contexto sociocultural da cidade de Boas Vindas, frequentando as quermesses e os bailes típicos da cidade. Logo o relacionamento amadureceu, e os jovens casaram-se e deram início a sua própria família. Mesmo assim, continuavam próximos (geográfica e afetivamente) das suas famílias de origem.

Quando recém-casados e mesmo trabalhando separadamente como funcionários em empresas diferentes, para complementar a renda familiar o casal desenvolveu a fórmula de “...um laquê que fez bastante sucesso à época. Eles mesmos produziam e comercializavam os

produtos“ (Fornecedor 1). Alguns anos depois, eles venderam a fórmula a uma outra empresa e o laquê continuou sendo produzido com sucesso.

Embora o casal tivesse perfis diferentes, juntos eram nitidamente complementares, de modo que *“... a Sra. Ana era mais financeira e o Sr Ivo era mais... não vamos dizer sonhador, ele era mais... tinha uma visão. Ele tinha mais a visão e ela era mais detalhista no dinheiro, nos detalhes financeiros e ele era ‘o cara’, era bom”* (Funcionário 6). Posteriormente, constatou-se que essa complementariedade de perfis foi decisiva para a constituição da empresa Beta Máquinas, como se descreve a seguir.

Foi então que, em 1968, a Beta Máquinas foi fundada como resultado da associação do Sr. Ivo e da Sra. Ana (sócios controladores), com os Srs. Léo, Bento (irmãos do Sr. Ivo) e um “Amigo” (sócios com participações menores, 10% para cada um dos irmãos e 1% para o “Amigo”). A participação da Sra. Ana no negócio era apenas societária, pois ela continuou empregada na companhia de seguros em que trabalhava há muitos anos, oferecendo tranquilidade financeira (recebia salário fixo mensal) para que o Sr. Ivo empreendesse a empresa familiar. O casal construiu, desde logo, uma forte relação de parceria e de confiança mútuas.

No início a Beta Máquinas, era uma pequena oficina mecânica, instalada em uma garagem, onde *“o que aparecia para consertar a gente consertava e foi assim que ela iniciou”*. (Funcionário 1).

Os irmãos (Sr. Ivo, Sr. Leo e Sr. Bento) tinham perfis diferentes, mas também eram profissionalmente complementares. Trabalhavam muito e a oficina mecânica se desenvolvia dentro do previsto. Eram tempos difíceis, de modo que *“o início foi judiado, a tecnologia na época era muito curta, pequena... não tinha tecnologia, era judiado”*. (Funcionário 1).

Alguns meses após surgiu a possibilidade de fabricarem um tipo específico de máquina para a indústria calçadista. Na ocasião, um parente próximo tinha uma máquina daquele tipo e esse fato propiciou aos irmãos (Sr. Ivo e Sr. Leo) estudarem a máquina para melhorá-la e até produzi-la. As condições tecnológica da máquina eram ainda tão precárias que *“....o apelido da máquina era Mula Manca, porque era tudo manual e então ele ofereceu: Por que vocês não começam a fazer essas máquinas? E aquilo interessou para nós, aí nós ia todo dia de noite na fábrica dele. E nós íamos copiar a máquina. Então eu media e o meu irmão Ivo desenhava, fazia o rascunho e botava as medidas”* (Funcionário 1).

Em 1969, em meio aos primeiros passos do empreendimento familiar, nasceu a filha (Sílvia) do casal. A família residia junto à oficina, a situação financeira ainda era bastante simples, sem luxos e exigia muita dedicação de todos ao trabalho. Logo em seguida, a Sra. Ana desligou-se da companhia de seguros onde trabalhava, passando a atuar junto ao marido (Sr. Ivo) na Empresa da família. Naquele momento, o trabalho e a família, como é típico em empresas familiares, funcionavam de maneira bastante integrada, de modo que *“...minha mãe não tinha onde me deixar e me trazia junto. Durante a tarde eu não tinha onde ficar, porque eles estavam começando, então eles não tinham dinheiro para pagar empregada, babá enfim...”* (Sócio (a) 1 - 2ª Geração).

A filha Sílvia sempre foi muito dedicada e estudiosa, *“...porque tudo que os pais não estudaram, ela estudou e estudou sempre com muito mérito e sempre foi a primeira da classe e tal e coisa. E eu sabia isso, porque a Ana me contava da filha com maior orgulho. Que ela terminou três Faculdades, que ela fez isso, que ela fez aquilo e tal”* (Fornecedor 2).

Embora tenha estado sempre muito próxima dos pais, começando a trabalhar na Empresa ainda bem jovem, atendendo as expectativas que pairavam sobre ela, de fato, a filha Sílvia não desejava exatamente atuar no negócio da família. Ao contrário, *“...nunca foi o desejo dela administrar a Empresa. Ela sempre quis ser repórter ou jornalista alguma coisa assim. Então eu não estou dizendo que ela fazia por obrigação, mas não era e nunca foi o sonho dela ficar aqui trabalhando, administrando a Empresa”* (Membro 2 – 3ª Geração).

Soma-se a isso o fato de que ela (filha Sílvia) também não teve uma preparação formal para, no futuro, assumir um papel de maior liderança na Beta Máquinas. Assim, conforme ela própria comenta, *“não tive preparação para ser a sucessora dele...porque para mim, eu vivi o sonho dele. Para mim o sucessor dele deveria ser o João... eu não queria esse cargo. Não quero até hoje, sinceramente não quero nem entrar em atrito com ele em função de quem vai ocupar esse cargo”* (Sócio (a) 1 – 2ª Geração).

Com uma personalidade forte, a filha Sílvia *“... não batia de frente com a mãe...eu dificilmente brigava com ela por causa de coisas da Empresa. Eu brigava muito com o meu pai, brigava sim... batia de frente. A gente discutia, eu não aceitava, porque ele que decidia. Ele achava que tinha que ser assim, assado, enfim, às vezes ficávamos meses sem se falar. Porque eu era muito parecida com ele também, mas nas coisas da mãe, eu não me metia”*. (Sócio (a) 1 – 2ª Geração). Além disso, ela era criativa e versátil, gostava de trabalhar direto com os funcionários e com os clientes, procurando acrescentar novidades ao modelo de gestão vigente.

Com vinte e sete anos, já formada (Ciências Contábeis, Administração de Empresas e Comércio Exterior), Sílvia casou com o Sr. Theo, descendente de família alemã, homem simples, independente e muito trabalhador. Ele sempre teve negócios próprios (atacado, pecuária, construção civil, etc.) e não almejava trabalhar na Beta Máquinas.

O Sr. Theo tem um perfil, sob certos aspectos, parecido com o do Sr. Ivo. Ele “...é uma pessoa de decisão também. Porque sempre é importante a gente ter uma pessoa que a gente passe os detalhes necessários e que tenha tomada de decisão tanto quanto ágil para dar andamento ao processo” (Funcionário 4). Além disso, “... ele não é um homem de mercado, mas ele é um cara muito dedicado, muito esforçado” (Fornecedor 1). E ele sempre nutriu um bom relacionamento com os sogros, o que ele (Sr. Theo) justifica também pela admiração mútua, identidade de valores, praticidade no trato dos assuntos em geral e independência financeira.

O casal (Sílvia e Theo) teve três filhos (Augusto, Mario e Vitor). A partir de então, Sílvia passou a dividir-se entre os cuidados da sua própria família e o trabalho na Empresa. O Sr. Theo continuou trabalhando nos seus próprios empreendimentos e não mantinha nenhum vínculo profissional com a Beta Máquinas.

Nos anos setenta, a indústria calçadista passava por uma importante crise que, em razão do crescimento das regulações ambientais, exigiu dos fabricantes a substituição das matérias-primas tradicionais (madeira, couro, etc.) utilizadas nos acessórios dos calçados, por materiais plásticos. A época, “...o Sr. Ivo assistiu ao filme ‘A Primeira Noite de um Homem’...e lá tem um diálogo do Dustin Hoffmann com o futuro sogro dele, onde ele diz assim: o plástico é o futuro”. (Fornecedor 1). O Sr. Ivo percebeu que o uso dessa nova matéria-prima (plástico) na indústria significava a “modernidade” e representava um grande potencial de negócios.

Naquela ocasião, por volta de 1979, o Sr. Ivo, com base na máquina que havia estudado anteriormente (Mula Manca), desenhou um protótipo e passou a produzir máquinas mais elaboradas e que viabilizassem a utilização dessa nova matéria-prima para a indústria de calçados.

A comercialização das máquinas ainda era bastante acanhada, no entanto, o Sr. Ivo colocou foco na produção por meio de um processo contínuo “... para melhorar a máquina que ele fazia e para diminuir tempo e custo...”(Fornecedor 3). Assim, “nós fizemos dezesseis máquinas e depois daquelas dezesseis a gente melhorou a máquina passou de uma máquina de duas colunas para quatro colunas, uma máquina mais robusta, maior para o fabricante de salto poder produzir mais, ao mesmo tempo”. (Funcionário 1).

Nesse desenvolvimento, o Sr. Ivo, além da sua capacidade de autodidata, investiu recursos pessoais para a fabricação de uma nova máquina e a levou para a exposição e comercialização em uma feira do setor. Entretanto, a primeira tentativa de comercialização não foi nada exitosa, pois eles colocaram “...uma máquina na feira e terminou a feira e voltou a máquina e eu sei que ficou todo o dinheiro que tinha sido investido naquela máquina e não foi vendida”. (Funcionário 1).

Mesmo com a frustração porque a máquina não havia sido vendida, houve um fabricante de artefatos para calçados que demonstrou crescente interesse por ela, e “...duas vezes por semana ele ia lá olhar a máquina, namorar ela e perguntar isso e aquilo, mas não levava. Nisso passou três, quatro meses, até que um dia o empresário interessado perguntou: tu não queres colocar ela lá na fábrica, por uns três meses, em demonstração? Então se colocou na fábrica deles e ficaram três meses trabalhando com ela lá”. (Funcionário 1). O empresário não deu retorno sobre a performance da máquina emprestada, no entanto, com a crescente expectativa quanto ao sucesso do projeto desenvolvido, o trabalho na produção continuou na Beta Máquinas e novos pedidos foram entrando.

Ainda dispondo de recursos financeiros escassos (capital de giro), “...um belo dia apareceu o dono da empresa que a gente tinha emprestado a máquina e estacionou aquele Galaxy ao lado da fábrica e nós já arrepiamos os cabelos... vem ele devolver a máquina, pensamos, ele é o dono, então ele vem devolver a máquina. E nós tudo com medo...sabe?... tudo macaco novo. Ai ele entrou conversou e comprou dez máquinas. Ai nós ficamos apavorados, nós não tínhamos dinheiro para fazer dez máquinas, não tinha dinheiro nem para começar uma e se falou para ele. Ele disse: tira a nota e vão lá no banco. Tirem as notas das dez e vão lá no banco. Naquela época se pagava na frente. Então se pegou o dinheiro e se começou a fazer as máquinas. Ele acreditou em nós” (Funcionário 1). A confiança que os clientes depositaram no Sr. Ivo e na Empresa desde o início foi fundamental para a viabilização e alavancagem dos negócios.

Nessa etapa, alguns funcionários foram contratados para trabalhar na produção e o espaço da oficina tornou-se pequeno frente à grandiosidade do sonho do Sr. Ivo em relação ao crescimento da Empresa. Foi então que “essa fábrica aqui foi construída só a parte da frente em setenta e sete (1977) e até quando ele comprou aqui ele disse: ‘eu vou comprar a quadra inteira’ e ele comprou a quadra inteira e ficou muito feliz, realmente foi um orgulho para ele

ter a quadra inteira. Isso dá um orgulho de pensar... tu começa pequeno uma fábrica e daqui a pouco tu tens a quadra inteira” (Sócio (a) 2 – 2ª Geração).

A instalação da nova fábrica da Beta Máquinas exigiu de todos ainda maior dedicação ao trabalho. Exemplo disso é o fato de que, faltando poucos dias para inauguração da nova sede da Empresa, a Sra. Ana encerrou pessoalmente o *parquet* do piso, de maneira que ficasse brilhando para o começo das atividades. Naquele ocasião, um amigo do casal a questionou se era preciso ela estar ali e se ela não poderia contratar uma funcionária para limpar o chão. Prontamente a Sra. Ana respondeu: “este é o momento de dedicação total” e não se importava de fazer aquele serviço. “Estamos investindo na nossa Empresa. Queremos crescer.”... E continuou encerando o chão até tarde da noite.

O crescimento da Empresa foi se confirmando, em razão, principalmente, da forte demanda de substituição de matérias-primas, pois “...*ele tinha a máquina certa para uma revolução na área calçadista*” (Fornecedor 1).

Aproveitando o mercado presente e vislumbrando importantes oportunidades de negócios no futuro, a Empresa evoluiu *steep by steep*, e alguns anos mais tarde tornou-se referência nacional na fabricação desse tipo de máquinas industriais. E “... *desde então o maquinário da Beta Máquinas se tornou imprescindível para a produção calçadista no Brasil. Claro que tinham outros produtores, mas eles meio que começaram a dominar o mercado, assim a ponto de ter fila de espera, para mais de um ano, para receber uma máquina deles. Era comprar e a máquina só ser entregue daqui a quatorze ou quinze meses, tamanha a demanda que eles tiveram por um longo tempo*” (Fornecedor 1).

Certamente, a dedicação e as habilidades da Sra. Ana em administração e finanças, além da sua larga experiência nessas áreas, adquiridas durante os muitos anos de trabalho na companhia de seguros, foram decisivas para a consolidação da Beta Máquinas. Isso se confirma claramente com o reconhecimento geral dos *stakeholders*, de que “*se a empresa conseguiu ter uma estruturação sólida e saudável, isso se deve muito ao papel da Sra. Ana*”. (Cliente 1).

As características dos perfis pessoal e profissional do Sr. Ivo e as do perfil da Sra. Ana complementavam-se e muito influenciaram o modelo de gestão e a maneira de fazer negócios da Empresa, modo que “...*não tem um centavo que eu não recebi, pois ‘eles estavam aqui todos os dias’.* Ela era a mulher dele, ela na verdade, era a companheira que dava segurança para ele. Não, eu vou fazer isso, pode fazer que eu vou te dar o suporte, porque eu estou aqui. Então neste aspecto os dois tinham uma integração muito grande... eu estou falando isso do

trabalho” (Funcionária 3). Mesmo assim há a percepção de que “...para mim a Beta Máquinas é baseada no Sr. Ivo” (Fornecedor 4). A ética e a integridade frente aos compromissos assumidos talvez sejam as características mais marcantes do casal (Sr. Ivo e Sra. Ana) que estão espelhadas na Empresa, de modo que sempre “... pagavam na data certa, nunca teve atraso de salário. Em vinte anos de Empresa não sei te dizer de um atraso” (Funcionário 4).

O Sr. Ivo também era rigoroso no atendimento aos pedidos, sendo que os principais critérios de decisão utilizados eram a ordem de entrada da demanda e o compromisso com os clientes quanto ao prazo de entrega. Essa visão era tão forte que, para atender as solicitações dos clientes, “...ele repartia as máquinas, tipo eu posso te dar três, eu posso te dar duas, não tinha máquinas para todos, ele repartia as máquinas” (Funcionário 6). Isto porque, para o Sr. Ivo, era preferível abrir mão de algum cliente novo do que desonrar um compromisso assumido com os clientes mais antigos, que já tinham uma relação de parceria com a Empresa. Um exemplo disso é que “meu pai vendeu muita máquina para o Cliente X e acabaram assim, de certa forma ele queria comprar toda a produção do pai e ofereceu um caminhão de dinheiro e o pai disse: ‘não, eu tenho outros clientes para atender na frente e não posso fazer isso’” (Sócio (a) 2 – 2ª Geração).

Em 1979 a fábrica Beta Máquinas funcionava plenamente na nova sede, onde está instalada até os dias de hoje. Dia após dia, e com muito trabalho, a Empresa fazia-se conhecida no mercado e os pedidos chegavam em quantidades crescentes. Fazendo uma retrospectiva, “naquela época, eu não lembro muito bem, mas eu acho que nós conseguíamos, talvez, fazer duas máquinas por mês. Ai outra empresa comprou dez máquinas, mas nós ainda tínhamos que entregar as vinte do outro pedido. Ai entregamos as vinte primeiras e ai começamos as dez do segundo pedido e ai a primeira empresa que nos comprou veio de volta e pediu mais dez. E naquelas alturas nós tínhamos trinta máquinas para fazer, aí começamos a botar mais funcionários e começamos a comprar maquinário para nós também. E assim foi uma guerra entre os clientes que pediam de dez em dez cada um. Eles pararam depois de pedir setenta máquinas cada um.” (Funcionário 1).

Naquele momento, o sonho empreendedor do Sr. Ivo e da Sra. Ana tornava-se realidade.

Em 1980, treze anos após o nascimento da primogênita (Sílvia), o casal Sr. Ivo e Sra. Ana teve o segundo filho (João). E semelhante à irmã Sílvia, João cresceu em contato com a Empresa. Sobre a sua educação formal, João refere com orgulho: “eu estudei no colégio mais caro da cidade... e aprendi que a gente tem que baixar a cabeça e é aquela coisa, quando

a gente é novo, a gente é arigó e isso é uma época que tu tens que passar” (Sócio (a) 2 – 2ª Geração).

Pelo que se percebe nas entrevistas João foi um pouco menos exigido em relação ao seu envolvimento com o Negócio, e sua educação, sob certos aspectos, menos rigorosa. Ele era mais protegido pela família, especialmente pela mãe (Sra. Ana), com quem tinha maior afinidade, e pela irmã Sílvia, de maneira que *“...ele teve duas mães sempre, era o Ivo (pai) puxando para um lado e a Ana e a Sílvia puxando para outro” (Fornecedor 2).*

A relação com o pai sempre foi um pouco complicada, talvez pelas altas expectativas mútuas e pela frustração de não atendê-las. Esse descompasso entre as expectativas presentes e o modo com que pai e filho se relacionavam, acabava gerando certo ressentimento no filho João, cujo sentimento era de que *“... às vezes me chateia eu notar certas coisas assim, que o pai chegava e dizia: ‘tu tens que fazer isso porque a gente fez tudo por ti..’. Ah, mas eu não quero isso, eu quero assado... ‘não, tu tens que fazer porque a gente fez tudo por ti. Olha quantas coisas a gente abriu mão para ti’. Cara, isso para mim é chantagem...” (Sócio (a) 2 – 2ª Geração).*

Quanto à irmã Sílvia, embora ambos (João e Sílvia) fossem afetivamente próximos, também sempre tiveram as suas diferenças, especialmente no que se refere ao trabalho, em que predominava a percepção de que *“...o meu irmão, eu passo a mão, mas eu posso falar... eu digo, no sentido de que as pessoas dizem que o meu irmão não me ajuda, que ele não faz nada, que ele não trabalha, que ele é um bon vivant...” (Sócio (a) 1 – 2ª Geração).* Criativo e inquieto, o João, *“quando era pequeno, ele também sempre gostou de desenhar. E aí quando ele era pequeno ele tinha a Jocalândia, que era o país dele de pequeno, que ele ia morar, porque o apelido dele de casa é Joca” (Sócio (a) 1 – 2ª Geração).*

Apresentando dificuldade em centrar-se no que queria realizar, com muitas dúvidas e descontinuidades quanto à formação acadêmica e à carreira, o filho João iniciou várias formações acadêmicas ao mesmo tempo, mas concluiu somente a graduação em Direito. Posteriormente, o Sr. Ivo e a Sra. Ana buscaram ajuda especializada para compreender melhor o perfil do filho João e descobriram que *“...ele tem é um grau muito baixo... não é autismo. É Síndrome de Asperger, então por isso que ele é assim, ele não se foca, ele não é atento, enfim ...ele tem o mundo dele” (Sócio (a) 1 – 2ª Geração).*

Os pais (Sr. Ivo e Sra. Ana) sempre trabalharam muito e os problemas da Empresa eram, sistematicamente, assuntos de família mesmo quando eles estavam em casa. Apesar deste tipo

de funcionamento ser usual entre as famílias empresárias, “os filhos (*Silvia e João*) diziam que para eles, a *Beta Máquinas* era uma fonte de problemas porque dava a impressão que a Empresa só tinha problemas. Nos almoços era essa a sensação que eles tinham”. (Fornecedor 1).

Anos mais tarde, o filho João casou-se com a Sra. Paula e tiveram dois filhos (Mateus e Vinícius), que ainda são crianças. A Sra. Paula, graduada em biomedicina, empreendeu um negócio de comercialização de semijóias. Hoje esta é a sua principal atividade profissional.

Além dos fundadores (Sr. Ivo e Sra. Ana), durante todo o desenvolvimento da Empresa, “teve dois funcionários que foram de muita confiança na Fábrica e trabalharam conosco por muito tempo. A Maria, que era da parte financeira, trabalhava muito próxima da minha mãe...durante os anos oitenta, noventa,... ela era muito forte. Ela foi uma pessoa que tinha... como é que se diz, ela era ‘alemoa’ e era assim, não dava ponto sem nó. Tipo...ela pegava o documento... não pagou?... como não pagou?... vai atrás, ela era chata, ela era uma ‘alemoa’ chata, aquela que exigia demais da gente”(Sócio (a) 2 – 2ª Geração).

O outro funcionário era um executivo, engenheiro eletricista, Sr. Júlio Cesar, que se tornou o “braço direito” do Sr. Ivo. Apesar de terem perfis diferentes, o S. Júlio Cesar “... era profissionalmente muito bom. Ai então como tinha o Ivo, ainda ali ele ia até certo ponto, porque tinha o Ivo que fazia as negociações, as visitas e coisas assim. Então ele cabia na função e como o Ivo não sabia falar nenhuma língua, talvez Italiano, e ele sabia tudo, ele sabia várias línguas, então ele era um ótimo representante. Fez várias feiras no exterior e a Silvia ia junto, viajavam juntos” (Fornecedor 2). O Sr. Júlio Cesar era reconhecido por ser pessoalmente difícil, mas profissionalmente “...na época, assim como meu pai, a gente sabia que ele era uma pessoa que era respeitada no mercado” (Sócio (a) 1 – 2ª Geração).

O Sr. Ivo, mesmo desejando que os irmãos (Sr. Leo e Sr. Bento) saíssem da sociedade, queria preservar as relações familiares, então tinha a expectativa de que o Sr. Júlio Cesar pudesse ajudá-lo a conduzir melhor o processo de desvinculá-los da Empresa. Porém, essa expectativa do Sr. Ivo acabou sendo frustrada, porque “... o Sr. Júlio Cesar sabia que no fundo, no fundo não conseguiu nem dar um rumo para os meus tios.... O meu pai queria ter essa figura (Sr. Júlio Cesar) que fizesse os movimentos com os irmãos dele...mas o Sr. Júlio Cesar nunca fez. Ele fechava um olho e dizia ‘isso não é comigo. É só eles não me encherem o saco aqui que tá tudo bem...não vou perder palavras, perder meu tempo com eles’”(Sócio (a) 1 – 2ª Geração).

Apesar da parceria estabelecida durante anos, em determinado momento (2003), “...eles (Sr. Ivo e Sr. Júlio Cesar) se desentenderam e aí ele pediu para sair ou coisa que o valha. Até essa última vez que ele saiu foi porque ele é um sujeito muito difícil. Um homem de muito difícil convívio” (Funcionário 3).

O relacionamento da empresa Beta Máquinas com os clientes era cuidadoso e caracterizado por muito respeito e atenção, de modo que “...eu acredito que o mercado sempre viu com muita idoneidade e seriedade, porque meu pai sempre tava dando a cara para bater... chegava um cliente e era o meu pai que atendia. Claro que como o tempo foi passando, mas como a Empresa era muito familiar, se não era o meu pai ou era o meu tio que atendiam... mas contato com o mercado tinha sempre” (Sócio (a) 1 – 2ª Geração). Esse jeito de tratar os clientes, construiu uma percepção no mercado em que “...o que os clientes dizem deles, é uma coisa! Uma notabilidade... assim de ter sempre cuidados a mais do que os outros fabricantes” (Fornecedor 2).

De igual modo, o relacionamento com os fornecedores era próximo, amigável e parceiro, e mesmo ele (Sr. Ivo), “... sendo muito assediado por outros fornecedores...como nós tínhamos uma amizade mais próxima e eu ajudava muito, então ele me falava às vezes, que veio fulano de tal, apresentar isso e tal. E ele dizia, mas isso eu não preciso, eu tenho aqui na prateleira, ou vamos melhorar aqui, ou vamos trocar ali ... E ele ficava em cima, nos instigava a fazer as coisas” (Fornecedor 3). A confiança era a base sobre a qual os relacionamentos com os *stakeholders* tornavam-se longevos, de tal modo que “...nós atendemos a Beta há quase cinquenta anos...desde sessenta e nove até hoje são clientes ainda”(Fornecedor 3).

As negociações com os fornecedores eram respeitadas e, principalmente, relacionadas a questões financeiras, o que exigia, muitas vezes, pronta tomada de decisões das partes envolvidas. Em verdade, “...eles queriam negociação de preço e qualquer coisa eu já fazia na hora. Se alguém de lá me chamava ou qualquer departamento de compra que me dissesse ‘faz isso?’ ... eu já dizia ‘faço’” (Fornecedor 5). Especificamente quanto às questões financeiras envolvidas nas negociações com os fornecedores, “eles sempre foram clientes que pagavam à vista, que não tinham nenhum tipo de problema de crédito. O relacionamento com a Empresa sempre foi muito bom... sempre foram clientes bastante ativos, a gente sempre teve bastante pedidos e a gente sempre tinha uma relação muito boa” (Fornecedor 2).

Os públicos de interesse (clientes, fornecedores e funcionários) eram, portanto, tratados com o mesmo rigor no atendimento aos compromissos financeiros e à integridade na gestão de contratos, característicos do Sr. Ivo, da Sra. Ana e da Empresa, de maneira que “eu te digo... a

Beta, eu como fornecedor, hoje tenho saudades, porque a gente sente saudades do trabalho e tal, mas é uma Empresa cem por cento, é show de bola com certeza” (Fornecedor 5).

Com a comunidade de Boas Vindas, o relacionamento também era muito próximo, participativo e humano. O casal Sr. Ivo e Sra. Ana envolvia-se pessoalmente no atendimento das demandas locais, nutrindo, na cidade, um sentimento de “...*muito orgulho da Beta Máquinas, por tudo que ela representa, por tudo que o Ivo foi. O Ivo foi uma pessoa ligada à cidade. Sabe, eu fundei a Liga de Combate ao Câncer e fiquei trinta anos à frente da Liga e nunca tive um ‘não’ do Ivo. Para o que a gente precisasse, sempre tinha ‘sim’.* Então isso são coisas que as pessoas consideram e essa tendência de ajuda comunitária, ele era muito presente. Eu sei que eles ajudam muitas entidades e isso mostra que a Empresa está engajada na cidade que ela valoriza e que por outro lado a cidade valoriza a Beta Máquinas” (Fornecedor 2).

O crescimento e a consolidação da Beta Máquinas no mercado foram pautados pela solidez financeira. A Empresa tinha capacidade de autofinanciar-se e também recursos para financiar os clientes por meio de uma Financeira própria. Criada exatamente para atender a esses objetivos, “*a Financeira era um dos grandes trunfos na história da Beta Máquinas que eu pude observar. Ele (Sr. Ivo) financiava os clientes e ele financiava os próprios investimentos, sem precisar recorrer a bancos, então o capital ficava aqui, retroalimentando a Empresa... e ele ia. Eles fecharam a financeira há pouco tempo*” (Fornecedor 1). Os clientes entendiam que isso “*era bom. Nós usávamos muito isso para não mexer no capital de giro, nós estimávamos o quanto ia pagar pela máquina e comprava*” (Cliente 1).

A configuração societária inicial da Empresa se manteve durante muitos anos, até que o Sr. Ivo e a Sra. Ana compraram as participações dos irmãos (Srs. Léo e Bento), que passaram a atuar na Empresa somente como funcionários. Como essas questões societárias foram resolvidas e a gestão da Beta Máquinas evoluía bem, nunca houve um real interesse do Sr. Ivo em profissionalizar a Empresa ou em avançar no processo de governança corporativa, pois “*eu acho que eles não acreditavam em governança corporativa...tu sabes, que são pessoas muito humildes os dois... Além disso, é aquela coisa, se está dando certo para que mudar? Então tinham coisas assim de modernidade que ele não aceitava. Aquele ritmo dele na fábrica e aqueles sistemas que davam certo... porque iriam mudar?*” (Fornecedor 2).

Desse modo, o direcionamento estratégico e a gestão da Empresa eram inteiramente orientados e controlados pelo Sr. Ivo, pois “*... o Sr. Ivo tinha uma coisa... e não estou falando*

só de conhecimento técnico, porque conhecimento técnico qualquer outro pode vir a ter. Mas aquela visão de empreendedor, de saber o que tem que fazer para daqui a alguns anos para tua empresa continuar e tal e coisa... ele teve essa visão” (Funcionário 5).

Via de regra, embora ouvisse outros profissionais internos sobre temas específicos do dia-a-dia da Empresa, ele (Sr. Ivo) “...era um centralizador. As pessoas falavam para ele de algum problema e ele sempre não respondia na hora, então ele maturava aquela ideia e aí depois ele conversava, porque ele sempre tinha outro caminho para as situações. Ele era um homem que ele tinha sempre uma estratégia”. (Funcionário 3). Sempre muito envolvido com a gestão da Empresa “o Sr. Ivo era uma pessoa bem presente em tudo. Presente na produção, ele entendia, ia lá conversava com o pessoal, então essas são as coisas mais saudosas dele, de como ele comandava aqui dentro”(Funcionário 2).

Mesmo após tornar-se um empresário muito bem-sucedido, o Sr. Ivo mantinha-se discreto e *low profile* no modo como se comportava e interagia com os *stakeholders* em geral. A percepção geral era de que “ele (Sr. Ivo) cresceu, desenvolveu, ele e a Ana cresceram juntos e ela sempre ajudando ele, mas sendo discretos, com discrição, sem alardes, sem ostentação, sem nada. Então isso é uma lição que eu tenho. E isso são coisas que a gente aprende dos clientes e é verdade... para que ficar alardeando as coisas todas? Vamos nós fazer o nosso trabalho, fazendo as nossas máquinas. E naquela época não tinha nem a China, ainda, não tinha nada e eles sempre foram uma marca de mercado um nome de solidez” (Fornecedor 2).

Apesar da centralização e da forte presença do Sr. Ivo na gestão da Empresa, a rotatividade da equipe era baixa, “...e a gente acaba meio que ficando, quando se trabalha numa empresa familiar, na verdade. Tu ficas muito mais próximo, tu não é só um número lá, como a gente pensa que a gente é em outra empresa que a governança seja diferente. Seja mais profissional. Aqui ainda tem muito aquela coisa da confiança e a gente acha que não fez tudo que podia fazer. Eu gosto muito daqui...” (Funcionário 3). Ao se vincularem à Empresa, os profissionais permaneciam trabalhando por muitos anos, por exemplo, “o Sr. Léo está aí há quarenta e poucos anos. Foi um dos primeiros sócios do Sr. Ivo. A Empresa tem funcionários de longa data...não que estejam ultrapassados, mas que vêm de outro modelo de negócios” (Fornecedor 1). O clima interno “...era bom, não tinha problema nenhum, era corrido, mas não tinha problemas de incompatibilidade com ninguém à coisa fluía normal“. (Funcionário 1).

Assim, ao longo da sua história, a Beta Máquinas construiu e consolidou uma forte reputação de proximidade, seriedade, integridade e de uma Empresa que honrava os contratos com os seus públicos de interesse (clientes, fornecedores e funcionários). Alguns dos

stakeholders ilustram bem as bases da reputação construída quando destacam que “*é uma empresa séria, continua ali, as pessoas ainda têm uma admiração pela Beta Máquinas, as pessoas têm um respeito pela Beta*” (Sócio (a) 1 – 2ª Geração). Além disso, “*o que eu vou dizer é muito óbvio para uma empresa que chega aos cinquenta anos... nós sempre fomos muito éticos, então, pagando os fornecedores não tem nem o que questionar, a gente sempre pagou, nós nunca deixamos atrasar nada do tipo, nada de funcionários. Nada!*” (Sócio (a)1 – 2ª Geração).

As constantes buscas de aperfeiçoamento e de desenvolvimento de novas soluções que gerassem economia e produtividade para oferecer ao mercado, também tem sido uma importante marca na trajetória da Beta Máquinas. Nesse sentido, a busca por atualização tecnológica era uma constante, de modo que “*eu me lembro de que as primeiras fresas, eu cheguei com as fresas embaixo do braço e eles usavam muita plaina. Ai eu substituí aquilo que eles demoravam duas horas, três horas para fazer uma peça... e nós fizemos em quinze ou dez minutos. Olha o tempo que foi reduzido*” (Fornecedor 3). A incorporação de novas tecnologias ao processo de produção, fez com que eles “*...evolissem tecnicamente a partir de noventa e quatro e noventa e cinco... foram algumas coisas diferentes que nós começamos a fazer*” (Funcionário 5).

Apesar da Beta Máquinas ter exportado uma primeira máquina para a Europa no início dos anos 1980, foi somente na metade dos anos 1990 que “*a Empresa entrou num processo de internacionalização nessa época que eu estava lá também. Em noventa e oito eu fiz a minha primeira viagem para fora do Brasil acompanhando todas as máquinas que eram exportadas, instalando e dando toda a capacitação para os funcionários*”. (Funcionário 4). Apesar desse movimento de experimentação do mercado internacional e de eles terem ido “*... muito para o exterior, competir no exterior nunca foi a prioridade da empresa, eles tinham um mercado muito forte nacionalmente*” (Fornecedor 1).

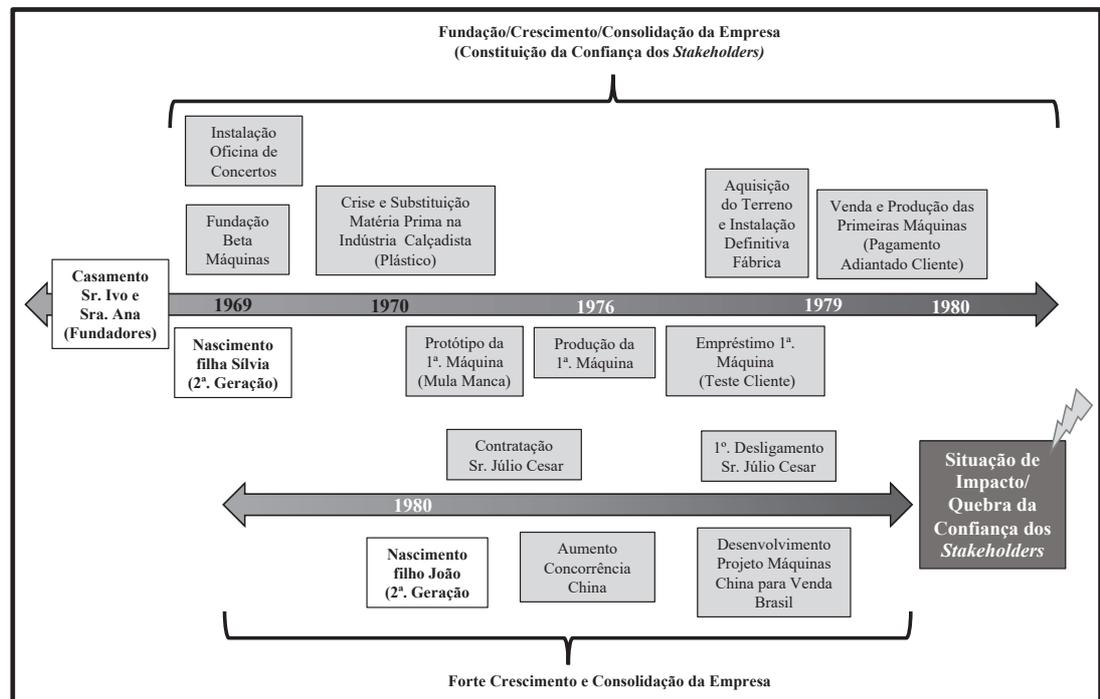
Nos anos 2000, com a expansão do mercado calçadista na China, mais um passo foi dado no sentido de atualização tecnológica para enfrentar a concorrência e a maior competitividade nos mercados nacional e chinês. A visão do Sr. Ivo era de que “*é duro concorrer com os chineses. Mas isso quando eu encontrava o Ivo nas feiras, ele dizia das dificuldades que eles já estavam sentindo*” (Cliente 1). Mais uma vez, em busca de alternativas para a obtenção de melhores resultados para a Empresa, o visionário e empreendedor Sr. Ivo “*...foi para a China, em dois mil e cinco, final de dois mil e quatro, e começou a se preparar e tal... e foi lá ver fabricantes de máquinas para montar um modelo e uma estratégia porque ele estava*

antevendo que nós teríamos sérias dificuldades no sentido de concorrentes para vender as máquinas da Beta” (Funcionário 5).

Em consequência dessa aproximação com os chineses, por volta de 2005, a Beta Máquinas utilizou a *expertise* de um profissional de São Paulo, “...*que era uma pessoa bem visionária, bem de mercado mesmo... e que trabalhava para o governo chinês, para alavancar negócios no Brasil. E ele nos chamou, chamou o pai, o pai me chamou também para ouvir falar o que os chineses tinham proposição de fazer. Então daí nós desenvolvemos através dessa pessoa uma máquina, com projeto nosso, mas construída na China”.* (Sócio (a) 1 – 2ª Geração). Esse projeto de marca própria permitiu que a Beta Máquinas iniciasse a fabricação de uma linha importante de máquinas na China para posterior importação, nacionalização e comercialização desde o Brasil.

Naquela época, a Beta Máquinas estava no auge. Havia conquistado o mercado nacional e gozava de forte reconhecimento junto aos públicos de interesse. A família conseguiu alcançar uma ótima situação financeira e patrimonial, tanto que “...*a gente tem uma empresa e aqui acho que dá pra gente ganhar dinheiro, o sustento. Denise, assim hoje se eu e a Sílvia queremos, a gente fecha a Beta e vive o nosso padrão de vida e não altera nada, porque o pai criou patrimônio e a gente tem patrimônio”* (Sócio (a) 2 – 2ª Geração). Isso também se explica pelo fato de que o Sr. Ivo, muito empreendedor, investiu pessoalmente em outros negócios (aluguel de carros, cartódromo, jogadores de futebol, construção civil, área financeira, etc.).

A *timeline* abaixo apresenta os principais eventos que, ao longo da história, juntamente com os valores dos fundadores, contribuíram para a constituição da confiança dos *stakeholders* na empresa Beta Máquinas.

Figura 15 - *Timeline*: principais eventos históricos

Fonte: elaborado pela autora.

No Quadro 12, a seguir, apresentam-se algumas evidências empíricas sobre as relações de confiança estabelecidas entre os *stakeholders* e a Beta Máquinas e que continuam muito presentes:

Quadro 12 - Relações de Confiança: evidências

Evidências representativas do tema: Confiança dos Stakeholders nas Relações com a Beta Máquinas
<i>“Aqui ainda tem muito aquela coisa da confiança e a gente acha que não fez tudo que podia fazer. Eu gosto muito daqui”. (Funcionário 3)</i>
<i>“Porque nós aqui até podemos ter desentendimentos, mas nós temos a confiança, então hoje tu não trabalha com ninguém se tu não confia na pessoa e se a pessoa não confia em ti”. (Funcionário 3)</i>
<i>“Talvez eu achasse que tinha que ser o João e meu pai achava que seria eu. Então ele me delegava muitas coisas, ele me passava sempre, digamos assim, além de conhecimento... toda a confiança”. (Sócio (a) 1 – 2ª Geração)</i>
<i>“...eu vou dizer que do meu pai eu conheço e tenho muito orgulho dele, por nunca ter feito uma picaretagem para poder estar onde ele está”. (Sócio (a) 2 – 2ª Geração)</i>
<i>“Uma postura de alemão e ao mesmo tempo uma postura de compromisso de honrar a palavra com os clientes que estavam esperando”. (Fornecedor 1)</i>
<i>“A gente podia ter aquela coisa do fio de bigode. Agora que eu vejo que os funcionários viraram números, eu sempre digo, mas aqui não”. (Fornecedor 2)</i>
<i>“Eu até ajudava a cuidar o estoque dele, o estoque normalmente que ele tinha era para quarenta e cinco dias, então ele fazia o pedido, eu mandava o pedido para São Paulo...e vinha. Eu entrava lá contava as caixinhas, aí isso aqui tu vais precisar e isso tu não vais precisar”. (Fornecedor 3)</i>
<i>“E a Beta, aqui em Boas Vindas, sempre foi um dos clientes tradicionais. Todo mundo dos representantes, fornecedores ou quem fosse à época queria sempre chegar primeiro na Beta Máquinas...”. (Fornecedor 5)</i>

Fonte: elaborado pela autora.

Em síntese, à época em que o negócio estava consolidado e profícuo em termos de resultados (2005), a empresa Beta Máquinas expressava-se em números, conforme consta no Quadro 13.

Quadro 13 - Empresa Beta Máquinas em Números

Indicadores	Performance (Dezembro/2005)
Funcionários (No.)	150
Produção Máquinas/Mês (No.)	20
Estoque/Ano (No.)	30
Cientes Ativos (No.)	2.200
Faturamento Total/Ano (R\$)	28.0 milhões
Lucro Líquido/Ano (R\$)	6.3 milhões

Fonte: elaborado pela autora.

Foi nesse momento que a Empresa enfrentou uma situação imprevista, a qual impactou, de alguma forma, a confiança dos *stakeholders*. Na próxima seção apresenta-se, em detalhes, essa situação e as respectivas reações dos *stakeholders*.

4.1.3.2 Situação de Impacto/Quebra da Confiança

Com o passar do tempo o casal demonstrava desejo de conciliar melhor o trabalho e o lazer, de maneira a aproveitar mais algumas atividades que gostavam de realizar, a família, os netos, etc. Foi então, que em janeiro de 2006, em um sábado pela manhã, o casal Sr. Ivo e Sra. Ana, em trânsito para a Serra Gaúcha, onde tinham residência, sofreram um terrível acidente de carro e ambos faleceram. O Sr. Ivo estava ao volante e a Sra. Ana era a única passageira. A estrada era perigosa, com acentuado fluxo de caminhões, o tempo estava muito ruim, com chuvas torrenciais e muitos raios, mas o Sr. Ivo gostava muito de dirigir e tinha muita experiência ao fazê-lo nas estradas da região, e mesmo com as péssimas condições climáticas o casal seguiu viagem. Sr. Ivo, em certo momento, perdeu a direção do carro e acabaram por cair em um grande desfiladeiro. Os filhos e os netos já estavam à espera do casal na residência de inverno da família.

A notícia do acidente e do falecimento do casal chegou rapidamente à família, por intermédio da Polícia Rodoviária Federal, inundando a todos com um sentimento de profunda tristeza, do tipo “... a pior coisa foi eles terem falecido, mas as circunstâncias só agravou. Foi um sofrimento muito grande, porque a gente ficou naquela angústia de será que está tudo bem,

será que não está. Tanto que assim, a angústia foi do meio dia até às seis da tarde e foi uma tarde que não passava nunca, foi muito ruim” (Membro 2 – 3ª Geração).

Da família emergiu um forte sentimento de solidariedade, de modo que *“...os tios da minha mãe estavam lá ainda e eles ficaram apoiando ela”* (Membro 1 - 3ª Geração) e de união *“... nós sobrevivemos, a gente se deu as mãos e vamos tocar para frente e estamos aí”* (Funcionário 1).

As condições que envolveram o falecimento dos pais (Sr. Ivo e Sra. Ana) e a busca pelo entendimento das reais causas do acidente suscitaram inconformidade e também algumas especulações a respeito, pois para alguns familiares *“...se tivesse sido uma doença, qualquer coisa assim ou se não tivesse a percentagem de culpa dele....não teria tanta tristeza em pensar na situação que ele estava. Pensa um cara de sessenta e cinco anos com a vida feita, com todo um patrimônio, com família bonita... sabe, assim, tudo bem feito na vida dele”* (Sócio (a) 2 – 2ª Geração).

Além disso, instalou-se no mercado em geral e, principalmente, junto aos clientes, a crença de *“... que sem o Sr. Ivo não ia prosseguir muito mais e alguns concorrentes usaram isso também para distanciar nossos clientes de nós. Até isso cruelmente aconteceu”* (Funcionário 4). Embora se possa pensar que *“...seja muito natural que tenha um tipo de situação assim logo no início...”* (Funcionário 3), alguns clientes *“...eu acho que tiveram um pouco de receio ... um dos concorrentes diretos chegou numa feira logo depois e falou lá no estande que a Beta Máquinas iria quebrar, porque aqueles dois arigó dos filhos do Sr. Ivo não vão tocar essa Empresa”* (Sócio 2 - 2ª Geração). De fato, *“...todo mundo duvidava que a Beta Máquinas conseguisse sobreviver com a ausência do Ivo e da Ana”* (Fornecedor 2). Era nítido o sentimento de vazio ocasionado pela ausência abrupta dos fundadores na gestão da Empresa, de tal maneira que *“...eu tinha certeza quando vi os dois (Sílvia e João) lá, que nunca mais a Beta iria ser a mesma dali em frente. Pela pessoa que ele era e pela postura que ele tinha dentro da Empresa, foi bem complicado em termos de momento”* (Funcionário 4).

Em síntese, *“...ele (Sr. Ivo) sempre estava muito envolvido com a Empresa. Ele era a Empresa, isso realmente é indiscutível, ele era a Empresa. A Beta Máquinas era ele”* (Sócio (a)2 – 2ª Geração), e imaginar que ele pudesse ser “substituído” à altura inquietou alguns dos stakeholders que acreditavam que a Beta Máquinas *“ia durar três meses, outros que iria durar três anos e que ninguém iria conseguir”* (Fornecedor 2), tanto que *“a conversa no mercado era assim... ’vai quebrar, vai quebrar’”* (Funcionário 6). Era uma espécie *“...de boato que surgiu na época de. que a Beta Máquinas não ia para frente. Então isso realmente peso u para a*

Empresa. Que sem o Sr. Ivo não ia prosseguir muito mais e alguns concorrentes usaram isso também para distanciar nossos clientes de nós. Até isso cruelmente aconteceu” (Funcionário 4).

Em contraponto a essa percepção havia aqueles que entendiam “...*que não houve uma grande quebra...*” (Funcionário 3). De qualquer maneira, internamente, a orientação era “...*vamos baixar a cabeça e vamos trabalhar, vamos fazer. Eu não parava para ouvir essas besteiras, sabe não me afetava. Se eles achavam que iam me afetar não me afetavam. Vamos mostrar para o mercado que nós estamos aí e vamos lá*” (Sócio (a) 1 -2ª Geração). Então, os irmãos (Sílvia e João) empoderaram-se para dar continuidade ao negócio, “...*e não é por orgulho que a gente está fazendo isso, é para mostrar que não vai quebrar...*” (Sócio (a) 2 -2ª Geração).

Como o Sr. Ivo e a Sra. Ana eram membros beneméritos e socialmente bastante atuantes, o acidente e o falecimento dos fundadores da Beta Máquinas também tomou de surpresa e impactou fortemente a sociedade em geral, especialmente a comunidade de Boas Vindas, funcionários, clientes e fornecedores da Empresa. À época, “*foi uma comoção na cidade, porque ele era do Rotary, ele era da APAE, ele era do lar dos velhos, ele era de tudo. Ele ajudava todos e ficou muito amigo... muitos devendo dinheiro, que ele emprestava para todo mundo aqui. Ele era um banco, não era agiota, não era nada, ele dizia: ‘toma aqui e me devolves quando tu poderes’.* Ele era de uma generosidade incrível” (Fornecedor 2).

Mesmo diante de toda a tristeza instalada, para alguns o momento também significou certo oportunismo, pois “*o Sr. Ivo ajudava algumas pessoas, emprestava dinheiro e essas pessoas vieram aqui na Sílvia pedir dinheiro. Então isso também entrou na conta do emocional de acreditar em quem nessa altura do campeonato o pai não está aí para confirmar e tal*”. (Fornecedor 1). A questão que se colocava então era “*será que é verdade, será que estão querendo explorar a morte do meu pai. E isso também gerou uma confusão emocional neles dois, principalmente na Sílvia, que ficou um pouco mais à frente*” (Fornecedor 1).

Internamente, a competição e a busca por oportunidades para autopromoção entre os funcionários tornou-se mais evidente, “*porque antes do que aconteceu, o episódio, o primeiro chefe era o Sr. Ivo e depois que ele faleceu e ela também, a coisa desandou. Começou a aparecer muito chefe e começou a dar uma ‘M’*” (Funcionário 6). Na verdade, “...*todo mundo queria pegar de chefe, assim tinha uma turma de gente, o financeiro, o contador... quem mais estava aqui dentro? Um chefe de seção e queriam meio que assumir a bronca de vamos pegar juntos e a turma se aproveita nessas horas e queriam ganhar aumento*” (Funcionário 6).

As reações dos *stakeholders* demonstram o impacto que o acidente, com o consequente falecimento abrupto dos fundadores, gerou na confiança das partes interessadas na governança corporativa da Empresa. Além disso, os filhos Sílvia e João passaram a ser os sócios controladores da Empresa, “*porque não tem mais tio e não tem mais ninguém acionista. É só eu, meu irmão e esse senhor (Amigo), mas é bem pouquinho a participação dele*” (Sócio 1 – 2ª Geração), e isso também ocasionou mais expectativas sobre como a Empresa iria funcionar dali em diante.

A partir de então, a Empresa tem imprimido esforços, formal e informalmente, no sentido de superar aquele episódio, reconstituir a confiança impactada dos seus *stakeholders* e dar continuidade ao Negócio. Entender como esse processo está ocorrendo empiricamente é o objeto da presente Tese e que será examinado nos tópicos a seguir.

4.2 PROCESSO DE RECONSTITUIÇÃO DA CONFIANÇA

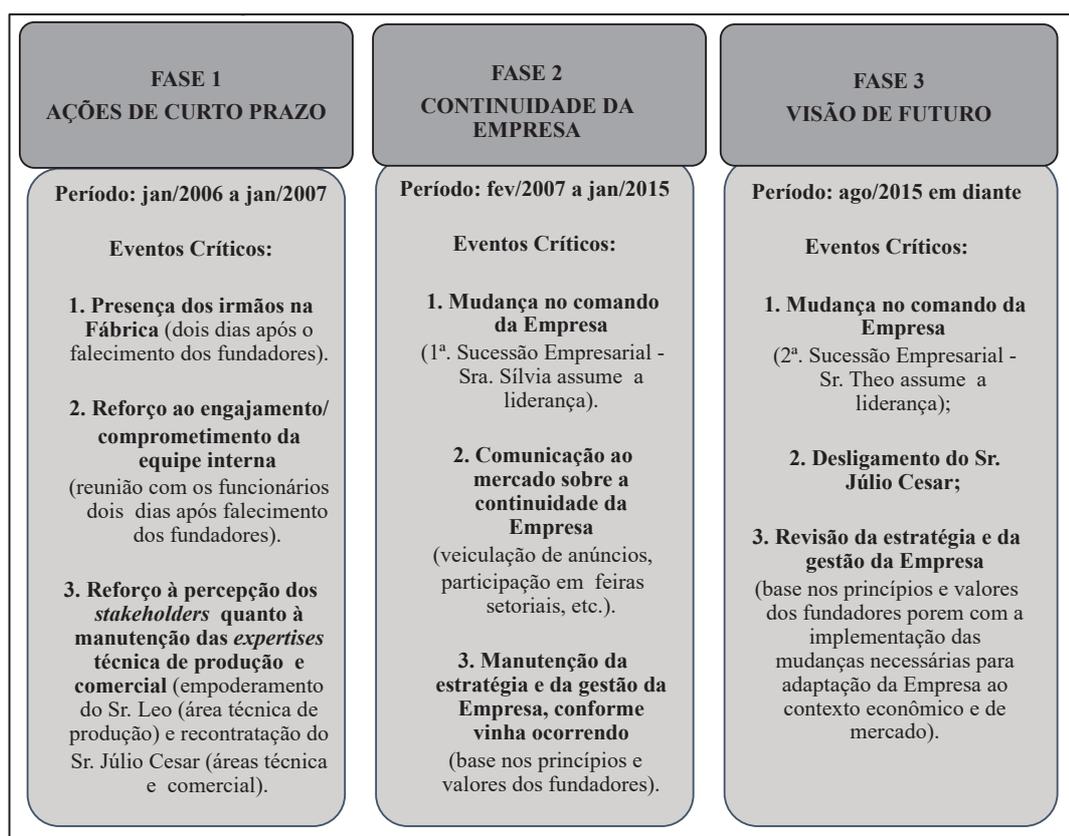
O falecimento abrupto dos fundadores da Beta Máquinas foi “*...um choque para a família toda, porque ninguém esperava*” (Funcionário 1), gerando “*...uma comoção na cidade...*” (Fornecedor 2). Mesmo com toda essa consternação, instalou-se no mercado uma série de dúvidas quanto à competência dos irmãos (Sílvia e João) para darem continuidade à Empresa. Alguns concorrentes, de maneira até acintosa, em face de toda a tristeza que cercou essa tragédia, e centrados, talvez, na preservação dos seus respectivos interesses comerciais, propagavam no mercado que “*...a Beta Máquinas vai quebrar, ... vai quebrar*” (Funcionário 6).

Em relação aos funcionários, na percepção de alguns deles talvez fosse “*...muito natural que tenha um tipo de situação assim logo no início...*” (Funcionário 3), mas para outros o entendimento era de que “*...nunca mais a Beta iria ser a mesma dali em frente. Pela pessoa que ele era e pela postura que ele tinha dentro da Empresa, foi bem complicado em termos de momento*” (Funcionário 4). Por outro lado, na perspectiva dos irmãos Sílvia e João não havia uma preocupação maior com a possibilidade de quebra ou de abalo da confiança dos *stakeholders* na governança corporativa da Empresa, mesmo diante das circunstâncias ocorridas. Isso porque, sobretudo inicialmente, eles talvez não tivessem o entendimento claro sobre os potenciais impactos que esse tipo de situação poderia gerar nos negócios. Embora essa percepção tenha sido citada por um dos entrevistados ao mencionar “*acho que não houve uma*

grande quebra...” (Funcionário 3), esse desconhecimento pode estar relacionado ao despreparo da segunda geração para o processo sucessório e também à informalidade e à simplicidade que permeava o modelo de gestão vigente até então, construído com muito sucesso pelos fundadores.

Assim, é possível deduzir que, até em razão desses aspectos, não houve uma deliberação formal dos irmãos quanto à necessidade de instaurar um processo (“o que” e “como” fazer) para reparar ou reforçar a confiança, eventualmente depauperada, o que se comprovou no dia-a-dia, pois “...a *Sílvia soube levar legal no início, a coisa andou, depois é que começou a piorar*” (Funcionário 6). Mesmo assim, a análise dos dados coletados demonstrou que o processo de reconstituição da confiança teve início logo após o falecimento dos fundadores e vem sendo desenvolvido até a atualidade, conforme apontado na Figura 16:

Figura 16- Identificação de Fases e Eventos Críticos



Fonte: elaborado pela autora.

Foram identificadas, portanto, três fases metodológicas, no processo de reconstituição da confiança na governança corporativa da Beta Máquinas: (i) Fase 1- Ações de Curto Prazo; (ii) Fase 2 – Continuidade da Empresa; (iii) Fase 3 – Visão de Futuro. Em cada uma das fases,

também foram identificados três eventos críticos. É importante salientar que, apesar da delimitação apresentada para cada uma das fases, estas integram um processo de maneira que os eventos críticos que configuram o fim de uma fase não são estanques e podem se repetir no início da fase seguinte. Além disso, cada uma das fases afloraram dos conteúdos das narrativas, categorias de 1ª Ordem (32), categorias de 2ª Ordem (10) e categorias de 3ª Ordem (8).

As categorias de 1ª Ordem emergiram das análises iniciais dos dados coletados. A partir de então, realizaram-se novas análises, em que os conteúdos levantados empiricamente foram sendo agrupados de acordo com a respectiva identidade ou complementariedade dos temas, dando origem às categorias de 2ª Ordem e, posteriormente, às categorias de 3ª Ordem, sendo que algumas delas atendem aos critérios teóricos estabelecidos por Bachmann, Gillespie e Priem (2015a).

Na sequência apresenta-se o detalhamento das fases identificadas e as respectivas categorias que emergiram em cada uma delas.

4.2.1 Fase 1 - Ações de curto prazo: detalhamento

A Fase 1, que se refere à tomada de ações de curto prazo (iniciadas logo após o falecimento dos fundadores), voltadas para viabilizar a retomada da operação da Empresa, ocorreu de janeiro de 2006 a janeiro de 2007.

O evento crítico que caracterizou o início dessa fase foi a **presença dos irmãos na Fábrica** para reativar o seu funcionamento. Eles acreditavam que, naquele momento inicial, *“o que era necessário era estar na fábrica e trabalhar”* (Sócio (a) 2 - 2ª Geração), e mesmo muito abalados pelo ocorrido, pois *“... foi uma coisa muito triste, todo mundo sentiu.”* (Membro 2 - 3ª Geração), e também sem ter clareza quanto ao futuro da Empresa, decidiram administrar em conjunto os negócios da família.

A intenção dos irmãos com essa atitude era demonstrar aos *stakeholders* que eles estavam determinados a viabilizar a sobrevivência da Beta Máquinas, e iriam *“...tocar a Empresa de novo, porque segunda-feira tem conta para pagar, tem encomenda para entregar, tem cliente para atender e então vamos lá”* (Sócio (a) 2 - 2ª. Geração), e a melhor maneira de fazer isso era retornar, de imediato, e presencialmente, ao trabalho. Assim a Fábrica foi reaberta, sob o comando dos irmãos Sílvia e João, na segunda-feira seguinte, ou seja, dois dias após o acidente e o sepultamento dos fundadores.

Era também evidente para os irmãos a importância de providenciarem ações voltadas para o **reforço ao engajamento e ao comprometimento da equipe interna**, naquele novo momento da Empresa. Embora não estivesse tecnicamente embasado, esse entendimento decorria da necessidade de compartilhamento e de acolhimento mútuos, do sentimento de tristeza presente em todos. Assim, foi realizada uma reunião na Fábrica, “... *na segunda-feira, sete e meia quando tocou o sinal, ela (Sílvia) chamou todo mundo... e pediu força, que a intenção era continuar e tal, mas foi bem emocionante aquele momento. Eu diria que foi um dos momentos mais emocionantes no sentido assim de profundidade, do momento e as pessoas que estavam ali todo mundo sentiu um pouco, mesmo que fosse um funcionário, que estava ali há uma semana ou nós que já estávamos há bastante tempo. Ela pediu força para continuar, que ela e o João iam tentar manter a Beta Máquinas viva e tal, mas que precisava da ajuda de todos*” (Funcionário 5).

O apelo desse evento crítico foi nitidamente afetivo e emocional, pois os irmãos procuraram explicar o ocorrido, reforçando a relevância da participação ativa de cada um e de todos para a sobrevivência da Empresa. E essa reunião ocorreu sem muita preparação prévia, mas os irmãos criaram um ambiente de empatia com os funcionários, além de reforçarem a certeza de que a Beta Máquinas contava com um time engajado e comprometido com o futuro da Empresa. A responsabilidade em dar seguimento à operação da Empresa, a partir de então, foi compartilhada pelos irmãos com a equipe interna e passou a ser de todos. Complementando esses eventos, Sílvia e João preocuparam-se em garantir a **manutenção das expertises técnica de produção e comercial da Empresa**, pois o Sr. Ivo era considerado um profissional muito completo, que conseguia reunir no seu perfil variadas competências, exercendo-as com muita desenvoltura. Isto porque, com a ausência do Sr. Ivo, era fundamental a manutenção interna dos conhecimentos técnico e de projetos, que ele era possuidor. Para tanto e porque “... *ele tinha as máquinas aqui, criadas por ele, desenvolvidas por ele. Fruto de pesquisas e cópias, mas enfim coisas dele*” (Fornecedor 1), e também conhecimentos sobre o mercado, o que resultou no estabelecimento de fortes relações de confiança com os *stakeholders*, era imprescindível que os irmãos Sílvia e João, desde logo, contassem com a assessoria de profissionais experientes nessas áreas para evitar descontinuidades nas áreas técnica de produção e comercial.

Essa iniciativa contemplou, duas ações:

A primeira ação foi a retomada das conversas para **recontratação do Sr. Júlio Cesar** (executivo de confiança do Sr. Ivo e que havia trabalhado na Empresa anteriormente por mais de quinze anos).

Esse processo havia começado “*em janeiro, quando o Sr. Ivo tinha conversado com ele (Júlio Cesar), eu acho que ele tinha ido trabalhar na Alemanha... eu não lembro, mas era para ele voltar para trabalhar com o Sr. Ivo. E ele iria voltar em março. Ai quando aconteceu isso, eu lembro que a Silvia e o João se reuniram com ele e pediram para ele começar a trabalhar imediatamente para ajudar eles. Porque...eu realmente... não sei como ele (Sr. Ivo) era na parte administrativa, se ele era bom ou não. Eu acredito que sim, mas ele era muito bom na parte de projetos. Ele foi muito inovador, ele sempre pensava e criava coisas novas e tal e esse Júlio Cesar também ia para isso, tipo assim, também sempre foi um cara de projetos... então eu acredito que naquele momento, ele tentou suprir a falta do meu vô*” (Membro 2 – 3ª Geração).

A segunda ação foi o **empoderamento do Sr. Léo** (irmão do Sr. Ivo) como responsável técnico pela área de produção, pois “*... foi muita sorte que ela (Silvia) tinha o tio, o Léo, aqui dentro para dar o equilíbrio e fazer isso funcionar*” (Fornecedor 2). O Sr. Léo, trabalhou com o Sr. Ivo desde a fundação da Empresa e, portanto, conhecia em profundidade os produtos e a sua produção. Havia a percepção de que “*...esse irmão aqui (Sr. Leo) é muito esperto. Assim, para empresário não serve, agora para desenvolvimento é nota dez. Porque tem cara que é empresário e tem cara que é do desenvolvimento, ele é muito esperto, esse cara é muito bom, dá pra resolver os problemas tudo com esse cara*” (Funcionário 6).

Destaca-se ainda que o objetivo desse evento crítico (manutenção das *expertises* técnica de produção e comercial da Empresa) foi garantir a qualidade técnica dos produtos e o relacionamento com o mercado, condições importantes para a proteção da reputação da Beta Máquinas junto aos públicos de interesse e para a sua estabilização e continuidade no futuro. Talvez, em razão disso, esse tenha sido o evento crítico mais longo da Fase 1- Ações de Curto Prazo, estendendo-se, no dia-a-dia, durante todo o ano de 2006 e consolidando-se durante as fases seguintes.

No próximo tópico apresentam-se as categorias que emergiram durante a Fase 1.

4.2.2 Fase 1 - Ações de curto prazo: categorias emergentes

A Fase 1 foi caracterizada pela implementação de ações de curto prazo, voltadas para a adaptação da Empresa ao novo momento. As iniciativas tiveram início logo após o falecimento dos fundadores, procurando dar visibilidade ao mercado sobre a retomada das operações da Beta Máquinas, agora sob o controle da segunda geração (irmãos Sílvia e João).

Nessa fase emergiram algumas categorias de 1ª. Ordem que, posteriormente, foram agrupadas e deram origem às categorias de 2ª e de 3ª Ordens, respectivamente.

Quadro 14 - Fase 1: Categorias Emergentes

Categorias de 1ª Ordem	Categorias de 2ª Ordem	Categorias de 3ª Ordem
<ul style="list-style-type: none"> • Presença dos irmãos na Fábrica • Reunião com os funcionários 	Comunicação Interna	SENSEMAKING (Foco: comunicação interna)
<ul style="list-style-type: none"> • Culto à imagem do fundador (Mito) • Gestão da Empresa pela família • Manutenção da estratégia e do modelo de gestão 	Sobrevivência da Empresa	GESTÃO FAMILIAR DA EMPRESA (Foco: confirmação da família no comando))
<ul style="list-style-type: none"> • Confiança nas relações • Proximidade nos relacionamentos 	Características das Relações	RELACIONAMENTO COM OS STAKEHOLDERS (Foco: preservação)
<ul style="list-style-type: none"> • Manutenção da <i>expertise</i> técnica de produção • Manutenção da <i>expertise</i> comercial 	Qualidade de Produtos e Serviços	
<ul style="list-style-type: none"> • Integridade e ética em todas as ações • Respeito aos compromissos assumidos (legais, financeiros, empregatícios, negociais, etc.) • Centralização das decisões 	Princípios e Valores (fundadores)	TRANSFERÊNCIA DA CONFIANÇA (Foco: sobrevivência da Empresa)

Fonte: elaborado pela autora.

Como a Fase 1 foi orientada para a implementação de ações de curto prazo, voltadas, sobretudo, para gerar a percepção de adaptação da Empresa, considerando-se o “choque” causado pelo falecimento abrupto dos fundadores, as ações implementadas nessa fase tiveram um apelo bastante emocional.

Em síntese, na Fase 1 o agrupamento das categorias de 1ª e de 2ª Ordens resultou na identificação de quatro categorias de 3ª Ordem, denominadas **Sensemaking** (foco na

comunicação interna), **Relacionamento com os Stakeholders** (foco na preservação das relações), **Gestão Familiar da Empresa** (foco na confirmação da família no comando) e **Transferência da Confiança** (foco na sobrevivência da Empresa). Dentre essas categorias, a *Sensemaking* e a Transferência da Confiança já haviam sido apontadas nos estudos de Bachmann, Gillespie e Priem (2015a).

Nessa fase, a Empresa voltou-se para si mesma, tomando importantes iniciativas orientadas para o público interno, com o objetivo de reorganização e de retomada da operação. Desse modo, oferecer um “sentido” sobre o que estava acontecendo, obtendo a empatia dos *stakeholders*, especialmente da equipe interna, era essencial para o fortalecimento dos irmãos (Sívia e João) que, embora não tivessem sido preparados para a sucessão empresarial, precisavam enfrentar os desafios presentes e futuros relacionados à gestão e à continuidade da Empresa.

As ações de *Sensemaking*, com foco na comunicação interna, dirigiram-se ao público interno. Além da presença constante dos irmãos na Fábrica, logo após o falecimento dos fundadores, eles também promoveram, de imediato, uma reunião com os funcionários, na qual compartilharam com eles, com muita emoção, o que havia acontecido, enfrentando a verdade e criando uma oportunidade de entendimento dos fatos e de ressignificação da Empresa para todos. Além disso, os conteúdos da comunicação interna valorizaram os princípios e valores, a imagem e a credibilidade construídos pelo fundador (Sr. Ivo), confirmando que a **Gestão Familiar da Empresa** continuaria com a segunda geração no comando. Assim, a estratégia e o modelo de gestão da Empresa seriam naturalmente conservados pelos irmãos, nos moldes como vinham ocorrendo quando sob o comando do Sr. Ivo e da Sra. Ana.

Outros esforços foram realizados no sentido de preservar a confiança e a proximidade que permeava o **Relacionamento com os Stakeholders**. Esse estreito relacionamento com os públicos de interesse também era reforçado pela satisfação decorrente da confiança e da proximidade das relações e da qualidade inerente aos produtos e serviços oferecidos pela Empresa até então. Por isso, a principal preocupação dos irmãos, aqui, era a manutenção interna das *expertises* técnica de produção e comercial, essenciais para a qualidade dos produtos e serviços (diferencial da Empresa e que reforçava o relacionamento com os *stakeholders*).

Destaca-se também a emergência da categoria denominada **Transferência da Confiança**, já nessa primeira fase, cujo foco era possibilitar a sobrevivência da Empresa. Desde então, essa categoria tem tido um importante papel. no processo de reparo da confiança na

Empresa. Isso porque, além de estar presente (direta ou indiretamente) em todas as fases, tem funcionado como um “elo” para que a Empresa avance de uma fase para a outra.

Considerando-se que o foco da Fase 1 era viabilizar a adaptação e a sobrevivência da Empresa (visão de curto prazo), a Transferência da Confiança foi fundamental para “convencer” aos *stakeholders* de que toda a confiança depositada, até então, nos fundadores poderia ser transferida aos irmãos Sílvia e João, agora no comando da Beta Máquinas. A lógica subjacente a esse movimento era a de que os princípios e valores dos fundadores (bases para os relacionamentos e para a gestão empresarial) permaneceriam na Empresa, pois a gestão continuaria sendo exercida por membros da família (2ª geração). Também por essa razão é que, na Fase 1, a “manutenção do *status quo*”, tanto quanto possível, orientou as ações e decisões dos irmãos, em uma clara demonstração que, mesmo “sob nova direção”, tudo continuaria como antes do falecimento dos fundadores e que não haveria descontinuidades operacionais na Empresa.

Os princípios e valores dos fundadores que emergiram nessa fase foram:

A **integridade e ética em todas as ações** transformaram-se, talvez, no principal fundamento que tem orientado a tomada de decisões executivas e o relacionamento da Empresa com os *stakeholders*.

A percepção de que a Empresa é íntegra e ética parece estar diretamente associada ao fato de que *“...é uma Empresa que não tem um centavo que eu não recebi na data certa, nunca teve atraso de salário em vinte anos de Empresa não sei te dizer de um atraso”* (Funcionário 4). De maneira mais ampla, a Empresa é considerada *“muito séria... de meu pai honrar e pagar em dia. Ele sempre teve essas coisas de não ficar devendo, não enrolar, essas coisas não tinham...dia trinta e um, era dia trinta e um. Ele tinha essa coisa assim ele era muito sério”* (Sócio 2 – 2ª Geração).

A integridade e a ética no modo de administrar os negócios é algo que transcende as gerações dessa família empresária, sendo *“...que eu acho que se a Sílvia segue tão bem isso, é porque ela teve um exemplo bom. Por mais que os tempos sejam diferentes, mas têm coisas de ética, de valores que estão intrínsecos, então tu sabes que para vencer tem que ter pelo menos esses valores”* (Fornecedor 2).

A consistência entre o “discurso e a prática” (fundadores e 2ª geração), no que se refere a questões que envolvem integridade e ética em todas as ações, é claramente demonstrada no **respeito aos compromissos assumidos**. O Sr. Ivo era reconhecido no mercado como *“...um homem que jamais deixou de honrar um compromisso. Uma postura de alemão e ao mesmo*

tempo uma postura de compromisso de honrar a palavra com os clientes que estavam esperando” (Fornecedor 1).

Essa característica sempre foi tão marcante para os fundadores que ultrapassou a segunda geração e nitidamente alcança a terceira. Isso fica demonstrado nas palavras de um dos entrevistados: *“...tem uma coisa que meu pai sempre disse assim, o meu vô era assim, mas meu pai gosta que isso fique claro, que ele nunca deve nada para ninguém. Então se tem que receber no dia cinco, às dez horas da manhã, então dia cinco às dez horas da manhã vai estar o teu salário lá e pode perguntar para quem tu quiser, nunca foi atrasado salário nenhum uma hora”* (Membro 2 – 3ª Geração).

Mesmo conduzindo a Empresa com certa informalidade, o Sr. Ivo tinha, na **centralização das decisões**, outro marcante traço do seu perfil profissional, sendo considerado alguém *“...terrivelmente centralizador, que não falava nada, não compartilhava nada, não dizia nada. Se fosse questionado ficava brabo, tem situações que a gente ficava, ‘pô não dá nem para perguntar para o meu pai, porque ele não vai responder, ele vai ‘putiar’ a gente”* (Sócio (a) 2 – 2ª Geração). E essa característica (centralização das decisões) acabou sendo fortemente reproduzida na tomada de decisões da Beta Máquinas, de maneira que *“o pai que decidia tudo sozinho. Muito pouco com a mãe. Ele com a minha mãe, só em termos financeiros”* (Sócio (a) 1 – 2ª Geração).

Após a sucessão, as decisões passaram a ser centralizadas especialmente na filha Sílvia, que mesmo quando esteve um pouco afastada, *“ ... ainda era muito presente, até porque também as decisões passam por ela”* (Funcionário 3). Do ponto de vista comercial, a centralização na tomada de decisões às vezes dificultava o andamento dos negócios, pois existem situações em que *“tu tens uma lista de preço, mas o cliente tem sempre uma proposta diferente para te fazer e as vendas não têm autonomia para fazer qualquer coisa, então toda a proposta diferente tinha que falar com a Sílvia. Só que a Sílvia, às vezes não tinha tempo para dar atenção às vendas...aí ficava ruim”* (Funcionário 1).

Curiosamente, mesmo reconhecendo que a centralização das decisões é uma característica da Empresa, e que após o falecimento dos fundadores apenas mudou de mãos, um dos entrevistados destaca que se pudesse *“...mudaria a forma como se lida com as decisões. De dar a conhecer mais, porque tu tomas determinada decisão em relação a alguns temas... mas isso só vai acontecer se a Sílvia quiser, porque hoje nós estamos muito mais nas mãos dela. A Empresa na verdade depende dela, porque ela que tem essa capacidade maior de decidir, porque o marido dela, ele é um administrador, mas se ela disser: ‘olha eu não quero investir’, não vai ser investido, porque o dinheiro é dela...”*. (Funcionário 3).

Percebe-se que a manutenção das decisões centralizadas demonstra nitidamente a necessidade dos irmãos em manter o controle sobre os rumos da Beta Máquinas, realçando ainda mais a forte integração existente entre a família e a Empresa.

A seguir apresentam-se algumas evidências coletadas e representativas das categorias de 1ª Ordem que emergiram na Fase 1.

Quadro 15 - Fase 1: Evidências das Categorias de 1ª Ordem por Temas

Categorias de 1ª Ordem	Evidências das Categorias de 1ª Ordem Representativas do tema: Comunicação Interna
Presença dos irmãos na Fábrica	<i>“E da segunda em diante eu levantei a cabeça e vamos lá e vamos ir.” (Sócio (a)1 - 2ª Geração)</i>
Reunião com os funcionários	<i>“E aí a Sílvia se reuniu com os empregados e fez uma reunião no início da manhã e explicou, porque todo mundo sabia que a Sílvia administrava junto com eles.” (Funcionário 3)</i>
Categorias de 1ª Ordem	Evidências das Categorias de 1ª Ordem representativas do tema: Sobrevivência da Empresa
Culto à imagem do fundador (Mito)	<i>“...ele (Sr. Ivo) sempre estava muito envolvido com a Empresa. Ele era a Empresa, isso realmente é indiscutível, ele era a Empresa. A Beta Máquinas era ele.” (Sócio (a) 2 – 2ª Geração)</i> <i>“Tu encontras as pessoas na rua e falam em Beta Máquinas... eles mencionam sempre o nome dele, então ele ainda é muito presente assim no nosso imaginário.” (Funcionário 3)</i>
Gestão da Empresa pela família (continuidade)	<i>“... Ela pediu força para continuar, que ela e o João iam tentar manter a Beta Máquinas viva e tal, mas que precisava da ajuda de todos.” (Funcionário 5)</i> <i>“...mas depois a Empresa é uma Empresa saudável, uma Empresa que não tinha e não tem dívida. Então é uma Empresa com lastro, então não teria porque nós ficar preocupados, nós eu digo enquanto empregados, ou mesmo eu acredito que os fornecedores e os clientes também, porque é uma Empresa muito sólida.” (Funcionário 3)</i>
Manutenção da estratégia e do modelo de gestão	<i>“...a marca da Beta Máquinas chegou em um patamar interessante para atingir vários mercados e a crise também nos levou, na minha opinião, de manter a coisa como está, porque ali o investimento iria ser alto para ir a frente e indo a frente com investimento alto, aumentaria o custo da máquina e de repente, esbarraria em alguns clientes que não aceitariam mais a Beta.” (Funcionário 4)</i>
Categorias de 1ª Ordem	Evidências das Categorias de 1ª Ordem representativas do tema: Características das Relações
Confiança nas relações	<i>“Porque nós aqui até podemos ter desentendimentos, mas nós temos a confiança, então hoje tu não trabalha com ninguém se tu não confia na pessoa e se a pessoa não confia em ti. Porque a confiança não é recíproca, se eu não confio na administração da Empresa, eu não vou. E se eles não confiam em mim também a nossa parceria não vai dar certo...” (Funcionário 3)</i>
Proximidade nos relacionamentos	<i>“Eu também era acompanhado pelo gerente de vendas nacional...nós ia lá, batia um papo, tomava um café e às vezes eles mais estorvavam, do que ajudavam. Então a gente levava eles (gerentes de SP) nos outros lugares e não lá.” (Fornecedor 3)</i>

Categorias de 1ª Ordem	Evidências das Categorias de 1ª Ordem representativas do tema: Qualidade de Produtos e Serviços
Manutenção da <i>expertise</i> técnica de produção	<p>“...eles tinham os tios junto na parte de produção, que era uma coisa que a Silvia não entendia e aí ela começou a assumir...” (Fornecedor 2)</p> <p>“Dai foi muita sorte que ela tinha o tio, o Léo, aqui dentro para dar o equilíbrio e fazer isso funcionar. Nós vamos tocar em nome dele e claro que tudo era ele.” (Fornecedor 2)</p>
Manutenção da <i>expertise</i> comercial	<p>“Porque pelo menos teria uma pessoa (Sr. Júlio Cesar) que já tem toda a experiência em todos os setores que estaria de volta para colaborar. Eu fiquei mais tranquilo sabendo que ele voltaria.” (Funcionário 4)</p> <p>“Porque não dava para esperar até maio (para o Sr. Júlio Cesar voltar conforme combinado com o Sr. Ivo)... o mercado não vai querer essa resposta e na época assim como meu pai a gente sabia que ele era uma pessoa que era respeitada no mercado. “Como o mercado viu?... tendo o Sr. Júlio Cesar de volta a gente viu que tinha esse respaldo na área técnica e na área administrativa também.” (Sócio (a) 1 – 2ª Geração)</p>
Categorias de 1ª Ordem	Evidências das Categorias de 1ª Ordem representativas do tema: Princípios e Valores (Fundadores)
Integridade e ética em todas as ações	<p>“Ele era um homem que jamais deixou de honrar um compromisso. Uma postura de alemão e ao mesmo tempo uma postura de compromisso de honrar a palavra com os clientes que estavam esperando.” (Fornecedor 1)</p>
Respeito aos compromissos assumidos (legais, financeiros, etc.)	<p>“Mas o Sr. Ivo controlava e pagava e sempre foi um bom pagador, nunca tivemos problemas. Basta dizer que o top dez da Empresa, um era ele.” (Fornecedor 3)</p>
Centralização das decisões	<p>“...continuamos fazendo máquina e não estávamos vendendo tanto. É que nós temos um estoque grande e isso é coragem da diretoria na minha opinião. Eu não sei se no lugar deles eu teria feito isso, mesmo eu sendo funcionário.” (Funcionário 5)</p>

Fonte: elaborado pela autora

Conforme demonstrado no Quadro 14, embora na Fase 1 tenham sido identificadas doze categorias de 1ª Ordem, estas estão relacionadas a cinco diferentes temas: (i) comunicação interna; (ii) sobrevivência da Empresa; (iii) características das relações (iv) qualidade de produtos e serviços e; (v) princípios e valores (fundadores). Alguns desses temas também estarão presentes nas categorias de 1ª Ordem que emergiram nas Fases 2 e 3.

Inicialmente, as categorias de 1ª Ordem identificadas (presença dos irmãos na Fábrica e reunião com os funcionários), referem-se a ações representativas da “tomada de posse” da Empresa pelos irmãos e da necessidade de maior aproximação com os funcionários, considerando o exercício dos seus novos papéis (controladores). Exercer, de fato, a liderança da Empresa, em substituição a um líder com um perfil tão forte e bem-sucedido, tem sido uma tarefa complexa para a segunda geração. Isso porque, além de os irmãos apresentarem perfis e competências diferentes daquelas dos fundadores, não foram preparados para assumir tais

posições e replicar o êxito do passado. Por isso a necessidade de um posicionamento claro e imediato dos novos controladores, apresentando as suas “credenciais de trabalho” e esclarecendo a todos sobre como o negócio seria conduzido dali em diante (alinhamento de expectativas) era fundamental para seguir em frente (sobrevivência da Empresa).

Intrínseco a esses fatores, o ato de cultuar internamente a imagem dos fundadores, em especial a do Sr. Ivo, foi essencial para manter vivos os fortes princípios e valores (integridade e ética, respeito com os compromissos assumidos, centralização das decisões, confiança e proximidade nas relações, etc.) que pautavam o seu comportamento pessoal e empresarial. Essa ação funcionou como um pilar de sustentação para a natural decisão da segunda geração de dar continuidade à gestão da Empresa pela família, o que, ao longo dos anos, implicou em um tímido avanço na implementação de um modelo de governança corporativa mais profissional e moderno.

As ações imediatas de comunicação interna reforçaram, portanto, a percepção de que mesmo considerando que a “...*Beta Máquinas era ele (Sr. Ivo) e ele era a Beta Máquinas...*” (Fornecedor 1), a decisão dos irmãos de seguir no comando da Empresa evidenciou o entendimento geral de que não haveria descontinuidade no modelo de gestão, pois “...*ele (Sr. Ivo) deixou a essência do negócio dele nos filhos,[...], parece que ele está aqui ainda e que nós estamos ainda sobre a égide dele*” (Funcionário 3).

Mesmo assim destaca-se que, embora o “contrato emocional” firmado internamente, visando ao engajamento e ao comprometimento de todos com o futuro da Empresa, essa iniciativa, mais do que uma evolução para um modelo de gestão colaborativo (com maior envolvimento e participação dos funcionários na solução de problemas do dia-a-dia e nas decisões empresariais), objetivava, principalmente, reafirmar o papel dos “donos” no contexto da Empresa familiar. Assim, a assunção imediata dos irmãos à liderança (presença na Fábrica e reunião com os funcionários), de fato evidenciou, de maneira mais tangível, a continuidade do modelo de gestão vigente até então.

Outro aspecto a ser destacado é o fato de que a Empresa desfrutava, naquele momento, de uma reputação muito positiva junto aos *stakeholders*, embasada nos princípios e valores intrínsecos dos fundadores, na sua maneira de fazer negócios e na qualidade técnica e comercial presentes nos produtos e serviços oferecidos ao mercado. Garantir, pois, a manutenção interna das *expertises* técnica de produção (empoderamento nessa área do Sr. Léo, irmão do Sr. Ivo) e comercial (recontratação do Sr. Júlio Cesar) era condição para “tranquilizar” o mercado (sobretudo clientes e fornecedores) de que não haveria perdas na qualidade dos produtos e

serviços entregues e também para oferecer suporte profissional e maior segurança aos novos controladores para exercerem as suas funções, mantendo a operação da Empresa, durante o primeiro ano.

Em resumo, verificou-se que na Fase 1 iniciou um importante movimento, não intencional, por parte dos irmãos, de transferência da confiança na gestão do negócio, até então depositada no Sr. Ivo (fundador), para eles (novos controladores - 2ª geração).

No próximo tópico apresenta-se o detalhamento da segunda fase do processo de reconstituição da confiança na governança corporativa da Beta Máquinas.

4.2.3 Fase 2 – Continuidade da empresa: detalhamento

Passada a Fase 1, na qual o foco era a adaptação da Empresa (visão de curto prazo), teve início a Fase 2, voltada para consolidar junto ao mercado a intenção dos controladores quanto à “continuidade” da operação da Empresa (visão de longo prazo). A Fase 2 ocorreu de fevereiro de 2007 a janeiro de 2015.

O foco dessa fase era responder, à altura, as dúvidas e incertezas que pairavam sobre a competência dos irmãos Sílvia e João quanto à condução do negócio em direção ao futuro, portanto não foram implementadas significativas mudanças estratégicas ou mesmo de governança corporativa durante esse período.

O evento crítico 3 (último evento) da Fase 1 teve continuidade na Fase 2, pois reforçar a percepção dos públicos de interesse sobre a preservação das *expertises* técnica de produção e comercial presentes no negócio era fundamental para a manutenção do padrão de qualidade presente nos produtos e serviços oferecidos pela Empresa.

A filha Sílvia, conforme já mencionado, tomou a dianteira dos negócios e também da família desde o dia do falecimento dos pais, e no primeiro ano de trabalho após o acidente os irmãos (Sílvia e João) procuravam atuar e tomar decisões em conjunto. Com o passar do tempo, e por causa da diferença dos perfis de ambos e das próprias demandas dos negócios, tornou-se importante evoluir para a formalização da **Mudança no comando da Empresa** (1ª sucessão empresarial).

Sobre a sucessão, na prática, a filha Sílvia destacou que “...comecei a trabalhar na empresa cedo, mas nunca tive preparação para isso. É que a empresa sempre foi extremamente informal. Acho que como todo o negócio de família, o maior problema foi assim... ela foi informal e na verdade, ela foi informal e. foi como. é que eu posso te explicar... Foi muito

acontecendo no grito assim, tinha muita gente dando palpite também” (Sócio (a) 2 – 2ª Geração). Além disso, ela observa que *“talvez eu achasse que tinha que ser o João e meu pai achava que seria eu. Então ele me delegava muitas coisas, ele me passava sempre, digamos assim, além de conhecimento... toda a confiança”*. (Sócio (a) 1 – 2ª Geração).

Assim, embora não tenha havido nenhuma *“...combinação sobre sucessão. Não houve combinações assim, não teve nada combinado.*” (Sócio (a) 2 – 2ª Geração), ao final do primeiro ano após o acidente a filha Sílvia assumiu formalmente o comando da Beta Máquinas.

Mesmo que esse primeiro processo sucessório tenha ocorrido naturalmente, evidencia-se um sentimento, por parte da filha Sílvia, de que *“...para mim, eu vivi o sonho dele. Para mim o sucessor dele deveria ser o João... eu não queria esse cargo. Não quero até hoje, sinceramente não quero nem entrar em atrito com ele em função de quem vai ocupar esse cargo. Eu me sinto um príncipe Charles, o sucessor dele é o Willian... a rainha já falou isso, certo? Talvez eu vá ser o príncipe Charles e o meu pulo vai ser um filho ou alguém que realmente vai tomar conta. Eu estou aqui de passagem, assim eu me sinto”* (Sócio (a) 1 – 2ª Geração).

O movimento sucessório parece ter sido aceito e legitimado pelos *stakeholders* quando expressam que *“...nunca soube da possibilidade do João assumir... as posições eram muito claras...”* (Fornecedor 2), e *“ nós não tivemos dúvidas que a Sílvia ia prosseguir o negócio, porque a gente sempre a teve ela em alta conta. A Sílvia é uma mulher muito inteligente, muito perspicaz também”* (Funcionária 3).

Se, de um lado, o fato de a filha Sílvia ter assumido a liderança foi muito importante para a continuidade do negócio, de outro isso ressaltou ainda mais as diferenças profissionais entre os irmãos, pois o filho João vinha desmonstrando que *“...mal e mal cuida lá do financeiro, porque eu deleguei para ele, eu disse: pelo amor de Deus assina os cheques, vê o que nós estamos pagando. Porque se não ele vem aqui e ele fica olhando para as paredes”*(Sócio (a) 1 – 2ª Geração).

Como o direcionamento estratégico e a gestão do dia-a-dia da Empresa sempre ocorreram de maneira bastante informal, em termos de **Comunicação ao mercado sobre a continuidade da Empresa** não foi diferente. Continuar trabalhando era a principal forma de *“...mostrar que a gente estava vivo... mas a gente continuou vendendo, só que realmente o mercado... a gente não pode ganhar dinheiro como o pai ganhou dinheiro aos vinte anos e começou a fazer a Empresa”* (Sócio (a) 2 – 2ª Geração). Tratava-se, portanto, de manter o

discurso e as práticas de gestão vigentes até então, demonstrando-as nas ações e decisões cotidianas da Beta Máquinas.

De modo complementar, a Empresa decidiu dar seguimento às ações de comunicação externa que já vinham sendo implementadas, e considerando-se que *“a Empresa sempre fez feiras...”* (Funcionário 2), *“...eles continuaram indo para feiras, continuaram acompanhando, mas de outra maneira de outra perspectiva e meio que para honrar o nome do pai”*. (Fornecedor 1). E *“... a gente fez anúncios, mas só anúncio... é uma coisa meio assim. A Beta Máquinas fez anúncios para dizer que está bem... às vezes aparenta isso”*. (Sócio 2 – 2ª Geração).

Assim, trabalhar para a **Manutenção da estratégia e da gestão da Empresa conforme vinha ocorrendo**, de acordo com os princípios e valores dos fundadores, foi realmente essencial para a continuidade do negócio. Mesmo entendendo claramente essa necessidade, manter o legado de um empresário (Sr. Ivo), percebido pelos públicos de interesse como *“...um sujeito que eu penso que ele era um sujeito singular, um empresário singular.”* (Funcionária 3), e também como *“...uma figura meio sui generis, fora de um ordenamento normal”* (Fornecedor 1), tem exigido bastante dos filhos Sílvia e João.

Demonstrar interna e externamente, por meio de um discurso alinhado com práticas consistentes, que a Beta Máquinas continuaria sendo a mesma Empresa de antes do falecimento dos fundadores, foi, talvez, a principal estratégia adotada durante toda a Fase 2. Essa estratégia foi definida no momento em que a Beta Máquinas tinha um forte posicionamento de mercado e era capaz de usufruir dos “créditos” da confiança dos *stakeholders*, acumulados pelos princípios e valores dos fundadores, tão presentes na maneira com que conduziam os negócios. Além disso, o mercado continuava movimentando-se positivamente, a Empresa gerava resultados expressivos para a família e os controladores, talvez por não estarem suficientemente preparados para a sucessão empresarial, não tinham “apetite” para implementar mudanças estratégicas significativas. Mesmo assim, para alguns *stakeholders*, *“... depois do acidente, a Beta Máquinas não perdeu o rumo, mas não era a mesma coisa. Todos e os fornecedores meio que murcharam...”* (Fornecedor 1).

A implementação de todas essas iniciativas durante a Fase 2 faz com que se deduza que a comunicação ao mercado sobre a continuidade do negócio efetivou-se, na prática, principalmente porque *“como confiavam muito nesse cara (Sr. Ivo), nós ficamos muitos anos só vivendo de nome, mesmo sem entregar muita qualidade...”* (Membro 2 – 3ª Geração).

No próximo tópico apresentam-se as categorias que emergiram durante a Fase 2.

4.2.4 Fase 2 – Continuidade da empresa: categorias emergentes

A Fase 2, orientada para consolidar a comunicação ao mercado e viabilizar a continuidade e a estabilização da Empresa sob o controle da segunda geração (gestão familiar da empresa), foi instituída por volta de um ano após o início da Fase 1.

Nessa fase, emergiram novas categorias de 1ª Ordem que, posteriormente, foram agrupadas e deram origem às categorias de 2ª e de 3ª Ordens, respectivamente, sendo que algumas destas substituíram ou complementaram aquelas que despontaram na Fase 1, conforme consta no Quadro 16.

Quadro 16 - Fase 2: Categorias Emergentes

Categorias de 1ª Ordem	Categorias de 2ª Ordem	Categorias de 3ª Ordem
<ul style="list-style-type: none"> Formalização da mudança no comando da Empresa (1ª. Sucessão empresarial) 	Continuidade da Empresa	GESTÃO FAMILIAR DA EMPRESA (Foco: permanência da família no comando)
<ul style="list-style-type: none"> Gestão da Empresa pela família (continuidade) 		
<ul style="list-style-type: none"> Equilíbrio das negociações (ganha x ganha) 	Negociações e Contratos	RELACIONAMENTO COM OS STAKEHOLDERS (Foco: sustentação)
<ul style="list-style-type: none"> Compromisso com altos padrões de qualidade 	Qualidade dos Produtos e Serviços	
<ul style="list-style-type: none"> Participação em feiras setoriais 	Comunicação Externa	SENSEMAKING (Foco: comunicação externa)
<ul style="list-style-type: none"> Veiculação de anúncios 		
<ul style="list-style-type: none"> Reforço à reputação da Empresa (Marca) 		
<ul style="list-style-type: none"> Dedicação ao trabalho 	Princípios e Valores (fundadores)	TRANSFERENCIA DA CONFIANÇA (Foco: continuidade da Empresa)
<ul style="list-style-type: none"> Integridade e ética em todas as ações 		
<ul style="list-style-type: none"> Respeito aos compromissos assumidos (legais, financeiros, etc.) 		
<ul style="list-style-type: none"> Centralização das decisões 		
<ul style="list-style-type: none"> Simplicidade e informalidade 		

Fonte: elaborado pela autora.

Na Fase 2, o agrupamento das categorias de 1ª e de 2ª Ordens resultou na identificação das mesmas quatro categorias de 3ª Ordem presentes na Fase 1, porém, reconfiguradas (com focos diferentes). Essas categorias são **Gestão Familiar da Empresa** (foco na permanência da família no comando), **Relacionamento com os Stakeholders** (foco na sustentação das relações), **Sensemaking** (foco na comunicação externa) e **Transferência da Confiança** (foco na continuidade da Empresa).

As ações relacionadas à **Gestão Familiar da Empresa** referiram-se à permanência da família à frente do negócio, o que foi demonstrado, inicialmente, por meio da formalização da mudança no comando da Empresa (1ª Sucessão empresarial) para a filha Sílvia. Assim, a gestão familiar da Empresa, se, de um lado, atendia as expectativas dos *stakeholders*, de outro exigiu maior empenho dos irmãos na administração das complexidades decorrentes da integração entre as dimensões propriedade, família e empresa.

Na Beta Máquinas, na percepção dos controladores, essas dimensões são constatadas logo no início da Empresa, “... depois que a minha mãe começou a trabalhar com o meu pai, ainda quando era na casa a oficina, eu ficava em casa, eu descia e ia para o colégio, que era

quase do lado, voltava e daí de tarde eu ficava ali. Adorava atender telefone, mas claro imagina uma criança de três, quatro anos, atendendo ao telefone de uma empresa” (Sócio (a) 1 – 2ª Geração). E, um pouco mais tarde, “... eu era muito amiga da secretária, então eu passava o dia com ela, ia nos bancos com ela, adorava andar de ônibus e passear. Daí ela sempre me levava para tomar um sorvete ou comer uma salada de frutas, então tipo eu vinha pra cá. Eu estudava de manhã e de tarde era aqui” (Sócio (a) 1 – 2ª Geração).

Sob esse mesmo aspecto, mais recentemente, percebe-se que *“depois que a minha irmã casou e teve filhos...ela veio morar no mesmo prédio nosso, no apto de baixo. Eu não gostava... era uma coisa italiana, uma coisa da mama e do papa, ... e eu acho que era ruim assim. Porque o dia inteiro eu só ouvia ‘M’ da fábrica, eu não conseguia entender que aquilo era importante e tinha o lado bom, que era o lado de ganhar dinheiro, porque dava dinheiro. O que a gente tem que tentar entender, na verdade, é essa visão que eu tinha, sabe e isso me assusta muito”.* (Sócio 2 – 2ª Geração).

Quanto ao **Relacionamento com os Stakeholders**, como o foco era a sustentação das relações, além da confiança e proximidade e da qualidade dos produtos e serviços oferecidos ao mercado, já presentes na Fase 1, nessa fase essas características voltaram-se para orientar as negociações e os contratos, reafirmando o equilíbrio nas negociações (ganha x ganha) e também o compromisso com altos padrões de qualidade.

Mais uma vez, nessa fase os princípios e valores dos fundadores constituíram as bases dessas relações, de tal maneira que *“...eu acredito que o mercado sempre viu com muita idoneidade e seriedade a Empresa, porque meu pai sempre tava dando a cara para bater... chegava um cliente e era o meu pai que atendia”* (Sócio (a) 1 – 2ª Geração).

No relacionamento com os clientes, a fidelização era baseada na certeza de que a Empresa honraria os compromissos assumidos de maneira justa e correta. São muitos os exemplos desse tipo de tratamento, mas dois exemplos foram citados nas entrevistas como ilustrativos da lógica comercial que caracterizava a Beta Máquinas. No primeiro exemplo, *“o Cliente X, eu me lembro... estavam comprando na época cinco máquinas por semana, mas não comprou da Beta, porque a Empresa não podia atendê-lo. Senão ia deixar os outros empenhados”* (Cliente 1). Já no segundo exemplo, *“meu pai vendeu muita máquina para o Cliente X e acabaram assim, de certa forma ele queria comprar toda a produção do pai e ofereceu um caminhão de dinheiro e o pai disse ‘não, eu tenho outros clientes para atender na frente e não posso fazer isso’”* (Sócio (a) 2 – 2ª Geração).

No relacionamento com os fornecedores, as relações se tornavam longevas, pois as negociações eram equilibradas e pautadas pela perspectiva de ganhos para todas as partes envolvidas. Nesse aspecto, “...*eu sei de grandes empresas que esgoelam os fornecedores, sabe é uma coisa desumana, não estão preocupados se tu vais quebrar ou não...mas eles sempre tiveram esses valores éticos muito fortes aqui*” (Fornecedor 2). Mas isso não ocorria com a Beta Máquinas, que era considerada um cliente ativo e que cumpria rigorosamente os acordos financeiros firmados com os fornecedores, sendo reconhecida como “...*clientes que sempre pagavam a vista, que não tinham nenhum tipo de problema de crédito. O relacionamento com a Empresa sempre foi muito bom... sempre foram clientes bastante ativos, a gente sempre teve bastante pedidos e a gente sempre tinha uma relação muito boa*” (Fornecedor 2).

Quanto aos funcionários, três características norteavam as relações:

- (i) proximidade dos funcionários com a família (fundadores e filhos), pois o “o Sr. Ivo era uma pessoa muito presente dentro da Empresa, junto a nós lá da produção. Ele podia não ter um contato direto com cada um, mas ele era uma presença positiva para nós. Porque na minha opinião ele tinha um conhecimento muito grande do produto, ele não era simplesmente o dono da empresa, mas sim a pessoa que sabia de tudo” (Funcionário 4);
- (ii) o clima no ambiente de trabalho “... *era bom não tinha problema nenhum, era corrido, mas não tinha problemas de incompatibilidade com ninguém... a coisa fluía normal*”(Funcionário 1);
- (iii) a seriedade com que a Empresa tratava das suas obrigações empregatícias, sendo que “*hoje tem uma coisa que meu pai sempre disse assim, o meu vô era assim, mas meu pai gosta que isso fique claro, que ele nunca deve nada para ninguém, então se tem que receber dia cinco às dez horas da manhã, então dia cinco às dez horas da manhã vai estar o teu salário lá e pode perguntar para quem tu quiser nunca foi atrasado salário nenhum uma hora. Então eles sabem que eles vão receber o que eles estão trabalhando...*” (Membro 2 – 2ª Geração).

Além disso, o Sr. Ivo e a Sra. Ana também eram muito ativos e generosos com a comunidade em geral. Isso era claramente reconhecido e valorizado por todos, “...*porque ele era um benfeitor da cidade, ele fazia várias coisas, ajudou a igreja, ajudou o clube, várias ações da Liga de Combate ao Câncer, ele sempre estendeu muito a mão para a cidade*” (Fornecedor 1). Em suma, é possível dizer que fortes vínculos de confiança vêm permeando as relações da Empresa com os seus *stakeholders*, como expressou um dos entrevistados, “*aqui*

ainda tem muito aquela coisa da confiança e a gente acha que não fez tudo que podia fazer. Eu gosto muito daqui” (Funcionário 3).

A busca constante pela qualidade dos produtos e serviços sempre foi um propósito para o Sr. Ivo e para a Empresa. A integridade e a ética, que determinavam tão fortemente o relacionamento da Beta Máquinas com os seus *stakeholders*, certamente também impulsionavam a Empresa no sentido de entregar os produtos e serviços de acordo com o que fora prometido e atendendo a altos padrões de qualidade. Assim, o reconhecimento pelo mercado da qualidade entregue ao longo dos anos, fez a Beta Máquinas “... *dominar o mercado, a ponto de ter fila de espera para mais de um ano para receber uma máquina deles. Era comprar e a máquina só ser entregue daqui a quatorze ou quinze meses, tamanha a demanda que eles tiveram por um longo tempo*” (Fornecedor 1).

Assim, a relação entre a qualidade dos produtos oferecidos e o preço praticado pela Empresa eram fatores que concorriam para a fidelização dos clientes. Isso fica explícito no exemplo citado por um dos entrevistados: “*nós compramos algumas máquinas no exterior, em 2006 e 2007 que foram as últimas... até 2010 nós chegamos a comprar, mas nós queríamos a nacional, porque essas primeiras máquinas que vieram da China tiveram alguns problemas... elas patinavam. E esse foi o grande problema, dava problema nos parafusos, nas roscas, tinha uma série de problemas. Mas nós fomos na tradicional e pegamos financiamento aqui e tal*” (Cliente 1).

A reputação da Beta Máquinas também está muito relacionada à questão da qualidade, de modo que predomina no mercado uma percepção de que é “...*uma Empresa muito boa, como é que é, muito forte, é isso... tipo como de qualidade assim. Por isso que eu acho que ela está há tantos anos no mercado. Tem quarenta e quase cinquenta anos*” (Membro 1 – 3ª Geração).

As ações de **Sensemaking**, nessa fase, voltaram-se para a comunicação externa, junto aos públicos de interesse. Para tanto, e como reforço à reputação da Empresa porque “...*a gente tinha um nome muito forte muito conhecido no Brasil...*” (Membro 2 – 3ª Geração), a Beta Máquinas manteve a sua participação em feiras setoriais e a veiculação de anúncios publicitários.

Novamente, nessa fase, os princípios e valores dos fundadores embasaram as ações implementadas em todas as categorias de 3ª Ordem e em especial a de Transferência da

Confiança. Além dos princípios e valores já descritos na Fase 1, na Fase 2 destacaram-se a **dedicação ao trabalho** e a **simplicidade e a informalidade**.

A **dedicação ao trabalho** sempre foi um traço marcante no perfil dos fundadores, sendo que “...a visão que eu tenho do Sr. Ivo é de trabalho, seriedade e isso é o que eu tinha de visão dele assim” (Fornecedor 2). Reforçando essa percepção, o Fornecedor 2 afirma: “*ele era extremamente dedicado ao seu trabalho, de vir aqui, de dar exemplo de ser o primeiro a chegar e o ultimo a sair*”.

Essa característica, incrementada pela forte integração entre a família e a Empresa, que contribuiu para alavancar o desenvolvimento dos negócios, também ocasionou maior **simplicidade e informalidade** na gestão empresarial. Portanto, os assuntos em geral eram tratados de maneira informal e diretamente pelos membros da família atuantes na Empresa, evidenciando “...que é uma empresa que sempre foi extremamente informal. Acho que como todo o negócio de família, o maior problema foi assim ela foi informal e na verdade, ela foi informal e foi como é que eu posso te explicar... Foi muito acontecendo no grito assim, tinha muita gente dando palpite também” (Sócio 2 – 2ª Geração).

A informalidade pode dificultar a gestão da Empresa dentro de uma perspectiva mais planejada e estratégica (longo prazo), o que parece ter sido a intenção dos fundadores desde o início e que a segunda geração deu continuidade, pois “a gente vai levando, vai levando, acho que é um pouco empírico isso, mas eu sei lá, é o tipo de coisa assim muito de feeling, apesar de que a gente não administra empresa só com feeling, mas ele faz parte da gente” (Sócio 1 – 2ª Geração). Por outro lado, esse *modus operandi* da Beta Máquinas tem agilizado a comunicação, a tomada de decisões e reforçado as relações em geral, viabilizando uma aproximação mais *flat* da família com a Empresa, de tal forma que “a Sílvia e o João são considerados como colaboradores, não tem essa coisa de que porque eles são irmãos...não tem maiores privilégios ou regalias por isso” (Funcionário 2).

A seguir apresentam-se algumas evidências coletadas e representativas das categorias de 1ª Ordem que emergiram na Fase 2:

Quadro 17 - Fase 2: Evidências das Categorias de 1ª Ordem por Temas

Categorias de 1ª Ordem	Evidências das Categorias de 1ª Ordem representativas do tema: Continuidade da Empresa
Formalização da mudança no comando da Empresa (1ª Sucessão empresarial)	<p>“E aí eu acho que a sucessão, apesar da tragédia da coisa toda, foi que a Silvia estava dentro da Empresa.” (Fornecedor 2)</p> <p>“Quando aconteceu o acidente, por sorte do casal (Sr. Ivo e Sra. Ana), a Silvia sempre teve dentro da Empresa e sempre foi o braço direito do pai dela.” (Fornecedor 2)</p>
Gestão da Empresa pela família	<p>“Foi um período, que eu me divertia e aqui era tudo muito familiar também.” (Sócio (a) 1 – 2ª Geração)</p> <p>“Em casa se fala bastante na Beta, né, porque o pai trabalha aqui e a mãe também.” (Membro 1 – 3ª Geração)</p>
Categorias de 1ª Ordem	Evidências das Categorias de 1ª Ordem representativas do tema: Negociações e Contratos
Equilíbrio das negociações (ganha x ganha)	<p>“O cliente não precisava recorrer a banco, como a Beta Máquinas fazia esse financiamento. Isso permitiu para eles fidelizar os clientes, eles diziam que era um pouco mais cara a máquina e como tinha o financiamento era bom.” (Fornecedor 1)</p> <p>“...nós atendemos a Beta há quase cinquenta anos...desde sessenta e nove até hoje são clientes ainda.” (Fornecedor 3)</p>
Categorias de 1ª Ordem	Evidências das Categorias de 1ª Ordem representativas do tema: Qualidade de Produtos e Serviços
Compromisso com altos padrões de qualidade	<p>“Tipo assim além da qualidade da máquina, a gente tem que entregar esse pós-venda bom, porque cada hora que a máquina está parada é prejuízo para o cara..”(Membro 1 – 3ª Geração)</p>
Categorias de 1ª Ordem	Evidências das Categorias de 1ª Ordem representativas do tema: Comunicação Externa
Participação em feiras setoriais	<p>“A Empresa sempre fez feiras...hoje eu que cuido disso. Em dois mil e treze era aquela loucura, clientes aguardando lá fora, abrindo quinze minutos antes de tanta gente, tu não parava um minuto dentro daquela feira.” (Funcionário 2)</p>
Veiculação de anúncios	<p>“E outras ações que a gente tomou foi assim também mostrar que a gente estava vivo, trabalhando...a gente fez anúncios, mas só anuncio...é uma coisa meio assim.” (Sócio (a) – 2ª Geração)</p>
Reforço a Reputação da Empresa (Marca)	<p>“Sempre foi uma Empresa de muita credibilidade e os equipamentos também, tanto é, que até hoje se tem credibilidade da marca.” (Funcionário 3)</p> <p>“Acho que foi demonstrado pela família que a Beta Máquinas continua sólida, que continua dentro do mercado, que até outras fábricas que existiam, concorrentes, elas não estão mais ai e eles continuam firmes e trabalhando.” (Fornecedor 2)</p>
Categorias de 1ª Ordem	Evidências das Categorias de 1ª Ordem representativas do tema: Princípios e Valores (Fundadores)
Dedicação ao trabalho	<p>“A gente pensa que a construção disso tudo aqui foi uma coisa fácil, não foi e eles abdicaram da juventude deles, empreendendo e vivenciando isso aqui com muita proximidade. Porque eles estavam aqui todos os dias...” (Funcionária 3)</p> <p>“Isso não tem explicação... tu acordares no dia seguinte e saber que tu não tens mais nem pai e nem mãe e saber que as coisas têm que continuar andando.” (Fornecedor 2)</p>

Integridade e ética em todas as ações	<i>“E eu não posso falar, eu não posso dizer assim que eu...eu vou dizer que do meu pai eu conheço e tenho muito orgulho dele, por nunca ter feito uma picaretagem para poder estar onde ele está.” (Sócio (a) 2 – 2ª Geração)</i>
Respeito aos compromissos assumidos (legais, financeiros, etc.)	<i>“A gente sempre pagava tudo a vista para poder barganhar preço e sempre existiu, aquela coisa de nunca ficar devendo para ninguém... Nunca esbanjar, guarda se tiver, se passar por uma crise, tu tens algum capital para sobreviver e não ter que desmanchar tudo”. (Funcionário 1).</i>
Centralização das decisões	<i>“O Sr. Ivo era centralizador...até porque ele andava muito na produção, então as pessoas o atacavam, ou ele ia lá e interpelava. Porque tiveram períodos que ele mesmo dirigia a produção. Então mesmo que tivessem outras pessoas ele estava lá dentro e corrigindo isso e aquilo, porque as pessoas dependiam muito dele também intelectualmente.” (Funcionário 3)</i>
Simplicidade e informalidade	<i>“No mercado as pessoas tem muito respeito pela marca. Só que é uma Empresa muito simplória...” (Sócio 2 – 2ª Geração)</i>

Fonte: elaborado pela autora.

Conforme demonstrado no Quadro 17, na Fase 2 foram identificadas doze categorias de 1ª Ordem, relacionadas a cinco diferentes temas: (i) continuidade da Empresa; (ii) negociações e contratos; (iii) qualidade de produtos e serviços; (iv) comunicação externa e; (v) princípios e valores (fundadores). Alguns desses temas também estão presentes nas categorias de 1ª Ordem que emergiram na Fase 3.

Ressalta-se que os princípios e valores dos fundadores, presentes na Fase 1, também emergiram fortemente e foram complementados na Fase 2, passando a nortear, mais claramente, o modelo de gestão adotado pela Empresa (gestão familiar), a qualidade dos produtos e serviços oferecidos ao mercado e também o relacionamento com os *stakeholders*.

Assim, a Beta Máquinas consolidou a sua permanência no mercado e manteve-se operando por oito anos, mesmo diante das dificuldades (estruturais, societárias, econômicas, de governança, etc.) que se apresentaram durante esse período e que ameaçaram a continuidade da operação da Empresa no longo prazo. Esse contexto acabou impulsionando a Empresa a olhar para o futuro, implementando mudanças para permanecer no mercado de forma mais sustentável.

As categorias que emergiram na Fase 2 estavam diretamente relacionadas à necessidade de transferir a confiança depositada nos fundadores pelos *stakeholders* para a Beta Máquinas e para os novos controladores (irmãos Sílvia e João). Além disso, a categoria de 3ª Ordem, Transferência da Confiança, funcionou novamente como um “elo” entre essa fase e a nova fase (Fase 3) do processo de restauração da confiança dos *stakeholders*, conforme se apresenta na próxima seção.

4.2.5 Fase 3 - Visão de futuro: detalhamento

A Fase 3, voltada para a preparação da Empresa para enfrentar os importantes desafios internos e externos que se avizinham, teve início em agosto de 2015 e continua em andamento.

Embora o evento crítico 3 (manutenção da estratégia e da gestão da Empresa conforme vinha ocorrendo anteriormente) da Fase 2 tenha sido importante para a preservação do relacionamento com os *stakeholders* de acordo com os princípios e valores dos fundadores, era notório que a Empresa precisava implementar algumas mudanças nessa área (estratégia e gestão). Isto porque, na prática, a manutenção da estratégia vigente até o falecimento dos acionistas e a formalização da primeira sucessão empresarial que permaneceu atuando durante oito anos e servia para orientar estrategicamente a Empresa dava sinais de esgotamento.

A maior concorrência, a entrada dos produtos chineses no mercado nacional, e a crise econômica internacional que impactou o setor por volta de 2011, persistiam e, de alguma forma, encobriam as ineficiências internas, confundindo, em certa medida, alguns dos *stakeholders*, sendo que um deles disse: “...eu não consigo saber se essa questão está relacionada ao fato do mercado ter mudado brutalmente... o quanto isso contribuiu para a Beta diminuir a sua produtividade ou não” (Fornecedor 1).

Nesse contexto, e mesmo considerando que a Beta Máquinas permanecia ativa, o mercado passou a percebê-la “...como uma sobrevivente, mas continua com o mesmo posicionamento... é uma empresa idônea, é uma empresa que está enfrentando uma crise geral... não é uma crise interna” (Sócio (a) 1 – 2ª Geração). Assim sendo, questões recorrentes assolavam os controladores (Sílvia e João) que, de maneira empírica, se questionavam: “...E aí?... e agora não vamos mais vender? A crise está aí, o que vai acontecer? A gente vai levando, vai levando, acho que é um pouco empírico isso, mas eu sei lá, é o tipo de coisa assim muito de feeling, apesar de que a gente não administra empresa só com feeling, mas ele faz parte da gente” (Sócio (a) 1 – 2ª Geração).

Além da crise externa, começaram a surgir alguns desconfortos societários, oriundos talvez das nítidas diferenças existentes entre os irmãos e que estavam cada vez mais difíceis de serem administradas. Corroboram essa percepção as palavras de um dos entrevistados: “não sei se o João e a Sílvia chegaram a se atritar, mas são caminhos, não são caminhos... é que são pensamentos e ideias completamente diferentes” (Fornecedor 2).

O primeiro evento crítico identificado nessa fase foi a **Mudança no comando da Empresa** (2ª sucessão empresarial), o qual se caracterizou pela troca de comando da Empresa, sendo que a filha Silvia foi substituída pelo seu marido, Sr.Theo.

Embora o Sr.Theo, seja indiretamente também um membro da família, e isso reforce a continuidade da gestão familiar da Empresa e a preservação dos valores dos fundadores, essa transição de comando representou também o início de uma pequena diferenciação entre as dimensões da família, da Empresa e da propriedade, típicas das empresas familiares. Assim, na visão de um dos entrevistados, “...*eu acho que ele até faz uma separação boa de não levar as coisas para casa e isso eu acho que é bom, eu não sei. Tem gente que não consegue separar, mas eu acho que a gente consegue separar bem isso dentro do possível, às vezes quando fica ruim, fica alguma coisa aqui e leva e fica um clima em casa*” (Membro 2 – 3ª Geração).

A mudança de comando na Empresa também contribuiu para pacificar as divergências entre os irmãos, no que se refere à estratégia e ao modelo de gestão em curso, de modo que “*a entrada do Theo foi muito boa para administrar a relação de amizade, a relação da irmandade dos dois (Silvia e João)*” (Fornecedor 2), ficando evidente que “*é complicado, mas a coisa está indo muito bem com o Theo... Porque daí os dois (Theo e João) se tratam como diretores e ela (Silvia) fica fora. Quem trata com o João é o Theo e isso foi muito bom. Tem um mês que não tá bom, outro que tá, mas isso é graças a ele, o Theo*” (Fornecedor 2).

Detentor de um perfil, sob certos aspectos, semelhante ao do Sr. Ivo, e muito identificado com os princípios e valores dos fundadores, o Sr. Theo tem uma liderança forte e apreço pelo comando, sendo que “*...agora, é esse o papel do Theo. Ele é o cacique. E ele sempre diz: ‘em uma tribo não pode ter dois caciques, é um e deu’*” (Sócio (a) 1 – 2ª Geração). Essa característica do Sr. Theo fica evidente no dia-a-dia, pois “*...ele é muito gerentão... assim de ver o que está errado*” (Sócio (a) 1 – 2ª Geração). Também possui ideias claras e bem definidas sobre os diferentes processos da Empresa e sobre a necessidade de tomada de decisões com agilidade e da administração de eventuais riscos implícitos, de modo que “*ele é uma pessoa de decisão também. Porque sempre é importante a gente ter uma pessoa que a gente passe os detalhes necessários e que tenha tomada de decisão, tanto quanto ágil, para dar andamento ao processo*” (Funcionário 4). Nesse sentido, o próprio Sr.Theo menciona que, “*...um dia um cara me falou que é melhor tu decidir, do que ficar em cima do muro. Tu podes até errar a decisão, mas é melhor tu errar do que ficar em cima do muro e a coisa não andar*” (Funcionário 6).

Combinando essas características, o Sr. Theo vem conduzindo a gestão da Empresa de maneira bastante assertiva, ou seja, *“...deu problema na máquina. Que problema? Como eu não entendo nada de máquina e aí eu falo com o engenheiro... o que está acontecendo para resolver, porque isso não pode acontecer. É assim que eu trabalho, aí eu vou às vendas e aí depois eu vou ao financeiro, aí eu vejo. É assim que eu trabalho... só que para máquinas, eu sou zero de máquina”* (Funcionário 6). Com um estilo profissional inquieto, o Sr. Theo é considerado alguém que gerou motivação e que está revitalizando a Empresa, pois *“...ele trouxe essa gana, essa gana que a gente perdeu...”* (Sócio (a) 2 – 2ª Geração).

Além de atuar no comando da Beta Máquinas, o Sr. Theo também possui negócios próprios, o que lhe confere independência financeira para agir de acordo com o que acredita. Esse aspecto, na opinião dele, sempre foi muito valorizado pela família, pois *“...se dava muito bem com sogro (Sr. Ivo) e com a sogra (Sra. Ana), pelo motivo que eu não dependia deles e acho que isso é uma grande coisa. Sabe, não vivia de emprego, não pedia nada, eu tinha o meu negócio e eles tinham o deles”* (Funcionário 6).

Em resumo, na visão dos irmãos Sílvia e João, o Sr. Theo reunia as características necessárias para assumir o comando da Beta Máquinas, podendo conduzir o processo de mudança, encaminhar decisões difíceis e revisar a estratégia de gestão, ajustando a Empresa para enfrentar os desafios atuais e futuros.

O Desligamento do Sr. Júlio Cesar foi um segundo evento crítico que representou um importante “divisor de águas”, do ponto de vista de gestão para a Empresa.

Embora o retorno do Sr. Júlio Cesar à Empresa tenha sido muito importante e, inicialmente, tenha atendido aos objetivos propostos, ao longo dos anos o relacionamento entre ambos foi sofrendo sucessivos desgastes, tornando-se “abrasivo”, de tal maneira que ele passou a ser considerado, *“... talvez, um travamento. Realmente a gente recuou muito, porque acreditava que o Sr. Júlio Cesar tinha uma noção de mercado e realmente ele não tinha. Que nem, por exemplo, hoje tu quer o Sr. Júlio Cesar de volta? Não, de jeito nenhum, não quero nem pintando a ouro, porque era um salário pesado, um salário de executivo de multinacional e não conseguiu fazer aquilo que ele se propôs a fazer e não soube fazer, infelizmente não”*. (Sócio (a) 2 – 2ª Geração).

Constatou-se, nas entrevistas que o Sr. Júlio Cesar mostrava-se resistente frente às novas demandas que surgiam, obstaculizando a implementação de mudanças substanciais na estratégia de gestão da Empresa. No entanto, para os irmãos Sílvia e João, o estilo e a presença

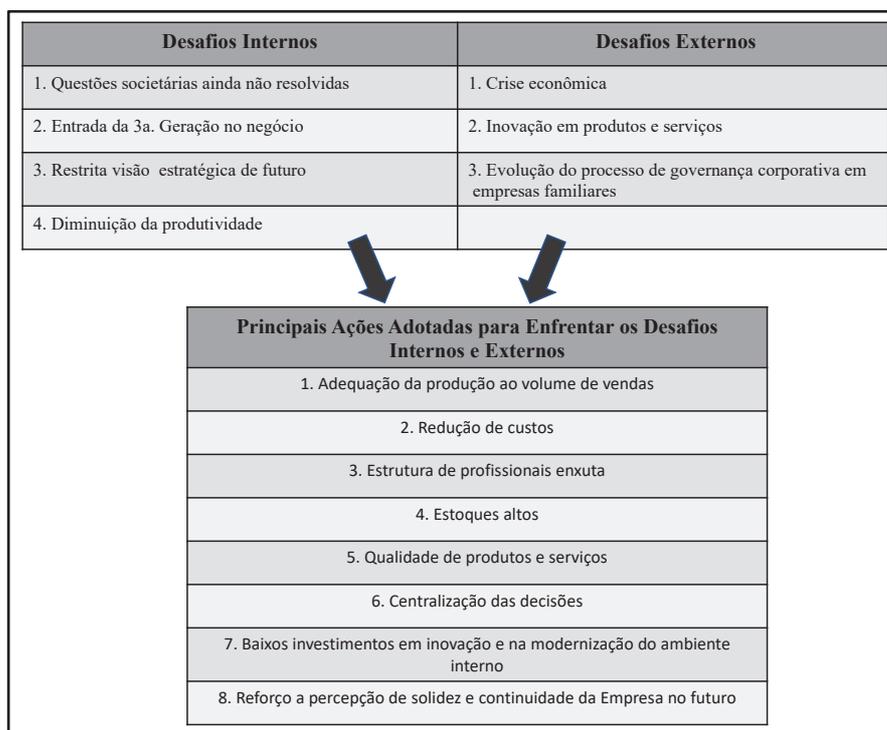
do Sr. Júlio Cesar assemelhava-se ao modelo de gestão estruturado pelo Sr. Ivo, no qual o Sr. Júlio César desfrutava de total confiança dos fundadores, e o seu pronto retorno à Empresa (Fase 1, evento 3) tinha sido essencial para conferir segurança ao mercado sobre a continuidade da Empresa. Por essas razões não foi simples o processo de desvincular o Sr. Júlio Cesar, mas era imprescindível que isso ocorresse para que a Empresa conseguisse estabelecer uma visão de futuro para o negócio e continuar a reestruturação em andamento.

O estilo e a presença do Sr. Júlio Cesar lembrava aos irmãos Sílvia e João, o modelo de gestão estruturado pelo Sr. Ivo, no qual o Sr. Júlio Cesar desfrutava da total confiança dos fundadores, além disso o seu pronto retorno à Empresa (Fase 1, evento 3) tinha sido essencial para conferir segurança ao mercado sobre a continuidade da Empresa.

Assim, “... quem demitiu o Júlio Cesar foi o Theo, que fez essa intermediação. Eu acho que ele deixou a Sílvia de fora e ele que fez essa, porque não dava mais para seguir... ele estava muito, não vou dizer revoltado, mas eu só tenho a informação de um lado, eu não sei a informação dele. Ele estava muito teimando e não querendo aceitar e a organização dos cronogramas de viagens e essas coisas todas, porque com o Ivo ele tinha muita liberdade. Como ele cuidava de todo esse mercado, ele dizia: vamos fazer assim, vamos fazer assado. De repente entrou outra linha de pensamento e essa coisa toda e não sei se com outro profissional, se uma pessoa externa na família teria outro caminho...”. (Fornecedor 2).

A partir do desligamento do Sr. Júlio Cesar, o Sr. Theo, com o *sponsorship* dos controladores, conseguiu avançar mais assertivamente na **Revisão da estratégia e do modelo de gestão da Empresa**. Esse evento foi crítico para adequar a Beta Máquinas ao novo cenário de negócios, que já estava em curso, mas que se agravou com a eclosão da forte crise de mercado (a partir de 2011) que impactou significativamente a Empresa. Mesmo antes desse evento crítico, destaca-se que existia a necessidade de implementar mudanças estratégicas, pois a Empresa vinha enfrentando importantes desafios internos e externos para se manter em funcionamento e manter o mesmo nível de resultados. Esses desafios foram a base para a revisão da estratégia e do modelo de gestão da Empresa e, em consequência, das ações de enfrentamento a serem adotadas, conforme se ilustra na Figura 17.

Figura 17 - Revisão da Estratégia e do Modelo de Gestão



Fonte: elaborado pela autora.

Na sequência, apresenta-se o detalhamento da Figura 17, considerando três tópicos: (i) desafios internos; (ii) desafios externos e (iii) principais ações adotadas para enfrentar os desafios internos e externos.

Assim, discorre-se, a seguir, sobre os **desafios internos** detectados.

Embora, hoje, os irmãos Sílvia e João tenham igual participação societária na Beta Máquinas, emergiram algumas **questões societárias ainda não resolvidas**, do tipo “...a minha irmã, ela tem uma visão e ela diz isso: ‘...tu não quer te estressar com isso, eu quero, eu me importo. Eu quero pegar, quero saber, quero resolver’ e ela diz: ‘não te envolve João’. Não te envolve, o cassete, eu também sou dono dessa fábrica e eu quero saber essas coisas, não quero ficar boiando”. (Sócio (a)2 – 2ª Geração). Além disso, ocorre que os perfis, o envolvimento e o comprometimento de ambos com a Empresa revelaram-se bastante distintos ao longo do tempo, o que acabou impactando o relacionamento dos dois e também a sociedade na Empresa.

Nesse sentido, “teve um momento que eu disse: João, eu não quero mais, eu quero vender a minha parte. Ou tu vai me vender ou tu vai me comprar a minha parte. Ele optou por comprar a minha parte, daí foi feito todo um levantamento que ele contratou para fazer e eu

disse: eu te dou... eu quero quinze milhões de reais e é muito pouco. Nem eu tinha ideia, tu sabes quando tu dizes assim: estou liquidando, mas eu não quero mais esse envolvimento, eu não quero mais eu ter que vir aqui fazer as coisas. E o desgaste? E a opção dele foi me comprar, só que claro que não, porque ele não tem como” (Sócio (a) 1 – 2ª. Geração).

Mesmo considerando-se que o tratamento dado pelos irmãos às questões relacionadas à “propriedade” e à “empresa” implique diferenças que ainda não foram completamente equacionadas, existe certa resistência para a contratação de apoio técnico externo (consultorias) para auxiliá-los na condução desses temas.

Em relação a esse assunto, um dos entrevistados assim se manifestou: , *“... eu achava que ela podia contratar (consultoria externa), mas eu acho que eles não tinham essa visão. Ela não tinha essa visão porque ela pensou, se chegamos até aqui assim e ai eu acho que não precisaria, não sei se teria tido outro caminho. Porque se eles estão trilhando esse caminho e está dando sucesso, apesar das crises... Não sei de que maneira a pessoa poderia modificar, que crescesse mais ou tivesse mais sucesso do que eles tiveram”.* (Fornecedor 2).

Essa visão também contribuiu para que a Beta Máquinas ainda hoje mantenha um modelo de gestão nitidamente “empírico” e uma governança corporativa bastante incipiente (não possuem acordo de acionistas, protocolo familiar, conselho consultivo ou de administração, comitês técnicos, padrões de processos, etc).

A entrada da 3ª geração no negócio refere-se ao fato de que dois dos filhos da Sílvia e do Sr. Theo já estão trabalhando na Empresa. Embora eles estejam tendo uma primorosa educação formal (escola técnica, graduação em engenharia, domínio de idiomas, viagens internacionais, etc.), a preparação para atuarem no negócio da família tem ocorrido de maneira mais informal (não existe um plano de desenvolvimento individual), principalmente *on-the-job*, e orientada diretamente pelo Sr. Theo.

Esse tipo de abordagem possui uma clara semelhança com o modelo de desenvolvimento individual ofertado pelos fundadores aos filhos Sílvia e João, embora esse processo venha acontecendo com maior dedicação e disciplina na terceira geração.

Um dos membros da terceira geração, aparentemente, demonstra interesse em trabalhar na Beta Máquinas no futuro, mas ainda não definiu objetivamente o curso da sua carreira, explicando que, *“por enquanto eu vou trabalhar aqui, mas sinceramente eu não sei se eu não vou fazer uma coisa para mim, porque a gente tem outros negócios na família também. Tem as partes das florestas, da construção civil e eu gosto bastante das florestas eu já vou, uma vez*

por semana a gente vai para lá e eu estou indo bastante por esse caminho também. e são dois caminhos que eu posso seguir“. (Membro 2 – 3ª Geração).

Pelo fato de não existir um protocolo familiar que regule as relações da família (controladores) com ela própria e dela com a “propriedade” e com a “empresa”, os movimentos de entrada da terceira geração no negócio acontecem de maneira informal e sem maior planejamento, de modo que *“já senti que deu atritos com o João nos últimos dois meses, porque ano passado meu filho não estava por aí... Então, mas agora o Theo está delegando algumas coisas a ele e o João disse: por que não passam para mim?”* (Sócio (a) 1 – 2ª Geração).

O Sr. Ivo foi o grande idealizador e também o responsável por pensar e até por antecipar o futuro da Empresa. Com a sua ausência, a Empresa voltou-se para a continuidade da operação, dentro de uma perspectiva mais de curto prazo, denotando uma **restrita visão estratégica de futuro**. E, nesse caso, em termos de visão estratégica e de planejamento do futuro, percebe-se certa descontinuidade dessa competência na Empresa, de maneira que *“realmente depois do Sr. Ivo, assim eu imagino, de que não se tenha exatamente uma previsão do que a gente poderia fazer daqui a dez anos. Porque, justamente na minha opinião, não tem ninguém que tem essa visão que ele tinha. Esse é o fato, na minha opinião ... esse é o fato. Não fala isso para ninguém senão eu vou para rua. Mas falando sério, ele é uma pessoa que faz muita falta...”* (Funcionário 5).

Assim, pode-se presumir que os controladores ainda tenham dúvidas sobre a real motivação para seguir com o negócio, pois herdaram um considerável patrimônio, capaz de garantir estabilidade financeira para toda a família, inclusive para as próximas gerações. Dentro dessa lógica, é possível deduzir que *“... as pessoas (Sílvia e João) que estavam tocando, não estavam preparadas... o que é prioridade nesse momento e até que ponto, assim subjetivamente, eles carregam o sentimento que daqui a pouco essa história vai chegar ao final”* (Fornecedor 1).

Ao longo dos anos poucos investimentos foram realizados no sentido de atualizar a Empresa, provavelmente em decorrência da dificuldade dos controladores em conceber um direcionamento realmente estratégico para o negócio, o que resultou em uma nítida falta de modernização tecnológica dos ambientes e do modelo de gestão. Como exemplo disso, um dos entrevistados mencionou que *“a Empresa ficou muito rígida e não foi mudada”*. (Sócio (a) 1 – 2ª Geração). E mesmo havendo a percepção de que a Empresa estava “parada no tempo” e fazendo o mínimo necessário para se manter ativa, cabe ressaltar que o seu principal desafio interno talvez fosse a **diminuição da produtividade**.

Já havia ocorrido uma redução do número de funcionários e também da produção na Empresa. A oferta estava maior do que a demanda de mercado e os estoques de produtos semiacabados cresceram, tornando-se necessário tomar medidas para reduzir custos e ajustar a produção para a melhoria da produtividade industrial. Para tanto, e como “...as coisas foram mudando no cenário econômico no país, mudou muito é claro que tinha uma estrutura superinchada e eu, na minha visão, tinha uma estrutura que a máquina não suportava mais”. (Funcionária 2), além de buscar diferentes maneiras de redução de custos, o quadro de pessoal foi drasticamente diminuído.

Essas decisões foram alavancadas pelo fato de que “não tinha mais volume de vendasAí que houve as grandes demissões, em dois mil e quinze foram vinte pessoas no mesmo dia” (Funcionária 2) e as demissões, embora necessárias, impactaram o clima interno da Empresa, pois foi “...um momento muito delicado, porque nós nunca pensamos, nunca quisemos ficar com só quarenta empregados e eu digo “nos”, porque é uma forma de falar”. (Funcionário 3).

Além dos desafios internos mencionados, a Empresa vinha enfrentando, pelo menos, três importantes **desafios externos**, sobre os quais se discorre a seguir.

Imerso em uma importante **crise econômica**, o País teve uma retração considerável no mercado interno, onde a Beta Máquinas está comercialmente posicionada. Isso teve um impacto direto nos negócios, e em “...dois mil e treze e dois mil e quatorze eles apanharam muito, comercialmente falando” (Fornecedor 1). E a Empresa, que não vinha crescendo expressivamente há alguns anos, sofreu a crise econômica instalada, a qual “...levou a gente a não dar um passo tão grande a frente mais e comparando a Beta inicial e o que é hoje, nós não estamos muito longe do top de linha para atender nosso cliente” (Funcionário 4).

Em relação à concorrência entre as empresas brasileiras, “... teve momentos no início, pelos anos dois mil, que a gente chegou a catalogar cinquenta e dois concorrentes, só na grande São Paulo” (Funcionário 5), mas era profícua e havia espaço para todos desde que apresentassem aos clientes produtos e serviços diferenciados. No entanto, com a entrada dos produtos chineses no mercado brasileiro, “...ficou muito barato importar e para quem trabalha com exportação é um desastre, e aí não é só para o calçado, é para qualquer produto. Porque o produto lá de fora entra aqui dentro com uma vantagem competitiva espetacular” (Fornecedor 1).

O ano de dois mil e quinze também “...foi muito ruim, tanto que assim, eu não vou dizer que a culpa era nossa, mas o meu pai sempre dizia que ninguém estava vendendo nada. Tipo assim se a nossa máquina estava custando cem mil, por exemplo, eu poderia oferecer por cinquenta que não iria vender igual, não era a competitividade era a venda que não tinha. É que nem nós hoje nós estamos se reerguendo, mas nós ainda temos muitas máquinas..., tornos, que estão parados” (Membro 2 – 3ª Geração).

Em verdade, naquele período o mercado todo precisou se reinventar, pois “o preço era muito barato... nós chegamos a ter situações, em que a nossa máquina era trinta por cento mais cara, comparando coisas iguais em alguns momentos dependendo do dólar” (Funcionário 5), mas a Beta Máquinas não estava completamente preparada para participar desse enfrentamento comercial e demorou a tomar medidas para se adaptar à nova realidade, de modo que “a gente fez alinhamentos hoje, que se tivesse feito quando ainda tinha um pouco de mercado, ainda folgado, a gente estaria bem melhor, mas tudo bem isso faz parte” (Sócio (a) 2 – 2ª Geração).

As metodologias de **inovação em produtos e serviços** evoluíram muito no contexto internacional, sobretudo a partir do início dos anos 2000, mas o mercado brasileiro aderiu a essa tendência um pouco mais tarde. Mesmo assim, a Beta Máquinas reconhece que “...tem empresas aí que têm grandes setores pesquisando e testando e desenvolvendo resistência de peças e adaptações de peças e novos materiais...” (Fornecedor 1), mas está ciente de que pouco avançou nessa área: “... pouca coisa aconteceu depois de diferente...pouca inovação, muito pouca. Embora eles tenham um setor para isso com profissionais qualificados pesquisando novos materiais, porque tem um setor que desenvolve tecnologia, que desenvolve materiais e tal, mas muito pouco perto do que hoje o mercado tem e exige” (Fornecedor 1). Em suma, a exigência do mercado em relação à inovação tem sido crescente, e a capacidade da Beta Máquinas de se movimentar nessa direção é ainda muito tímida e restrita.

No que se refere à gestão de empresas familiares, sabe-se que estas apresentam maiores níveis de complexidade na gestão do negócio. Isso se deve, em muito, às relações familiares e ao conteúdo afetivo intrínsecos a esse modelo empresarial e também pela necessidade de maior alinhamento entre a família, a propriedade e a gestão da empresa. Nesse sentido, as famílias empresárias têm buscado alternativas para a **evolução do processo de governança corporativa em empresas familiares**, de modo a tratar das complexidades existentes nesse tipo de empreendimento e preparar, planejadamente, a sucessão empresarial para garantir a longevidade do negócio.

Na Beta Máquinas, embora, em algum momento, os irmãos tenham contratado uma consultoria especializada nessa área, eles ainda têm muitas dúvidas sobre o valor que a evolução no processo de governança corporativa poderá agregar à Empresa. E o próprio sucesso da Empresa construído pelos fundadores demonstrava que *“...eles não acreditavam em governança corporativa...tu sabes, que são pessoas muito humildes os dois.... Além disso, é aquela coisa, se está dando certo para que mudar? Então, tinham coisas assim de modernidade que ele não aceitava. Aquele ritmo dele na fábrica e aqueles sistemas que davam certo... porque iriam mudar? Mas ele teve o dom de pegar o Júlio Cesar”* (Fornecedor 2).

Essas dúvidas são corroboradas pela terceira geração que tem uma visão distorcida sobre governança corporativa e acredita que *“...as empresas que têm conselho, a maioria delas são multinacionais e muito grandes. Não sei qual seria a tua opinião, mas na minha opinião... eu tenho uma opinião sobre conselho que querendo ou não é uma grande burocracia. Porque hoje nós temos sessenta funcionários, na época nós tivemos duzentos e vinte e não que eu veja necessidade de ter esse conselho, mas eu acredito que vale mais a pena em empresas maiores, de dois três mil funcionários, com várias filiais, mais para empresas multinacionais mesmo”*. (Membro 2 – 3ª Geração).

A Beta Máquinas continua, portanto, “fechada em si mesma” em termos de governança corporativa, evidenciando pouca evolução dessa área. E para fazer frente aos desafios internos e externos apresentados, o Sr. Theo vem implementando uma série de ações, embora ainda nitidamente informais, ou seja, sem o direcionamento do planejamento estratégico (visão no longo prazo), tem resultado em importantes mudanças na estratégia e no modelo de gestão da Empresa. A seguir discorre-se sobre as **principais ações adotadas pela Empresa**.

A **adequação da produção ao volume de vendas** (pedidos) de mercado foi a ação implementada que, de certa forma, ensejou a necessidade de reduzir custos, sobretudo os operacionais. Mesmo assim, a Empresa tem mantido a sua capacidade instalada de produção, mesmo com pouca modernização tecnológica. Conforme mencionado por um dos entrevistados, *“hoje como caiu demais eu imagino eu não tenho esses dados oficiais, mas nós fabricamos em torno de umas dez, mais ou menos. Uma coisa assim é o que a gente está fazendo, essa é a capacidade produtiva que nós temos hoje... no passado, fazíamos quarenta máquinas por mês em média”* (Funcionário 5).

Diante disso, tornou-se premente enxugar a produção, porque, *“... na verdade, a Beta, ela produzia muito, chegou a produzir cinquenta e seis máquinas em um mês. Tinha um caminhão encostado ali para embarcar, mas eram outras situações. Então eu não tenho*

absorção no mercado para crescimento, não adianta, infelizmente não adianta” (Funcionário 4).

O foco dessa ação foi ajustar internamente o processo produtivo, pois *“eu sei que hoje a Beta Máquinas também sofreu essa queda produtiva, ela diminuiu tudo”* (Fornecedor 4), e considerando que o mercado continuava apresentando baixos níveis de demanda.

Somando-se a isso, como era necessário melhorar a produtividade da Empresa, houve um esforço geral de **redução de custos** dos produtos e também de despesas administrativas. Isso correu *“porque tivemos anos muito difíceis, não está sendo fácil também, mas não é o pior, está melhorando, o ano passado já não foi ruim esse ano está bem e tomara que ano que vem seja melhor, mas a gente está trabalhando para isso para reter custos. Que nem eu estou atrás de diminuir custos também... Eu enxergo assim, a gente utilizando processos, baixando custos para poder entrar com uma concorrência melhor”* (Membro 2 – 3ª Geração).

Em verdade, a redução dos custos de pessoal foi uma das ações mais expressivas. A Beta Máquinas não tinha experiência de reduzir custos e, em especial, de efetivar um significativo número de demissões. Mesmo assim, anteriormente a Empresa havia tomado algumas iniciativas de redução do quadro de funcionários, porém a lógica implícita era outra. Exemplificando, a questão posta era: *“chegou a crise, temos que demitir? Vamos demitir uns quinze funcionários e aí demitia e aí eu ia ver e ele (Sr. Júlio Cesar) só demitiu peão, só demitiu cara de salário mais baixo. A gente tem que demitir os caciques”* (Sócio 2 – 2ª Geração).

Então, o Sr. Theo passou a atuar diretamente sobre esse tema, começando pelo desligamento do Sr. Júlio Cesar, e, na sequência, *“ele cortou muita coisa, ele demitiu uns barão, que a gente tinha medo de demitir, porque eles tinham experiência no negócio, mas aqueles salários altos, ele cortou tudo”*. (Sócio (a) 1 – 2ª Geração).

Não houve uma análise profunda do processo produtivo propriamente dito, mas era clara a necessidade de que a Empresa passasse a operar com uma **estrutura de profissionais enxuta**. Essa não foi uma decisão fácil, porque a Empresa *“... estava acostumada com bastante gente na produção, na hora do intervalo e de uma hora para outra foi reduzindo, foi reduzindo”*. (Funcionário 2).

O processo de redução da estrutura de profissionais foi, portanto, *“...muito sofrido para Sílvia também. Para ela fazer essas demissões de funcionários de vinte anos, trinta anos de Empresa e coisa assim, foi muito complicado. Mas. eles, com esse enxugamento, eles*

conseguiram também uma alta produtividade e viram que dá para trabalhar com menos pessoas” (Fornecedor 2).

A manutenção das rotinas de trabalho também foi impactada pela redução da estrutura, pois *“... à medida que alguém saía... tu ia assumindo. Não é que se extinguiu, tipo não existe mais esse departamento, ninguém mais cuida disso. Não, alguém teve que assumir”* (Funcionário 2). Assim, todos os funcionários que permaneceram tiveram as suas funções revisadas e um acréscimo nas suas respectivas atividades. E nessa ação, o Sr. Theo tem sido positivamente reconhecido: *“Meu cunhado (Sr. Theo) está ajudando muito, mostrando como tivemos que enxugar a Empresa de uma forma que a gente sabia, mas a gente era muito cru no negócio, a gente não tinha uma maturidade”*. (Sócio (a) 2 – 2ª Geração).

Mesmo com os reflexos da crise econômica nas vendas, que perdurou por tantos anos (mais de sete anos), e do enxugamento da estrutura de profissionais, a Beta Máquinas procurou manter *“a capacidade de produção igual ao passado, nesses dez, doze anos foram compradas umas máquinas novas melhores. Foi melhorado... foram compradas coisas melhores, mas a produção a gente reduziu, porque o mercado não está ajudando, mas não foi sucateada a Empresa. Foi até melhorado o maquinário, não foi sucateado”*. (Funcionário 6).

Considerando que o objetivo principal não era parar de produzir, até para não proceder mais demissões, *“...nós continuamos fazendo máquinas e não estávamos vendendo tanto. É que nós temos um estoque grande e isso é coragem da diretoria, na minha opinião. Eu não sei se no lugar deles eu teria feito isso, mesmo eu sendo funcionário”* (Funcionário 5).

A decisão pela manutenção de **estoques altos**, se, de um lado, está relacionada à estratégia de vendas definida pela Empresa, de outro denota que a demanda é menor do que a oferta e que o valor dos produtos, quando comercializados, poderão sofrer algum rebaixamento nos preços. Explicitando essa lógica comercial, um dos entrevistados disse: *“hoje eu sei que eles têm um estoque grande... se tu fecha a fábrica aquele estoque vai micar. Quem vai comprar as máquinas?”*. (Cliente 1).

Essa definição (manter estoques altos) fez com que a Beta Máquinas acumulasse um estoque de *“... umas cento e setenta, cento e oitenta máquinas prontas em um depósito. Pronta que eu digo é semipronta. A máquina está montada pronta, mas falta a parte elétrica, o motor e falta a caldeira, rosca e caldeira, porque isso depende para onde vai a máquina, se é duzentos e vinte, se é trezentos e oitenta a energia que o cara tem e o que ele vai injetar no caso da rosca*

e do cilindro. Então a gente não pode deixar elas cem por cento prontas, porque daqui a pouco tu vai ter que modificar ela de acordo com o que for vendido” (Funcionário 1).

Se, inicialmente, a estratégia era continuar produzindo para não reduzir a estrutura de pessoal, posteriormente constatou-se que essa estrutura apresentava alguns limites (físicos, financeiros, de mercado, etc.), de modo que não houve como evitar as demissões. No momento, *“duvido que no Brasil alguém tenha essa quantidade de máquina em estoque fisicamente, eles têm que importar, nós temos um concorrente que faz mil máquinas por mês e é com esse tipo de gente, os chineses, que a gente está concorrendo”* (Funcionário 5).

Assim, a Empresa acredita que, ter produtos para comercialização com pronta entrega, mais do que administrar os custos do estoque significa dispor de vantagem competitiva junto ao mercado, quando este reagir.

A Beta Máquinas sempre teve como diferencial de negócios a **qualidade dos produtos e serviços** entregues ao mercado. Como isso era uma das bases do relacionamento com os *stakeholders* construída pelo Sr. Ivo, após a sua ausência, e com os baixos investimentos em inovação e tecnologia realizados, a Empresa tinha *“...um nome muito forte, muito conhecido no Brasil ... ficou vários anos assim. Como confiavam muito nesse cara (Sr. Ivo), nós ficamos muitos anos só vivendo de nome, sem entregar muita qualidade. A gente ficou se queimando com muita gente”* (Membro 2 – 3ª Geração).

Esse processo de desgaste da qualidade dos produtos tem ocasionado algumas situações difíceis, em que *“...eu chego no cliente e ele diz... as máquinas Beta, só tem o nome, e não sei o quê...”*. (Funcionário 5). Então, o foco agora é reforçar o relacionamento com o mercado, fortalecendo a percepção dos *stakeholders* quanto ao alto nível de qualidade intrínseca dos produtos e serviços oferecidos pela Empresa, porque *“...o Sr. Ivo tinha um patrimônio de qualidade financeira, de relacionamento espantoso, ele deixou tudo isso aí. De relacionamento também, não de relacionamento humano, mas de relacionamento de mercado...”*. (Fornecedor 1). Assim, *“... desde que meu pai (Sr. Theo) entrou, ele tentou com a qualidade, voltar com o nome, mas tu sabes que aquilo que tu constróis vários anos demora um ou dois anos para queimar tudo então nós estamos voltando com isso e ainda deu a crise no meio”* (Membro 2 – 3ª Geração).

Por sua vez, a permanência do processo de **centralização das decisões** diz respeito à conservação de um valor muito forte na Empresa e é reconhecido como positivo pelos *stakeholders*. O Sr. Theo também é um profissional que aprecia a tomada de decisões

centralizadas, então, quando assumiu o comando da Empresa (2ª. sucessão empresarial), “...foi o momento em que eu (Sílvia) larguei a Empresa, eu disse tá eu não vou bater de frente contigo (Sr. Theo), resolve o que tiver que resolver e deu” (Sócio (a) 1 – 2ª Geração).

Desse modo, as decisões estão centralizadas no Sr. Theo, sendo que “a Sílvia e o João não se metem, eles me deixam fazer e isso é o bom. Mas eu comunico. Como agora que eu estou com uma birra com esse cara e eles dizem vê o que tu faz, faz o que tu quiseres e isso é o lado bom. Eu falo para eles, eu não escondo. Eu trabalho assim” (Funcionário 6). Considera-se, a partir do exposto, que a manutenção desse tipo de padrão decisório, ao mesmo tempo em que confere agilidade ao processo também reforça o controle interno e o funcionamento ainda pouco profissionalizado da Empresa.

A Beta Máquinas, na sua estratégia de continuidade, optou por realizar **baixos investimentos em inovação e na modernização do ambiente interno**, entendendo que o melhor “...é manter a coisa como está, porque o investimento iria ser alto para ir a frente e indo a frente com investimento alto, aumentaria o custo da máquina e de repente esbarraria em alguns clientes que não aceitariam mais a Beta” (Funcionário 4). Além disso, atualmente, “...o nosso parque industrial nem comporta ...porque a gente tem um monte de ociosidade aqui dentro de espaço, maquinário parado” (Funcionário 3).

A decisão de manter tudo como está também impactou os ambientes administrativos, onde “...se a gente observar até a questão do patrimônio mesmo, não foi modernizado. Mesa, cadeira, janela, ar-condicionado, são coisas que realmente a Empresa precisa” (Fornecedor 1).

Em contrapartida, apesar de o Sr. Theo ser um executivo mais conservador, “...ao mesmo tempo ele inova também. O meu pai não entende muito dessa área, mas ele quer inovar, como nós temos na engenharia o Léo que entende muito de máquina, então a gente sempre está inovando, mas não estamos inventando nada assim, tipo assim...”. (Membro 2 – 3ª Geração).

Promover **reforço à percepção de solidez e continuidade da Empresa no futuro**, junto aos *stakeholders*, tem sido essencial para reforçar a percepção geral de que a Beta Máquinas vai seguir em atividade no futuro. Essa ação teve origem na Fase 2, porque “é uma empresa que, realmente, com a morte do Sr. Ivo sofreu um baque, principalmente de estrutura, porque ele que comandava mesmo. Então acho que entrou assim, existiu um período que estava tentando se achar de novo de como ia se levar a Beta Máquinas e então meio que tentando se achar. Tipo, como é que a gente vai levar a Empresa? Que não foi só a morte do Sr. Ivo, mas

toda essa mudança de mercado, não era só a questão de não ter mais o fundador, mas a questão de o mercado estar mudando. Então ela é uma Empresa que está tentando se manter viva, houve todas essas demissões, mas tem um objetivo que eu entendo é que é para ela continuar no mercado” (Funcionário 2).

As ações apresentadas anteriormente para enfrentar os desafios internos e externos a que a Empresa está sujeita têm demonstrado “... *que a Beta Máquinas continua sólida, que continua dentro do mercado, que até outras fábricas que existiam, concorrentes, elas não estão mais aí e eles continuam firmes e trabalhando”* (Fornecedor 2).

Assim, a Beta Máquinas tem procurado reafirmar, junto ao mercado, a sua intenção de continuidade operacional, mesmo reconhecendo os obstáculos ocasionados pela crise econômica instalada, quando, em certo momento, “...*o pessoal queria comprar, há dois anos atrás e tinha um dinheiro, mas não investia guardava e aí chegou ao ponto de comprar à vista, de barganhar e comprar à vista. Então eu diria assim, essa perspectiva da Beta Máquinas, eu tenho fé que assim que essa crise estabilizar um pouquinho, nós vamos conseguir retomar de novo e colocar as máquinas que nós temos em estoque, porque nós temos um trunfo grande”* (Funcionário 5).

Considerando-se todo o detalhamento da Fase 3, no próximo tópico apresentam-se as categorias que emergiram nessa fase.

4.2.6 Fase 3 – Visão de futuro: categorias emergentes

Se, na Fase 2, o foco das ações era garantir a “continuidade da Empresa”, na Fase 3 passou a ser central construir uma “visão de futuro” para a Empresa e ajustá-la operacionalmente nesse sentido. Essa fase teve início com a segunda sucessão empresarial (em torno de oito anos após a primeira sucessão empresarial), em agosto de 2015, seguindo em andamento até os dias de hoje.

É interessante destacar que nessa etapa emergiu um maior número de categorias de 1ª Ordem (dezesseis), as quais, posteriormente, como nas fases anteriores, foram agrupadas e deram origem às categorias de 2ª e de 3ª Ordens, respectivamente. Assim, algumas das categorias de 1ª Ordem identificadas, presentes na Fase 2, acabaram assumindo “novos contornos” ou mesmo integrando novas categorias de 2ª Ordem e de 3ª Ordem, conforme consta no Quadro 18.

Quadro 18 - Fase 3: Categorias Emergentes

Categorias de 1ª Ordem	Categorias de 2ª Ordem	Categorias de 3ª. Ordem
<ul style="list-style-type: none"> Mudança no comando da Empresa (2ª Sucessão empresarial) 	Continuidade da Empresa	GESTÃO FAMILIAR DA EMPRESA (Foco: renovação da família no comando)
<ul style="list-style-type: none"> Gestão da Empresa pela família (continuidade) 		
<ul style="list-style-type: none"> Questões societárias entre os controladores 		
<ul style="list-style-type: none"> Entrada da 3ª geração na Empresa 		
<ul style="list-style-type: none"> Adequação da produção ao volume de vendas 	Qualidade de Produtos e Serviços	
<ul style="list-style-type: none"> Manutenção do portfólio de produtos 		
<ul style="list-style-type: none"> Revisão da estratégia e do modelo de gestão 	Estratégia e Gestão	ESTRATÉGIA EMPRESARIAL
<ul style="list-style-type: none"> Redução da estrutura de profissionais (custos) 		
<ul style="list-style-type: none"> Aumento do estoque de produtos semiacabados 		
<ul style="list-style-type: none"> Baixos investimentos em inovação tecnológica e modernização dos ativos 		
<ul style="list-style-type: none"> Forte liderança 	Princípios e Valores (Empresa)	CULTURA ÉTICA E CONTROLE INFORMAL
<ul style="list-style-type: none"> Assertividade nas ações 		
<ul style="list-style-type: none"> Centralização das decisões 		
<ul style="list-style-type: none"> Integridade e ética em todas as ações 		
<ul style="list-style-type: none"> Respeito aos compromissos assumidos (legais, financeiros, etc.) 		
<ul style="list-style-type: none"> Alinhamento do modelo de gestão com os princípios e valores (discurso x prática) 		

Fonte: elaborado pela autora.

Nessa fase emergiram as categorias de 3ª Ordem **Gestão Familiar da Empresa** (foco na renovação da família no comando), **Estratégia Empresarial** e **Cultura Ética e Controle Informal** (também apontada nos estudos de Bachmann, Gillespie e Priem, 2015a).

Para evitar redundâncias é necessário mencionar que, nas categorias **Gestão Familiar da Empresa** e **Estratégia Empresarial**, as ações implementadas que suscitaram as categorias de 1ª Ordem identificadas foram detalhadas anteriormente nos desafios internos e externos da Empresa e também nas principais ações adotadas para o enfrentamento desses desafios. Mesmo assim, cabe salientar que a mudança de mãos do comando da Empresa (2ª sucessão empresarial) significou um sinal, ainda que tímido, de renovação da família no comando da Empresa, ao se constatar que a filha Sílvia estava sendo substituída pelo Sr. Theo, que é também membro da família, mas indiretamente (genro dos fundadores). De qualquer forma, o Sr. Theo possui um perfil profissional semelhante ao do Sr. Ivo e tem um consistente alinhamento com

os princípios e valores familiares, o que demonstra também ao mercado a continuidade da gestão familiar da empresa.

Esse foi um importante movimento de governança corporativa que marcou o início da Fase 3, legitimado pelos *stakeholders*, e reforçou a confiança no Sr. Theo e na sua capacidade de conduzir as mudanças necessárias, respeitando os valores e a cultura da Empresa.

Mais uma vez, nessa fase, percebe-se que os princípios e valores dos fundadores embasaram as ações implementadas em todas as categorias de 3ª Ordem. Entretanto, é na emergência da categoria **Cultura Ética e Controle Informal** que, por meio da categoria Transferência da Confiança, constata-se que os princípios e valores dos fundadores consolidaram-se na cultura empresarial como valores da Empresa.

Além dos princípios e valores já descritos nas Fases 1 e 2, na Fase 3 destacaram-se:

A **forte liderança**, que no passado era uma característica marcante no perfil do Sr. Ivo, agora está representada na atuação do Sr. Theo, pois, nas palavras de um dos entrevistados, *“eu gosto (de trabalhar com o Theo), mas é difícil, não é fácil. Ele cobra muito, acho que tu trabalhaste com várias empresas familiares em que a cobrança é bem maior que de um funcionário comum”* (Membro 2 – 3ª Geração).

Essa característica foi complementada pela **assertividade nas ações** do Sr. Theo no dia-a-dia. Conforme um dos profissionais, *“...eu respondia diretamente a ele né e lá tudo que a gente necessitava, é claro, demonstrava o porquê da coisa que teria que ser, ele assinava embaixo agilmente e ficava dizendo não vou verificar e vou te dar um retorno não sei quando. A coisa era um tanto imediata, isso para mim era importante”*. (Funcionário 4).

A seguir, apresentam-se algumas evidências coletadas e representativas das categorias de 1ª Ordem que emergiram na Fase 3.

Quadro 19 - Fase 3: Evidências das Categorias de 1ª Ordem por Temas

Categorias de 1ª Ordem	Evidências das Categorias de 1ª. Ordem representativas do tema: Continuidade da Empresa
Mudança no comando da Empresa (2ª Sucessão empresarial)	<p>“Ele (Sr. Theo) também não é um homem de mercado, mas ele é um cara muito dedicado, muito esforçado.” (Fornecedor 1)</p> <p>“Acho que a gestão realmente...eu acho que o Theo hoje, ele vem de fora com uma experiência de lidar com fábrica e essas coisas, ele é assim... ele trouxe um ar que a Beta Máquinas precisava.” (Sócio (a) 1 – 2ª Geração)</p>
Gestão da Empresa pela família (continuidade)	<p>“...eu acho que ele até faz uma separação boa de não levar as coisas para casa e isso eu acho que é bom, eu não sei. Tem gente que não consegue separar, mas eu acho que a gente consegue separar bem isso dentro do possível, às vezes quando fica ruim, fica alguma coisa aqui e leva e fica um clima em casa.” (Membro 2 – 3ª Geração)</p>
Questões societárias entre os controladores	<p>“Claro que quando entrar meus filhos já não vai ser dividido por dois vai ter que ser dividido por cinco porque o João tem dois filhos e eu tenho três filhos não é? Quando os meus filhos, tiver filhos, e aí é aquela coisa se hoje eu ganho um milhão por ano de dividendos, daqui um pouco eu só vou ganhar mais quinhentos, daqui a pouco vai ser duzentos e cinquenta e vai dividindo.” (Sócio (a) 1 – 2ª Geração)</p> <p>“A gente não tem acordo de sócios. Pensar a gente pensou até inclusive quando a consultora estava trabalhando, mas não sei se é o momento. Pode ser que comece a ser por causa do meu filho mais velho.” (Sócio (a) 1 – 2ª Geração)</p>
Entrada da 3ª Geração na Empresa	<p>“Só que hoje como eu te disse meu filho mais velho, ele é um secretário do meu marido, ele faz o que meu marido manda. Não é uma definição, você é o engenheiro responsável, o diretor industrial da Empresa, não.” (Sócio 1 – 2ª Geração)</p> <p>“E ele (filho da Sílvia) é muito a Sílvia, gosta de estudar, é dedicado, é fuçador e coisa assim... então eu acho que a tendência é ter uma continuidade. E ela gostaria muito.” (Fornecedor 2)</p>
Categorias de 1ª Ordem	Evidências das Categorias de 1ª Ordem representativas do tema: Qualidade de Produtos e Serviços
Adequação da produção ao volume de vendas	<p>“Hoje como caiu demais as vendas, eu imagino eu não tenho esses dados oficiais, mas nós fabricamos em torno de umas dez mais ou menos. Uma coisa assim é o que a gente está fazendo, é a capacidade produtiva que nós temos hoje... no passado, fazíamos 40 máquinas por mês, em média.” (Funcionário 5)</p> <p>“Mas a produção a gente reduziu porque o mercado não está ajudando.” (Funcionário 6)</p>
Manutenção do portfólio de produtos	<p>“Nós temos duas linhas de máquinas. Nós temos a linha importada, que é esta mesma, como eu falei e nós temos a linha nacional que continua sendo feita aqui dentro, tanto é que nós temos a fábrica aqui.” (Funcionário 5)</p> <p>“Então teve muitos projetos que foram tiro no pé e agora meu pai voltou e ele é mais conservador, mas ao mesmo tempo ele inova também...mas não estamos inventando nada assim, tipo assim...” (Membro 2 – 3ª Geração)</p>

Categorias de 1ª Ordem	Evidências das Categorias de 1ª Ordem representativas do tema: Estratégia e Gestão
Revisão da estratégia e do modelo de gestão	<p>“Eu queria que ela (Empresa) crescesse mais, porque agora ela não está tão grande quanto ela já foi.”(Membro 1 – 3ª Geração)</p> <p>“Então ela é uma Empresa que está tentando se manter viva, houve todas essas demissões, mas tem um objetivo que eu entendo é que é para ela continuar no mercado.” (Funcionário 2)</p>
Redução da estrutura de profissionais (custos)	“É um momento muito delicado, porque nós nunca pensamos, nunca quisemos ficar com só quarenta empregados e eu digo ‘nos’, porque é uma forma de falar.” (Funcionário 3)
Aumento do estoque de produtos semiacabados	“Só que essa conclusão da máquina, leva coisa de dois ou três dias então o resto está tudo pronto. Então hoje não estão produzindo estão trabalhando estas que estão sob o estoque, nós temos que pensar em rodar o que tem pronto para depois começar a produzir.” (Funcionário 1)
Baixos investimentos em inovação tecnológica e modernização dos ativos	<p>“Então pouca coisa aconteceu depois de diferente...pouca inovação, muito pouca.” (Fornecedor 1)</p> <p>“Mas se a gente observar até a questão do patrimônio mesmo, não foi modernizado. Mesa, cadeira, janela, ar condicionado, são coisas que realmente a Empresa precisa.” (Fornecedor 1)</p>
Categorias de 1ª Ordem	Evidências das Categorias de 1ª Ordem representativas do tema:Princípios e Valores (Fundadores)
Forte liderança	<p>“Eu não tenho a intenção de mandar em ninguém e se ele (Sr. Theo) gosta disso ótimo.”(Sócio 1 – 2ª Geração)</p> <p>“Eu gosto (de trabalhar com o Theo), mas é difícil, não é fácil. Ele cobra muito, acho que tu trabalhaste com várias empresas familiares em que a cobrança é bem maior que de um funcionário comum.” (Membro 2 – 3ª Geração)</p>
Assertividade nas ações	<p>“Eu (Sr. Theo) sou meio... eu não trabalho com o coração, eu não sou um cara ruim, mas eu vejo os números e se não dá, não dá. Senão daqui a pouco eu estou quebrando a Empresa, e eu não quero quebrar a Empresa, certo?” (Funcionário 6)</p> <p>“Eu não vou ficar contigo ai dentro só porque tu és irmão do sogro... comigo não tem muito dessas coisas, eu sou meio assim... ou tu produz ou tu não produz.” (Funcionário 6)</p>
Centralização das decisões	<p>“Foi um baque o que aconteceu...porque ele era o projetista, ele era o dono, o financeiro ele era muito centralizador.” (Cliente 1)</p> <p>“Porque tiveram períodos que ele mesmo dirigia a produção. Então mesmo que tivessem outras pessoas ele estava lá dentro e corrigindo isso e aquilo, porque as pessoas dependiam muito dele também intelectualmente.” (Funcionário 3)</p>
Integridade e ética em todas as ações	“E eu não posso falar, eu não posso dizer assim que eu...eu vou dizer que do meu pai eu conheço e tenho muito orgulho dele, por nunca ter feito uma picaretagem para poder estar onde ele está.” (Sócio (a) 2 – 2ª Geração)
Respeito aos compromissos assumidos (legais, financeiros, etc.)	“... Eu já conversei com várias pessoas e nenhuma falou uma vírgula, por exemplo, dele não honrar compromissos.” (Fornecedor 1)
Alinhamento do modelo de gestão com os princípios e valores (discurso x prática)	“A gente podia ter aquela coisa do fio de bigode. Agora que eu vejo que os funcionários viraram números, eu sempre digo, mas aqui não. São novos tempos, ficou tudo muito mais impessoal, mas ele (Sr. Ivo) era muito amigo dos funcionários, porque outra coisa, ele ensinou os funcionários, porque ele foi crescendo e os funcionários foram crescendo junto com ele. Ele teve esse dom de se assessorar de pessoas”. (Fornecedor 2)

Fonte: elaborado pela autora.

A preocupação com a continuidade da Empresa, nessa fase, ocorre mais por parte dos controladores do que dos *stakeholders*. A entrada da **terceira geração no negócio**, além de remeter à necessidade de maior atenção dos controladores sobre aspectos relacionados à governança corporativa (protocolo familiar, preparação da terceira geração para a sucessão, etc.), também suscitou a identificação de **questões societárias entre os controladores**.

No que se refere à qualidade de produtos e serviços, o foco na Fase 3 evolui do “compromisso com altos padrões de qualidade” (preocupação constante do Sr. Ivo) para, após a **adequação da produção ao volume de vendas**, trabalhar na **manutenção do portfólio de produtos** oferecidos ao mercado com os altos padrões de qualidade, característicos da Beta Máquinas. Nesse aspecto, destaca-se que o foco não é inovação em produtos e serviços, mas a manutenção destes conforme a tradição da Empresa.

Pelo fato de a Fase 3 estar orientada para adaptar a Empresa à visão de futuro concebida, após a **revisão da estratégia e do modelo de gestão**, considerando a **alocação de baixos investimentos em inovação tecnológica e na modernização de ativos**, a estratégia adotada priorizou a **redução da estrutura de profissionais** ao máximo, mas manteve a fábrica em operação. Assim, houve um significativo **aumento do estoque de produtos semiacabados**. Com essa decisão, a ideia central foi desligar o menor número possível de profissionais, manter a operação fabril e usar os altos estoques como vantagem competitiva quando o mercado reaquecer.

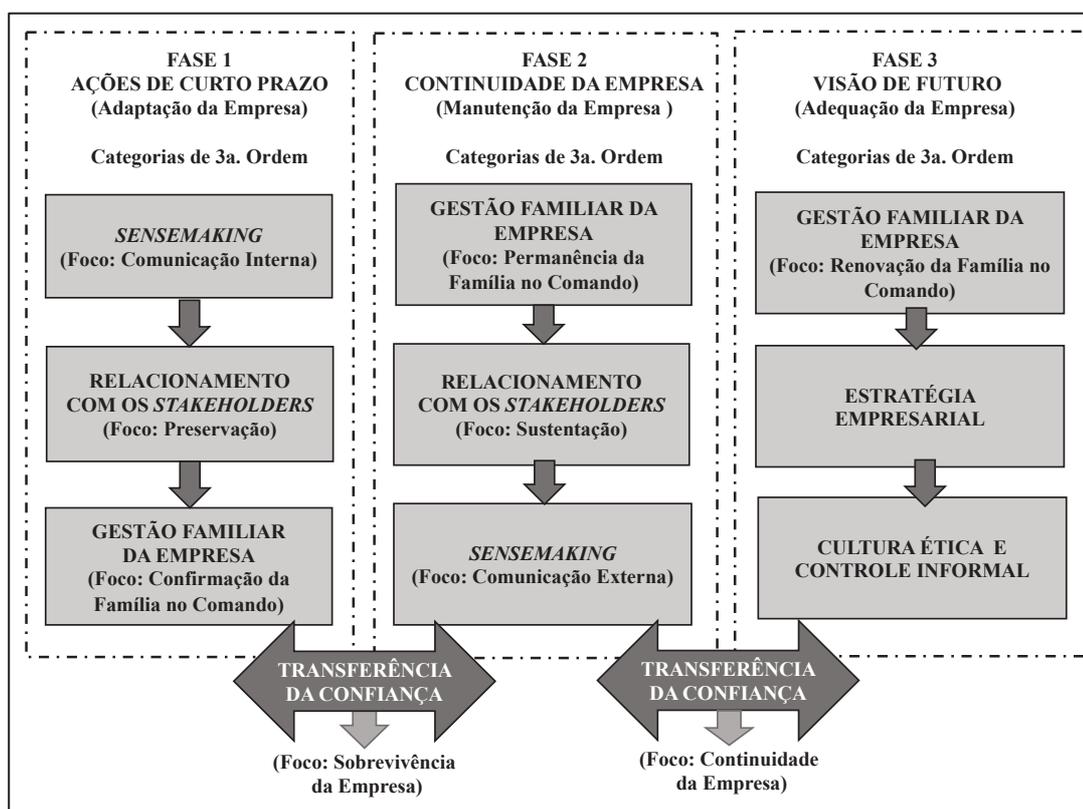
Novamente nessa fase os princípios e valores dos fundadores emergem também como a essência da Empresa. Porém, com todas as mudanças estratégicas em curso, nesse momento o grande desafio é exatamente o **alinhamento das práticas de gestão no dia-a-dia** aos princípios e valores, reforçando o **respeito aos compromissos assumidos, a integridade e a ética em todas as ações** (atributos da cultura da Beta Máquinas).

Na próxima seção propõe-se um modelo teórico-empírico de processo de reconstituição da confiança na governança corporativa, conforme capturado pela pesquisadora na Beta Máquinas.

4.3 MODELO DO PROCESSO DE RECONSTITUIÇÃO DA CONFIANÇA NA GOVERNANÇA CORPORATIVA NA BETA MÁQUINAS

Considerando-se o contexto da Beta Máquinas (empresa familiar), as fases identificadas (Fases 1, 2 e 3) e as categorias emergentes (1ª, 2ª, e 3ª Ordens), apresenta-se, na Figura 18, uma síntese dos elementos que, de forma sistêmica, integraram, na perspectiva dos *stakeholders*, direta ou indiretamente, o processo de reforço ou de reconstituição da confiança, após a situação de impacto (falecimento dos fundadores) sofrida pela Beta Máquinas.

Figura 18 - Modelo do Processo de Reconstituição da Confiança na Governança Corporativa na Beta Máquinas



Fonte: elaborado pela autora.

Conforme se mencionou, as categorias de 3ª Ordem apresentadas foram identificadas pela análise dos dados coletados e também das categorias de 1ª e 2ª Ordens que emergiram durante as fases do processo de Reconstituição da Confiança na Governança Corporativa na Beta Máquinas, as quais foram amplamente detalhadas anteriormante, inclusive com evidências extraídas do campo.

Nesse sentido, entre as categorias de 3ª Ordem presentes, algumas (***Sensemaking, Transferência da Confiança e Cultura Ética e Controle Informal***) são referenciadas nos estudos de Bachmann, Gillespie e Priem, 2015a), como mecanismos-chave para reconstituir a confiança organizacional e institucional junto aos públicos de interesse. Entretanto, constatou-se o surgimento de outras três categorias (***Relacionamento com os Stakeholders, Gestão Familiar da Empresa e Estratégia Empresarial***), ainda não relatadas pelos autores mencionados, as quais, em complemento às demais, caracterizam, de maneira singular, o processo de reconstituição da confiança na governança corporativa em desenvolvimento na Empresa. Essas categorias foram sendo reconfiguradas no decorrer das três fases, de maneira que estavam a serviço de diferentes objetivos (focos) em cada uma delas, conforme já detalhado.

A análise dos dados coletados também demonstrou que esse processo (reconstituição da confiança na governança corporativa) não foi iniciado e não está sendo conduzido intencionalmente por parte dos irmãos. Ao contrário, o desenvolvimento desse processo vem ocorrendo de maneira bastante empírica, o que é justificado pela conjugação de alguns fatores:

- (i) simplicidade e informalidade presente na gestão do negócio;
- (ii) despreparo dos irmãos para assumirem a liderança (sucessão) e para evoluírem na governança corporativa, adotando um modelo de gestão mais profissionalizado;
- (iii) sólida base de princípios e valores expressos na maneira de pensar e de agir dos fundadores e que foram transmitidos por estes, para a segunda geração e para a Empresa;
- (iv) confiança de que poderiam dar continuidade ao empreendimento familiar, com base nos valores e na reputação dos fundadores e da Empresa junto ao mercado.

A confiança depositada pelos *stakeholders* nos fundadores, em especial no Sr. Ivo, foi de suma importância para “amparar” o processo de reparação da confiança na governança corporativa como um todo. Isso porque a confiança construída pelos fundadores sempre foi algo que repercutiu muito positivamente junto ao mercado, reforçando a reputação da Empresa e viabilizando negócios e parcerias longevas. Esse ativo intangível, constituído ao longo da história, fez com que, após o falecimento do Sr. Ivo e da Sra. Ana, os irmãos orientassem

esforços, mesmo que não intencionalmente, no sentido da **Transferência da Confiança** (categoria de 3ª Ordem) depositada nos fundadores para eles (Sílvia e João) e para a Empresa.

Esse mecanismo, além de funcionar como um “elo” entre as fases do processo, foi essencial para legitimar a mudança do comando para a segunda geração, oferecendo maior segurança aos *stakeholders* quanto à manutenção da essência (princípios e valores) na cultura da Empresa e também sobre a continuidade desta no futuro.

No capítulo a seguir, com base na análise dos dados apresentada (Capítulo 5), discute-se teoricamente os resultados obtidos, ampliando o entendimento sobre como foi estruturado o processo de restauração ou reforço da confiança na governança corporativa da Beta Máquinas, a partir da perspectiva dos *stakeholders*.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONTRIBUIÇÕES

Para se discutir os resultados obtidos é muito importante lançar um olhar integrado sobre a organização e o ambiente em que está inserida. Desse modo, é possível entender melhor o significado do contexto empresarial, onde a presente pesquisa foi desenvolvida, para se avançar na compreensão das fases, dos eventos críticos e das categorias que emergiram do processo de reconstituição da confiança na governança corporativa da Beta Máquinas após a situação de impacto na confiança dos *stakeholders* a que foi exposta.

Assim, discutem-se, inicialmente, os principais conceitos apresentados na Figura 6 – Esquema dos Principais Temas (referencial teórico), aplicados aos achados no campo de pesquisa.

A Empresa analisada - Beta Máquinas - é uma empresa familiar típica, controlada por membros de uma família empresária, atualmente administrada pela segunda geração de herdeiros (SHARMA; CHRISMAN; CHUA, 1997; GOMEZ-MEJIA et al., 2007), é analisada sob essa perspectiva. Com o envolvimento integral da família proprietária, e a partir da realização do sonho empreendedor, os fundadores construíram um negócio capaz de gerar benefícios (patrimônio físico e financeiro) para a família empresária que perdure através das gerações (BENNEDSEN; PEREZ-GONZALEZ; WOLFENZON, 2010; CHUA; CHRISMAN; SHARMA, 1999).

A força do propósito e dos valores do Sr. Ivo e da Sra. Ana, e a capacidade de ambos investirem no futuro da Empresa com absoluta paciência e dedicação, enfrentando com serenidade os desafios e percalços (financeiros, societários, funcionários, familiares, etc.) que se apresentaram ao longo do caminho de construção da Empresa, também caracterizam e diferenciam a Beta Máquinas como empresa familiar (IBGC, 2016; FENDRI e NGUYEN, 2019).

Inicialmente, quando os fundadores estavam à frente da Empresa, administrar a dinâmica das relações entre as dimensões família, propriedade e empresa (GERSICK et al., 1997; FLEMONS; COLE, 1992) não parecia ser difícil, pois sequer havia o entendimento da necessidade de administrá-las separadamente. Naquele momento, as relações da família consigo mesma, e dela com a propriedade (sociedade, ativos fixos, patrimônio, etc.) e com a Empresa (estratégia e gestão empresarial), apesar de toda a complexidade envolvida, eram

tratadas com “simplicidade”, pois integravam algo maior e muito relevante para os fundadores — a Beta Máquinas.

E nesse modelo de administração notoriamente empírico (centrado em ações práticas mais do que no entendimento técnico dessas ações), os proprietários procuravam equilibrar, ainda que de maneira não deliberada, os aspectos emocionais e racionais presentes no funcionamento e nos relacionamentos empresariais (McALLISTER, 1995).

Com base nisso, foi sendo delineada uma governança corporativa singular, que por meio da estratégia e da forma de administrar adotadas pela Empresa, explicitava o jeito de pensar e de fazer negócios dos fundadores junto aos diferentes *stakeholders*. Isso corrobora o fato de que, na prática, o relacionamento das empresas em geral (familiares e não familiares) com os seus públicos de interesse, ocorre principalmente pelas sucessivas interações destes com os processos, ações e decisões decorrentes da forma como a empresa é “governada” e não exatamente da relação direta com seus fundadores ou acionistas. É importante reforçar que no caso da Beta Máquinas, o interesse deste estudo é a governança corporativa desta Empresa que é familiar (foco na empresa) e não a governança familiar (foco na família).

Desse modo, no decorrer do tempo o empreendimento familiar se transformou em um negócio de sucesso, no entanto, no modelo de gestão que vem sendo adotado identifica-se a relevância do estabelecimento de contratos relacionais com os diferentes *stakeholders* e a consequente dependência destes por parte da Empresa (GIBSON et al., 2014). Nesse sentido, embora a obtenção de êxito financeiro fosse necessária para o crescimento e para a consolidação da Empresa no mercado, questões afetivas e emocionais oriundas dos laços de família e expressas por meio dos valores familiares também sempre estiveram presentes nas relações da Empresa com os seus públicos de interesse (CHRISMAN et al, 2012; GOMEZ-MEJIA et al, 2007).

Em razão de o Sr. Ivo e da Sra. Ana serem figuras tão fortes — pessoal e profissionalmente —, ambos funcionavam como pilares de sustentação tanto para a família quanto para a Empresa. E considerando-se que o envolvimento dos fundadores no negócio foi importante para a construção da credibilidade da Empresa junto ao mercado, isso também implicou relações de forte dependência em relação às ações e decisões da Beta Máquinas.

Sabe-se que em empreendimentos familiares o perfil do fundador contribui diretamente para a criação da identidade e da cultura organizacional. As características empreendedorismo, liderança, carisma, ética, etc. ... em geral são atributos presentes nos perfis desses empreendedores (IBGC, 2016). Nesse sentido, entre as principais características dos fundadores da Beta Máquinas destacam-se: (i) integridade e ética em todas as ações; (ii) respeito aos

compromissos assumidos; (iii) centralização das decisões; (iv) dedicação ao trabalho e (v) liderança forte.

Assim sendo, os perfis dos fundadores (características) foram determinantes para a configuração da identidade e da cultura da Beta Máquinas. Comprovou-se o valor dos perfis de ambos, não somente no desenvolvimento da história da Beta Máquinas, mas sobretudo na ausência deles (falecimento), ocasião em que teve início o processo de reconstituição da confiança dos *stakeholders* na Empresa.

Mesmo considerando a importância da confiança para o estabelecimento e a sustentabilidade de relações com os públicos de interesse, das negociações e dos contratos empresariais no contexto das empresas familiares, é curioso pensar que, objetivamente, a Beta Máquinas não parece ter tido, ao longo da sua história, maior preocupação em desenvolver o que Sundaramurthy (2008) denomina de “competência de confiança” organizacional.

Esse autor aponta que esse desenvolvimento deve ocorrer por meio da implementação de ações de “fora para dentro” do tipo: (a) acesso e interação com influências externas (interação com profissionais não da família: conselheiros de administração, executivos, consultores, etc.); (b) definição clara e transparente de regras e políticas de gestão (governança corporativa); e (c) comunicação interna e externa forte para retroalimentar os dois itens anteriores, reforçando a reputação da empresa. Mas nenhum desses aspectos foram especialmente tratados pela Empresa de maneira objetiva e deliberada. Ao contrário, desde a sua fundação a Beta Máquinas opera de modo bastante simples e com base em um processo de governança corporativa ainda singelo e pouco estruturado.

Nesse sentido, e tendo em vista que se trata de uma Empresa familiar de capital fechado (sociedade em que o capital social está dividido entre poucos acionistas, nesse caso, os familiares), as decisões relacionadas à gestão do negócio e à governança corporativa sempre estiveram restritas à família. Essa condição societária, acrescida das características dos perfis dos fundadores, certamente tem conferido aos familiares que atuam na Empresa maior liberdade para agirem de maneira unilateral (CARNEY, 2005).

Em consequência disso, a Beta Máquinas tinha uma estrutura de poder representada especialmente pelo Sr. Ivo, que era responsável pela definição de estratégias, modelo de gestão, geração de valor e destinação dos resultados obtidos (dividendos, novos investimentos, etc.), de maneira inteiramente centralizada e distante do que são as boas práticas de governança corporativa em empresas mais profissionalizadas (ROSSETTI; ANDRADE, 2014).

Assim, a centralização das decisões, na Beta Máquinas, também significa proteção das informações cujo acesso se restringe aos acionistas controladores. Esse tipo de dinâmica é bastante peculiar em empresas familiares com visão limitada sobre a contribuição do processo de governança corporativa, no desenvolvimento ou mesmo na consolidação de relações de confiança com os *stakeholders*. Em função disso, ações orientadas para o gerenciamento de riscos corporativos, treinamentos para funcionários sobre ética e conduta e o planejamento sucessório ainda representam desafios para a Beta Máquinas, como de resto para boa parte das empresas familiares brasileiras (KPMG, 2017).

Em complemento, a dificuldade em equacionar questões como a insuficiente separação entre os interesses da família e os do negócio, falta de planejamento e de preparação para sucessão empresarial e a dificuldade na implementação de uma estrutura de governança corporativa mais robusta, também são fatores críticos presentes na Beta Máquinas (KPMG, 2017). Constatou-se também que esses aspectos impactaram a continuidade do negócio após o falecimento dos fundadores.

Mesmo sem atender a alguns dos valores que alicerçam os processos de governança corporativa (*fairness, disclosure, accountability e compliance*) na maioria das empresas (RAMASSWAMY; UENG; CARL, 2008; ROSSETTI; ANDRADE, 2014), a atuação empresarial, em conformidade com as normas regulatórias e com as instituições legais do País, mais do que tudo era um valor dos fundadores da Empresa. Se, de um lado, agir com *compliance* faz parte do comportamento da Beta Máquinas de maneira natural, nunca houve maior preocupação dos acionistas em avançarem quanto à transparência na divulgação de informações relevantes (*disclosure*) ou mesmo de prestar contas dos negócios da Empresa de maneira responsável e tecnicamente isenta, interna e externamente (*accountability*).

Embora nos dias de hoje, entenda-se que a governança corporativa objetiva, sobretudo, a geração de valor de maneira equilibrada tanto para os *shareholders* quanto para os *stakeholders* (LETZA et al., 2008) e entre a gestão contratual de *stakeholders* e a manutenção dos relacionamentos com os mesmos (JONES, 1995), na Beta Máquinas, mesmo sendo uma empresa tão circunspecta, é nítido o permanente zelo e a confiança estabelecida no trato com os públicos de interesse.

Nesse sentido, ainda que distante da implementação de uma “boa governança corporativa”, não conseguindo atender a padrões de governança mais exigentes, transparentes e consistentes com o propósito do negócio e com as expectativas dos *stakeholders* (ROSSETTI; ANDRADE, 2014), a Beta Máquinas, antes do falecimento dos fundadores, desfrutava da forte confiança dos *stakeholders*.

Considerando-se que contar com a confiança dos *stakeholders* é um importante ativo para a Empresa, pode-se deduzir que, talvez, essa confiança estivesse depositada mais nos fundadores (representantes da Empresa), do que na Empresa, propriamente dita. Desse modo, certamente a reputação dos fundadores, principalmente quanto à integridade e à ética em todas as ações e ao respeito com os compromissos assumidos influenciaram, significativamente, a positiva reputação empresarial da Beta Máquinas junto ao mercado (CONTE, 2018; LOVE; LIM; BEDNAR, 2017).

Essa constatação fundamenta-se no fato de que os valores morais dos fundadores originaram uma cultura empresarial ética, que tem contribuído para reforçar comportamentos que gerem confiança e credibilidade, ao mesmo tempo em que previne comportamentos que possam gerar danos à confiança e mitiguem eventuais riscos futuros de ruptura da confiança (BRIDOUX; STOELHORST, 2014; EBERL et al. 2015; GILLESPIE; DIETZ, 2009; HARRISON; BOSSE; PHILLIPS, 2010), nas relações da organização com os seus públicos de interesse.

Sabe-se que, no contexto contemporâneo de negócios, as empresas familiares são, sistematicamente, impactadas por uma profusão de desafios internos e externos que exigem grandes esforços de adaptação, o que, em geral, ocorre por meio da evolução das suas práticas de governança corporativa (ROSSETTI; ANDRADE, 2014). Isto porque, sob a perspectiva institucional, a “instituição” é expressa por meio do conjunto de regras e acordos que as organizações e os indivíduos devem seguir (BRUTON; AHLSTRON; LI, 2010). Assim, as organizações buscam a adoção de melhores práticas de governança corporativa para atuarem em conformidade com as regras e acordos previamente estabelecidos no ambiente de negócios, os quais orientam e regulam a atuação dos indivíduos e das organizações, reforçando a legitimidade destes junto aos *stakeholders* (DiMAGGIO; POWELL, 1983; MEYER; ROWAN, 1991).

Entenda-se, aqui, “legitimidade” como um requisito para o estabelecimento de melhores níveis de confiança ou mesmo como um elemento facilitador do processo de reconstituição da confiança quando necessário. Na Beta Máquinas a legitimidade dos acordos estabelecidos com os *stakeholders* é decorrente, principalmente, da credibilidade, da integridade e da ética dos fundadores no trato dos negócios e não pela necessidade de homogeneização ao mercado, das práticas de governança corporativa instaladas na Empresa (DiMAGGIO; POWELL, 1983).

A partir dos aspectos discutidos anteriormente, no que se refere à situação enfrentada pela Beta Máquinas (falecimento dos fundadores), é possível dizer que não houve, de fato, a quebra da confiança dos *stakeholders* na Empresa. Constatou-se, sim, que os públicos de

interesse tiveram a sua confiança na Empresa fortemente impactada, mas não “quebrada”. Mesmo assim instalou-se um sentimento de “desconfiança” junto aos públicos de interesse (LEWICKI; BUNKER, 1996; LEWICKI; McALLISTER; BIES, 1998), pois havia muitas incertezas sobre como a Beta Máquinas se restabeleceria com a ausência definitiva dos fundadores.

Por se tratar de um acidente grave, que resultou no dramático falecimento dos fundadores, essa situação gerou muita tristeza, mas não a percepção de deslealdade ou de intencionalidade de infrator e de vítimas (CURRALL, 2002) entre os envolvidos (Empresa e *stakeholders*), o que se mostrou positivo, ao longo do tempo, para o processo de reconstituição da confiança na governança corporativa da Empresa.

Destaca-se que a real quebra de confiança, em geral, ocorre a partir de ações ou situações que caracterizem algum tipo de traição, corrupção, decepção, desonestidade, inexistência de integridade, etc., entre as partes relacionadas (FLORES; SOLOMON, 1998), o que definitivamente não foi o que aconteceu no caso da Beta Máquinas. Além disso, embora os *stakeholders* tenham sido surpreendidos pelos fatos, estes não implicaram em “dolo” e não resultaram em vítimas efetivamente lesadas (somente os próprios fundadores), aspectos que influenciaram positivamente a possibilidade de restaurar a confiança impactada (CURRALL, 2002). Mesmo assim, havia um importante desafio a ser enfrentado: como reconstituir a confiança na governança corporativa da Beta Máquinas, sendo que o Sr. Ivo, seu principal expoente, estaria ausente da Empresa para sempre?

Assim, e em linha com estudos mais recentes, o foco da presente pesquisa é justamente aprofundar o entendimento de como vem se desenvolvendo o processo de reconstituição da confiança, propriamente dito (LEWICKI; BUNKER, 1996; FERRIN et al., 2005) e também a análise das alternativas adotadas pela Empresa para mitigar os danos à reputação (ELSBACH, 1994) decorrentes do impacto sofrido na confiança organizacional.

Logo após o falecimento dos fundadores, a segunda geração assumiu o comando, não somente da Empresa, mas também da propriedade e da gestão do negócio (GERSICK et al., 1997; FLEMONS; COLE, 1992). Por esse motivo, a complexidade presente nessa dinâmica tornou-se ainda maior, pois o empreendedorismo e os valores dos fundadores não estavam mais tangibilizados na presença física dos mesmos na Empresa, e, assim, surgiram alguns conflitos entre os irmãos que dificultaram a evolução do processo de restauração da confiança como um todo.

A seguir discute-se como vem ocorrendo o processo de reconstituição da confiança da Beta Máquinas, utilizando-se, para tanto, as lentes teóricas de diferentes autores.

Esse processo teve início logo após o falecimento dos fundadores e continua em curso até os dias de hoje, contemplando três fases distintas: (i) Fase 1 - Ações de Curto Prazo (voltada para a adaptação da Empresa – de jan/2006 a jan/2007); (ii) Fase 2 - Continuidade da Empresa (voltada para a manutenção da Empresa – de fev/2007 a jan/2015); (iii) Fase 3 - Visão de Futuro (voltada para a adequação da Empresa – de ago/2015 em diante).

Corroborando o fato de que um processo implica “movimento”, as fases identificadas contemplaram diferentes padrões de desenvolvimento, eventos críticos e categorias de análise (1ª, 2ª e 3ª ordem), (LANGLEY, 1999).

Das fases do processo emergiram nove categorias de 3ª Ordem, sendo que quatro delas se repetem (em duas ou até nas três fases), com a mesma denominação (*sensemaking*, relacionamento com os *stakeholders*, gestão familiar da empresa e transferência da confiança), mas, mesmo assim, elas assumem focos distintos em cada uma das fases.

De acordo com Bachmann, Gillespie e Priem (2015a), as categorias de 3ª Ordem identificadas funcionam como mecanismos que, quando utilizados de maneira combinada, contribuem significativamente para fazer avançar o processo de reconstituição da confiança organizacional ou institucional junto aos *stakeholders*. Esses autores citam, em seus respectivos estudos, seis mecanismos: (i) *sensemaking*; (ii) abordagem relacional; (iii) regulação e controle formal; (iv) cultura ética e controle informal; (v) transparência e responsabilidade e (vi) transferência da confiança.

Antes mesmo de se analisar cada uma das fases do processo e as respectivas categorias emergentes ressalta-se que a categoria, ou mecanismo, de **Transferência da Confiança** apresenta-se como um “pano de fundo” para o processo como um todo. Isso porque pode-se dizer que os fundadores construíram uma espécie de “estoque de confiança” sobre o qual baseavam-se as relações com as partes interessadas. Embora a convicção de que essa confiança esteja diretamente relacionada aos perfis do Sr. Ivo e da Sra. Ana, também existe um claro entendimento de que a mesma era expressa, tangibilizada e francamente reconhecida pelos *stakeholders*, por meio dos processos de governança corporativa estabelecidos pela Empresa junto a eles. Por isso é possível pensar-se que tanto a constituição quanto a reconstituição da confiança, embora possam ter origem no modo de pensar e agir dos indivíduos, consolidam-se por meio dos processos e práticas de governança corporativa instalados.

Nesse sentido, o mecanismo de Transferência da Confiança de um ator, ou instituição, para outro pode ocorrer de várias maneiras, desde que a parte que recebe a confiança reproduza as ações e os comportamentos confiáveis da parte que transfere a confiança (BACHMANN; GILLESPIE; PRIEM, 2015a). Assim, o ator confiável, precisa ser claramente legitimado pelos públicos de interesse, o que na Empresa, sempre foi tangibilizado pelos fundadores, e em especial pela liderança do Sr. Ivo.

Kramer (1999) e Weick (1979) corroboram o entendimento de que como a confiança empresarial é construída também a partir dos comportamentos e das mensagens emitidas pela organização, o posicionamento dos líderes contribui significativamente para o incremento da confiança junto aos públicos de interesse. No caso da Beta Máquinas, os fundadores, por meio das suas competências e ações, capturaram, pessoalmente, a confiança dos *stakeholders*, o que, ao longo dos anos, foi sendo estendido para a Empresa.

Outro aspecto relevante é exatamente a integridade e a ética dos fundadores na administração das suas vidas pessoais e também dos negócios. Considerar o valor do reconhecimento das qualidades morais e da competência das partes interessadas (características dos fundadores) é fundamental para o entendimento das sólidas bases que alicerçam a confiança organizacional na Beta Máquinas. A forte perspectiva moral presente nas relações empresariais com os *stakeholders* trouxe diferenciação e reconhecimento da Empresa junto ao mercado, ampliando, portanto, as bases afetiva (típica das empresas familiares) e cognitiva (presente nos processos empresariais) da confiança organizacional, mais usualmente identificadas nas empresas em geral (CALDWELL; CLAPHAM, 2003).

Nesse sentido, confiança e controle são elementos interdependentes que podem se apresentar com distintas “roupagens”. Frequentemente, o controle, aplicado às organizações, implica estabelecimento de processos, procedimentos ou de padrões operacionais regulatórios das atividades e relações empresariais (governança corporativa) (OUCHI, 1979; EISENHARDT, 1985; TURNER; MAKHIJA, 2006). Em se tratando da Beta Máquinas, percebe-se que, como as ferramentas de governança e gestão utilizadas sempre foram muito simples, o controle era exercido de maneira informal, mas também consistente, no início por meio dos comportamentos dos fundadores e, posteriormente, pela própria cultura empresarial baseada nos valores da família empresária (BACHMANN, GILLESPIE; PRIEM, 2015a).

Por essas razões constata-se que, mesmo de maneira intuitiva e empírica (funcionamento típico da Beta Máquinas), a segunda geração, ao assumir o comando, tem empenhado esforços no sentido de transferir para a Empresa a confiança depositada nos fundadores, de modo a garantir a continuidade da Beta Máquinas.

Assim, a categoria de Transferência da Confiança surge ainda na **Fase 1 (Ações de Curto Prazo** - voltadas para a adaptação imediata da Empresa ao novo contexto), como um importante requisito para a sobrevivência da Empresa. Posteriormente, mesmo se expressando de diferentes formas, essa categoria também está presente, funcionando, então, muito mais como um “elo”, entre as mesmas (da Fase 1 para a Fase 2 e da Fase 2 para a Fase 3).

Na Beta Máquinas, para fins da transferência da confiança, ainda na **Fase 1 (Ações de Curto Prazo)**, são realizadas ações que resultam em três outras **categorias de 3ª Ordem: Sensemaking** (referenciada nos estudos de Bachmann, Gillespie e Priem (2015a), **Relacionamento com os Stakeholders** e **Gestão Familiar da Empresa**. Essas categorias têm diferentes focos nessa fase, conforme se discute a seguir.

Com um apelo nitidamente emocional e afetivo, o mecanismo de **Sensemaking**, na Fase 1, tem **foco na comunicação interna** (voltada para os funcionários) e realizada pelos irmãos, logo após o falecimento dos fundadores e por ocasião da retomada da operação da Empresa.

Genuinamente, o propósito dos irmãos, nesse momento, era compartilhar a tristeza, buscando o entendimento e a efetiva aceitação do ocorrido pelos funcionários (GILLESPIE; DIETZ, 2009; KIM ET AL.,2006), além da empatia da equipe interna. Para tanto, foi necessário explicar com palavras “o quê” e “o porquê” do ocorrido (acidente e falecimento dos fundadores) e demonstrar a intenção dos irmãos sobre “como” a Empresa seria conduzida daquele momento em diante. Isso porque se sabe que o sentido atribuído a algo pode sofrer influência dos interesses dos envolvidos, dos comportamentos de autoproteção e dos vieses de percepção dos indivíduos (BACHMANN; GILLESPIE; PRIEM, 2015a) e era muito importante que todos estivessem alinhados quanto ao entendimento dos assuntos tratados.

Desse modo, a “reconstrução da verdade” ocorreu por meio de três aspectos principais, expressos muito claramente na maneira com que os fundadores conduziam a Empresa, à qual os irmãos e as demais lideranças da organização dariam continuidade: (a) dizer a verdade sempre, considerando-se que não existem exceções, alegações ou racionalizações que justifiquem a sua supressão; (b) manter as promessas feitas, pois isso fornece “pistas” sobre a verdade contida nas intenções dos líderes e; (c) apoiar genuinamente indivíduos e equipes, atendendo a causas justas, suportadas em necessidades legítimas e em queixas reais quando ocorrerem (ARRUDA; NAVRAN, 2000).

Além disso, a presença física dos irmãos na Fábrica e a realização da reunião com os funcionários eram rituais sociais e ações simbólicas voltadas para a resolução de eventuais sentimentos e emoções negativas causadas pelo impacto ou quebra da confiança decorrente do falecimento dos fundadores. Para alguns estudiosos, essas medidas também implicam

alternativas para o restabelecimento da ordem social nos relacionamentos intra e interorganizacionais (KIM et al., 2009; GILLESPIE; DIETZ, 2009; SHAPIRO, 1987) que se encontravam fortemente abalados pelo falecimento dos fundadores.

Adicionalmente aos aspectos mencionados, o mecanismo de *Sensemaking*, a partir da construção de um entendimento comum, também propiciou aos irmãos engajar e reconstruir com a equipe interna o *modus operandi* da Empresa no futuro, valorizando o comprometimento de todos para a continuidade do negócio.

Como o Sr. Ivo, ao longo dos anos, havia construído relações de muita confiança com os *stakeholders*, após realizada a etapa de comunicação interna junto aos funcionários (*sensemaking*) era necessário reforçar a aproximação dos clientes e fornecedores, dado que estes tinham envolvimento direto na geração de resultados (compra de matéria-prima, insumos, transporte, etc. e venda de produtos e serviços) da Empresa.

Para tanto, a categoria de 3ª Ordem, **Relacionamento com os Stakeholders**, que também integra a Fase 1, teve **foco na preservação** das relações com os públicos de interesse, a partir da implementação de ações voltadas para reafirmar os princípios e valores dos fundadores e o quanto a segunda geração seria capaz de preservá-los internamente e também junto aos públicos externos. Naquele momento, mais importante do que a comunicação formal (reuniões, mídias, etc.), era fundamental a clara demonstração aos *stakeholders*, por parte dos irmãos, mesmo que de maneira informal, o fato de que a Empresa continuaria operando de acordo com os valores já existentes e honrando o princípio da confiança nas relações, característica marcante do perfil dos fundadores.

As ações contempladas nessa fase, na categoria Relacionamento com os *Stakeholders*, revelam a força dos princípios e dos valores dos fundadores como importantes norteadores das relações entre os próprios membros da família e também destes com os *stakeholders*. Além disso, cultivar a história da família empresária era uma forma de manter vivo o empreendedorismo dos fundadores, de reforçar os vínculos entre os familiares e também de impulsionar a Empresa em direção ao enfrentamento dos desafios do negócio atuais e futuros (IBGC, 2016).

Como destacado anteriormente, era perceptível que o sucesso alcançado pela Beta Máquinas no mercado, a geração de bons resultados e a sobrevivência até então, estavam amparados sobre sólidas bases de confiança (CRAWFORD, 1998). Por se tratar de uma empresa familiar, os fundadores tinham um profundo compromisso emocional com a sobrevivência do negócio e em disseminar internamente o senso de orientação estratégica,

com visão no longo prazo, e de espelhar, no dia-a-dia, o conjunto de valores familiares (CHIRICO; SALVATO, 2008; CHIRICO et al., 2011). Mesmo assim não estava claro para o mercado se os novos controladores (2ª geração) teriam a mesma disposição para replicar dali em diante esse comprometimento com a Empresa.

Como os aspectos mencionados edificam a cultura organizacional, reforçam a identidade da família empresária e demonstram a importância das relações de confiança nesse tipo de organização, reafirmar a continuidade da **Gestão Familiar da Empresa, com foco na confirmação da família no comando**, foi a última categoria de 3ª Ordem, que integrou essa primeira fase do processo.

Essa categoria contemplou, principalmente, ações voltadas a demonstrar aos *stakeholders* que a família continuaria envolvida com a gestão da Empresa, mantendo a estratégia e a qualidade dos produtos e serviços oferecidos ao mercado. O compromisso com a manutenção da estratégia e com a qualidade dos produtos e serviços estava relacionado à crença racional e cognitiva dos *stakeholders* quanto à confiabilidade da Empresa em entregar o prometido nessas áreas (estratégia e qualidade). Entretanto, reafirmar que a família continuaria no comando procurava reforçar também a confiança afetiva, a ligação emocional, o cuidado e a preocupação mútua entre os atores, em suas trocas interpessoais e sociais, características muito presentes no modo com que os fundadores faziam negócios (COSTA, 2000; LEWIS; WEIGERT, 1985).

Pelo fato de que a confiança dos *stakeholders* na governança corporativa da Empresa não foi, de fato quebrada, instalou-se no mercado um profundo pesar pelo falecimento dos fundadores e também a percepção de que a Beta Máquinas não conseguiria sobreviver à ausência do Sr. Ivo e à passagem do comando da Empresa para a segunda geração (Sílvia e João).

Nesse sentido, a reconstituição da confiança implicava julgamento e a mudança de percepção (negativa para positiva) dos diferentes *stakeholders* sobre a sobrevivência da Empresa e também sobre a manutenção dos sistemas, processos, cultura e práticas de gestão (governança corporativa) adotados até então (reputação corporativa) (GILLESPIE; DIETZ, 2009). O propósito dos irmãos, em estabelecer relacionamentos baseados na confiança comportamental (ações, atitudes e consonância entre o discurso e a prática) junto aos *stakeholders* também foi uma maneira de tangibilizar, no dia-a-dia, a interação da confiança cognitiva (decorrente da qualidade dos produtos e serviços entregues e da confiança afetiva (decorrente das relações e da identificação com os valores da família empresária) (COSTA, 2000; LEWIS; WEIGERT, 1985). Tratava-se, portanto, de tomar ações para alterar a percepção

dos atores sobre o futuro e de reforçar a reputação corporativa da Empresa junto aos *stakeholders*.

Corroborando o conceito de que a reputação corporativa é o resultado da integração de quatro aspectos essenciais: (1) credibilidade; (2) segurança; (3) confiabilidade; e (4) responsabilidade (FOMBRUN, 1996), era nítido que a Beta Máquinas dispunha desse patrimônio intangível, construído por meio dos perfis, do modo de “governar” o negócio e do trabalho dedicado dos seus fundadores.

Adicionalmente, é possível dizer que a reputação corporativa da Empresa fundamentava-se também na forma com que a mesma significava, internamente, o conceito de “valor” (qualidade de produtos e serviços, princípios e valores que norteiam as relações com os públicos de interesse e conforme as diferentes expectativas), considerando sempre o potencial de benefícios para todos os *stakeholders* (ganha-ganha) e não somente para os proprietários (LETZA et al., 2008).

Parece óbvia a constatação de que quanto maior era a percepção, por parte dos *stakeholders*, do valor gerado (retorno financeiro, qualidade de produtos e serviços, responsabilidade social, integridade nos relacionamentos, etc.) pela Beta Máquinas ao longo do tempo, mais positiva se tornava a reputação da Empresa e maior era a confiança presente nos relacionamentos de negócios.

Por todas as razões expostas, criar ***Sensemaking*** (foco na comunicação interna), reforçar o **Relacionamento com os *Stakeholders*** (foco na preservação das relações) e dar visibilidade à continuidade da **Gestão Familiar da Empresa** (foco na confirmação da família no comando), era fundamental para a Beta Máquinas, considerando-se a necessidade de **Transferência da Confiança** entre os atores envolvidos para garantir a sobrevivência da Empresa.

Aproximadamente um ano após o início da Fase 1 (descrita anteriormente), teve início a Fase 2 do processo de reconstituição da confiança na governança corporativa da Beta Máquina, sendo essa a fase mais longa (em torno de oito anos). Acredita-se que como o legado de confiança e de reputação deixado pelos fundadores era muito significativo, isso contribuiu fortemente para a manutenção do relacionamento com os *stakeholders* e para a operação da Empresa durante todo esse período, mesmo diante do despreparo e das dificuldades decorrentes da segunda geração no comando.

Na **Fase 2 - Continuidade da Empresa** – voltada para a manutenção da Empresa, foram identificadas as mesmas **categorias de 3ª Ordem** descritas na Fase 1 (**Gestão Familiar**

da Empresa, Relacionamento com os Stakeholders e Sensemaking), entretanto, essas apresentaram distintas configurações. Isto porque, se, a categoria de 3ª Ordem **Gestão Familiar da Empresa** na Fase 1 estava orientada para a “confirmação da família no comando” no curto prazo, na Fase 2 o **foco passou a ser a permanência da família no comando**, e, naquele momento, em médio e longo prazos.

Nessa fase, essa categoria diz respeito à demonstração da continuidade da Beta Máquinas, sob o comando da filha Sílvia (formalização da 1ª. sucessão empresarial) e da tentativa de reproduzir, no cotidiano, as características simplicidade e informalidade na gestão, a centralização das decisões e a forte dedicação ao trabalho. Esses atributos eram muito presentes na maneira de os fundadores gerirem a Empresa, por isso precisavam ser replicados nas interações com os públicos interno e externo.

Conforme citado na pesquisa realizada pela KPMG (2017), constatou-se que entre os fatores críticos apontados para o sucesso das empresas familiares brasileiras, questões como a separação entre os interesses da família e os do negócio, preparação e treinamento dos sucessores antes do efetivo exercício das funções e estrutura de governança corporativa ocuparam o topo da lista.

Na Beta Máquinas nenhum desses aspectos havia recebido especial atenção dos fundadores anteriormente. Ao contrário, a informalidade presente na governança corporativa e mesmo a dificuldade em distinguir os interesses da família e os do negócio, curiosamente eram entendidos pelos controladores e até, de certa forma, pelos *stakeholders*, como diferenciais positivos da Empresa. Nesse sentido, talvez a decisão de dar continuidade ao negócio, formalizando o comando da família e garantindo os altos padrões de qualidade dos produtos e serviços ofertados ao mercado, mostrava-se como um caminho interessante para conferir maior segurança aos *stakeholders*, de que tudo continuaria funcionando igual ao passado. Como é típico nas empresas familiares, tratava-se de reforçar o caráter afetivo emocional da confiança presente nas relações estabelecidas (McALLISTER, 1995).

Além disso, pelo fato de estar em curso um processo de reconstituição da confiança na governança corporativa da Empresa, acredita-se que seria necessário que os valores da governança corporativa (*Fairness, Disclosure, Accountability e Compliance*) (RAMASWAMY; UENG; CARL, 2008; ROSSETTI; ANDRADE, 2014), em alinhamento com os valores da família proprietária, fossem tangibilizados e explicitados às partes interessadas por meio de: (1) consistência na governança e gestão (discurso x práticas); (2) definição de políticas e regras de relacionamento com os públicos; (3) competências técnica e de gestão instaladas; (4) dimensionamento dos interesses envolvidos (pessoais, organizacionais

e institucionais); (5) integridade em todos os relacionamentos; e (6) comunicação transparente e capacidade de gerir crises (LIEBESKIND; OLIVER, 1998).

Apesar de a Beta Máquinas apresentar vários *gaps* em relação aos tópicos mencionados, os princípios e valores dos fundadores, em especial o respeito aos compromissos assumidos (legais, financeiros, empregatícios, negociais, etc.), a integridade e a ética em todas as ações, e a consistência entre o discurso e as práticas de gestão adotadas pela Empresa, emergiram como importantes alicerces que sustentam a confiança e o Relacionamento com os *Stakeholders* (categoria de 3ª. Ordem), mesmo diante da falta de preparação dos herdeiros para a sucessão e dos *déficits* relativos à governança corporativa apresentados.

Isso reafirma que as características dos perfis e os princípios e valores dos fundadores originaram e fomentaram uma forte cultura ética na Empresa, a qual estabelece *per se* controles culturais informais sobre os atores. Essa cultura ética, por sua vez, tem sido capaz de promover e reforçar comportamentos confiáveis, restringindo comportamentos não confiáveis e minimizando riscos futuros de danos à confiança (BRIDOUX; STOELHORST, 2014; EBERL et al., 2015; GILLESPIE; DIETZ, 2009; HARRISON, BOSSE; PHILLIPS, 2010).

É possível dizer que entre os princípios e valores dos fundadores, a integridade e a ética, em todas as ações, teve um papel central no desenvolvimento da cultura empresarial. Esses aspectos têm funcionado como uma espécie de “álibi” para justificar outros atributos culturais menos desenvolvidos da Empresa e mesmo a governança corporativa ainda incipiente (centralização das decisões, pouca transparência, etc.). Essa dinâmica (decisões centralizadas e pouco compartilhamento destas com os *stakeholders*) contradiz, em certa medida, os princípios da governança corporativa (IBGC, 2009) e também a crença de que o compartilhamento transparente da gestão e de como são tomadas as decisões empresariais previne a quebra de confiança e ajuda a restaurá-la quando necessário (AUGUSTINE, 2012; CHILD; RODRIGUES, 2004; PIRSON, MARTIN; PARMAR, 2014).

Outra categoria de 3ª ordem emergente na Fase 2 foi o **Relacionamento com os Stakeholders**, cujo **foco era a sustentação das relações**. Diferente da Fase 1, em que esta categoria estava voltada para a “preservação” das relações no curto prazo, nessa fase o propósito dos irmãos foi criar mecanismos para a “sustentação” das relações nos prazos médio e longo. Nesse sentido, além de manter os relacionamentos nos moldes instituídos pelos fundadores, o objetivo era demonstrar o caráter “ganha-ganha” das relações instituídas e reafirmar o compromisso da Empresa com a entrega ao mercado de produtos e serviços com “altos padrões” de qualidade (elevação dos níveis de qualidade).

Para dar maior visibilidade a esses aspectos (relações “ganha-ganha” e altos padrões de qualidade em produtos e serviços) ainda nessa fase, o mecanismo de *Sensemaking* (categoria

de 3ª Ordem) voltou a ser utilizado, porém, com **foco na comunicação externa** (clientes, fornecedores e comunidade). Nesse período, a Empresa veiculou anúncios em diferentes mídias e se fez presente em feiras setoriais nacionais e internacionais.

Mais do que criar um sentido ou gerar a compreensão dos *stakeholders* sobre o falecimento dos fundadores, como ocorreu na Fase 1, o objetivo era dar visibilidade à solidez e também ao potencial de continuidade da Empresa, mesmo sob o comando da segunda geração. Além de reforçar a confiança nas relações, era importante reafirmar a reputação e dar visibilidade à marca da Beta Máquinas, externamente.

Cabe ressaltar que, embora na Fase 2 não tenha havido o surgimento de novas categorias de 3ª Ordem, as abordagens de **Gestão Familiar da Empresa**, o **Relacionamento com os Stakeholders** e o **Sensemaking** assumiram outras configurações (focos) e foram complementados com novas categorias de 1ª e 2ª Ordens (Quadro 16), voltadas para garantir a **Transferência da Confiança** entre os atores envolvidos, visando a garantir a “manutenção” da Beta Máquinas no futuro e não somente a sua “adaptação” no curto prazo (Fase 1).

Ficou claro, mais uma vez que a ênfase, aqui, era, portanto, restaurar a confiança dos *stakeholders* na Empresa por meio de um processo de **Transferência da Confiança** entre as partes relacionadas (dos fundadores que eram a parte confiável, para a 2ª Geração, que, no início da Fase 2, ainda não tinham a mesma credibilidade ou confiabilidade dos fundadores (COLEMAN, 1990; FERRIN et al., 2005; McEVILY et al., 2003). Do ponto de vista prático, como o cenário econômico e o mercado durante boa parte da Fase 2 permaneceram sem alterações significativas, a Empresa se mantinha sólida e financeiramente estável. O processo de restauração da confiança evoluía com sucesso, por meio da combinação dos mecanismos utilizados e, sobretudo, visando à **Transferência da Confiança**, conforme descrito anteriormente. Esse contexto permitiu à Empresa operar, utilizando esse suprimento de confiança, por, aproximadamente, oito anos. A filha Sílvia vinha obtendo êxito no comando da Beta Máquinas, embora a Empresa não tivesse crescido expressivamente ou inovado em produtos e serviços.

Por volta de 2010, diante da crise econômica instalada no País e da entrada dos produtos chineses no mercado nacional, somaram-se outros desafios internos e externos (Figura 17) a que a Empresa foi submetida. Naquela ocasião, o modelo de estratégia e gestão adotado até então começou a apresentar sinais de esgotamento e conduzir a Empresa sob essas circunstâncias, tornando-se ainda mais complexo e desafiador para a segunda Geração.

Foi então que, em 2015, iniciou a **Fase 3 – Visão de futuro** - voltada para a adequação da Empresa a esse novo cenário. Essa fase continua em desenvolvimento até os dias de hoje e vem modificando de maneira expressiva a estratégia e o modelo de gestão da Empresa.

Na Fase 3 emergiram três **categorias de 3ª Ordem: Gestão Familiar da Empresa** (presente também nas Fases 1 e 2), **Estratégia Empresarial** (nova), e **Cultura Ética e Controle Informal** (nova e referenciada nos estudos de Bachmann, Gillespie e Priem, 2015a).

Novamente nessa fase a **Gestão Familiar da Empresa** foi reafirmada, por meio de ações (categorias de 1ª Ordem), orientadas para a garantia da continuidade da Empresa e também da qualidade de produtos e serviços (categorias de 2ª Ordem).

Diante dos desafios internos e externos (Figura 17) que se apresentaram, a Empresa realizou uma nova troca de comando (2ª sucessão empresarial), quando então assumiu a liderança o Sr. Theo (esposo da filha Sílvia).

É possível cogitar que a escolha do novo sucessor foi relacionada a três aspectos principais: (i) o perfil muito parecido com o do Sr. Ivo (centralização das decisões, assertividade nas ações, dedicação ao trabalho, informalidade no modo de gerir, empreendedorismo, etc.); (ii) no respeito e na confiança que os irmãos Sílvia e João depositavam nele, e (iv) para mitigar eventuais conflitos de agência, quase que inevitáveis, ao se considerar que o profissional (principal executivo) era oriundo do mercado e não tinha qualquer relação com a família empresária.

A semelhança entre os perfis (Sr. Theo e Sr. Ivo) reforçou a crença nas qualidades morais e na competência do Sr. Theo (quem recebe a confiança), o que minimizava a percepção dos irmãos (aqueles que confiam) sobre os riscos de eventuais deslizes, traições ou incompetências (desempenho aquém do esperado) por parte do Sr. Theo e também a predisposição dos irmãos (aqueles que confiam) em ver as suas expectativas sobre o outro (Sr. Theo) realizadas (OLIVEIRA; TAMAYO, 2008).

Além disso, a mudança de comando da Beta Máquinas, para reforçar a confiança que vinha sendo transferida do Sr. Ivo para a segunda Geração e para a Empresa, precisava responder as expectativas, crenças ou suposições dos *stakeholders* de que no futuro as ações implementadas pelo Sr. Theo seriam positivas e favoráveis, ou, pelo menos, não seriam negativas ou nocivas aos seus respectivos interesses (ROBINSON, 1994).

Assim, de acordo com as Teorias Econômicas (agência e custos de transação), mesmo o indivíduo sendo considerado um ator racional e suas escolhas estando relacionadas também aos seus próprios interesses e expectativas (LUHMANN, 1979; COLEMAN, 1990), pode-se

dizer que a decisão por guindar o Sr. Theo ao comando da Beta Máquinas partiu de uma análise “calculista” dos envolvidos (Sr. Theo e irmãos) quanto aos benefícios e aos riscos intrínsecos (para o Sr. Theo, para os irmãos, para a Empresa e para os *stakeholders*) nessa troca de comando (confiança calculada) (WILLIAMSON, 1993). Nesse sentido, ter um perfil parecido com o do Sr. Ivo e ser um membro agregado à família empresária, certamente minimizaria os riscos e incertezas dos *stakeholders*, maximizando os benefícios relacionados à continuidade da Empresa.

Tendo em vista as questões societárias que surgiram entre os controladores, a designação do Sr. Theo para a posição pelos irmãos confirmou a crença de que a confiança depositada nele (Sr. Theo) era decorrente da certeza de ambos (Sílvia e João) sobre as vulnerabilidades mútuas e do quanto precisavam de alguém mais isento para mediar, de maneira construtiva, as suas diferenças, independente das suas respectivas capacidades de monitoramento e controle (MAYER et al., 1995).

Nessa fase também emergiu a categoria de 3ª Ordem **Estratégia Empresarial**. Essa categoria abarcou, principalmente, ações de revisão da estratégia e do modelo de gestão, necessárias ao enfrentamento dos desafios internos e externos surgidos na Beta Máquinas (Figura 17). De fato, muito mais do que criar uma visão de futuro, realmente estratégica, essa abordagem providenciou os ajustes necessários (estrutura de profissionais, redução de custos, adequação da produção ao volume de vendas, etc.) para que a Empresa respondesse adequadamente às novas exigências dos negócios.

Embora esse momento também pudesse ter ensejado uma evolução na governança corporativa da Empresa, na prática isso não ocorreu. Assim como 71% das empresas participantes da Pesquisa Retratos de Família, realizada pela KPMG (2017), a Beta Máquinas não possui um processo estruturado de administração mais transparente dos riscos corporativos e das não conformidades presentes na gestão do negócio, junto às partes interessadas. Talvez isso também se justifique pela forte cultura ética presente na Empresa e pelos decorrentes controles culturais informais vigentes.

Mesmo assim é importante destacar que a governança corporativa é um sistema que integra não somente as diferentes instâncias de gestão da empresa (Conselho de Administração/Consultivo, Comitês Temáticos, CEO, Vice-Presidentes e/ou Diretores), mas também todos os processos e procedimentos utilizados por essas instâncias na condução do negócio e também o padrão de comportamento adotado pela empresa e pelos executivos no relacionamento com os *stakeholders*, visando à geração de valor de maneira balanceada a para os públicos de interesse (IBGC, 2009).

A Beta Máquinas possui sistemas por meio dos quais os sócios administram a empresa, no entanto, o modelo de governança corporativa adotado ainda é bastante singelo, com pouca transparência, muita centralização e informalidade na gestão.

Possivelmente, a revisão da estratégia e do modelo de gestão realizada seria mais efetiva para o negócio se estivesse suportada por um sistema mais bem estruturado de governança corporativa. Isso porque muitos dos princípios e processos que compõem uma “boa governança corporativa” têm potencial para contribuir para diferentes tipos de empresas, como é o caso das empresas familiares (ROSSETTI; ANDRADE, 2014) e, portanto, também da Beta Máquinas.

Considera-se que ainda há espaço para a Empresa evoluir nesse processo, porém, a Beta Máquinas pauta a sua atuação pelos valores de *Fairness*, *Accountability* e *Compliance*, muito alinhados com os princípios e valores prezados pelos fundadores e pela cultura ética da Empresa. Entretanto, o valor de *Disclosure* ainda representa uma oportunidade de desenvolvimento para a Empresa.

É curioso perceber que, mesmo apresentando *gaps* no processo de governança corporativa, o alinhamento entre o discurso e a prática, com base nos valores, e o comportamento das lideranças da Beta Máquinas reforçam a confiança na Empresa e contribuem para a criação de propósito para indivíduos e equipes (KRAMER, 1999; WEICK, 1979). Isso, por sua vez, fortalece a cooperação entre os envolvidos, de modo que a expectativa de ação destes tem reforçado o alcance dos resultados desejados (PUTNAM, 1993).

Em relação à ótica da abordagem institucional, a Beta Máquinas poderia beneficiar-se com a institucionalização de questões relacionadas às estruturas e aos padrões que orientam o funcionamento organizacional (ex: governança corporativa), como forma de obter maior legitimidade da Empresa no ambiente de negócios (SCOTT, 2013), incrementando a confiança organizacional e reforçando a sua positiva reputação corporativa junto aos *stakeholders*.

A última categoria de 3ª Ordem identificada na Fase 3 foi a **Cultura Ética e Controle Informal** (nova e referenciada nos estudos de Bachmann, Gillespie e Priem, 2015a).

Entre todas as categorias descritas, essa, juntamente com a Transferência da Confiança, é significativa, mas talvez ambas tenham sido as mais marcantes no processo de reconstituição da confiança na governança corporativa da Beta Máquinas. Isso porque, conforme já mencionado, a questão da ética e da integridade em todas as ações tem raízes nos valores dos fundadores e, portanto, sempre esteve muito presente na cultura empresarial.

A Beta Máquinas vem procurando atuar com consistência entre o discurso dos controladores e as práticas da organização, no que se refere aos negócios e ao relacionamento com os públicos de interesse (BACHMANN, GILLESPIE; PRIEM, 2015a). A **Cultura Ética e o Controle Informal** fortemente incorporados ao dia-a-dia, em rotinas e procedimentos organizacionais, têm protegido a Empresa de situações que possam resultar em graves quebras da confiança dos *stakeholders* e têm solidificado bases para a reconstituição ou reforço da confiança, quando necessário.

O mecanismo de **Cultura Ética e o Controle Informal** na Beta Máquinas está relacionado diretamente aos princípios e valores dos fundadores, transmitidos à Empresa e que também foram identificados (categoria de 2ª Ordem) nas fases anteriores. Na Fase 3, os princípios e valores voltam a ser defendidos e expressos por meio de uma forte liderança (Sr. Theo) e também pelo alinhamento das ações e decisões dessa liderança no cotidiano do trabalho.

É interessante a constatação de que a Empresa nunca fez comunicações formais sobre a necessidade de integridade e de ética em todas as ações, não possui código de conduta e nem ações relacionadas à *compliance*. Mesmo assim, integridade e ética em todas as ações são um valor que foi fortemente internalizado na Empresa, por meio do exemplo dos fundadores e da experiência dos públicos de interesse, nas suas relações com a Empresa. Nesse sentido, tanto os comportamentos éticos quanto os antiéticos, quando ocorriam, eram tratados de maneira muito clara e resultavam na aplicação de consequências aos envolvidos (BACHMANN, GILLESPIE; PRIEM, 2015a). Mais uma vez percebe-se que, para a Beta Máquinas, mais importante do que comunicar formalmente sobre integridade e ética, é agir de acordo com esse valor.

As categorias de **Gestão Familiar da Empresa** (Fases 1, 2 e 3), **Relacionamento com os Stakeholders** (Fases 2 e 3) e **Cultura Ética e Controle Informal** (Fase 3), como mecanismos complementares, foram decisivas para a construção do processo de reparo da confiança na governança corporativa da Beta Máquinas, por meio da **Transferência da Confiança** dos fundadores para a Empresa. E não se pode desconsiderar que, ao longo desses anos (13 anos), após o falecimento dos fundadores, é inegável que a Empresa avançou, mantendo-se operante até os dias de hoje.

Apesar do processo de **Transferência na Confiança** ter se mostrado efetivo até o momento, pois a Beta Máquinas vem conseguindo se manter no mercado, a *performance* empresarial diminuiu bastante em comparação ao passado (antes do falecimento dos fundadores, conforme demonstrado no Quadro 20).

Sob esse aspecto, é possível dizer que o “encolhimento” da Empresa não ocorreu somente pela ausência abrupta da sua principal liderança (Sr. Ivo), mas pela conjugação de vários fatores, por exemplo: (i) crise econômica; (ii) despreparo da 2ª Geração para a sucessão empresarial; (iii) pouca evolução na governança corporativa; (iv) dúvidas dos controladores sobre o futuro da Empresa; (v) baixos investimentos em inovação de produtos e serviços; (vi) funcionamento da Empresa ainda muito voltado para reproduzir o modelo do passado, (vii) falta de uma perspectiva estratégica inspiradora; (viii) modelo de gestão ainda bastante empírico, entre outros.

Quadro 20 - Empresa Beta Máquinas - Comparativo em Números

Indicadores	Performance (Dezembro/2005)	Performance (Dezembro/2018)
Funcionários (No.)	150	55
Produção Máquinas/Mês (No.)	20	6
Estoque/Ano (No.)	30	65
Clientes Ativos (No.)	2.200	1.600
Faturamento Total/Ano (R\$)	28,0 milhões	20,0 milhões
Lucro Líquido/Ano (R\$)	6,3 milhões	1,8 milhão

Fonte: elaborado pela autora

Analisando-se a diminuição de *performance* evidenciada no Quadro 20, é possível dizer que se o objetivo dos controladores era somente a “continuidade da Empresa”, os mecanismos adotados para a restauração da confiança na governança corporativa de fato foram efetivos e contribuíram para que a Beta Máquinas se mantivesse operando até os dias de hoje. Por outro lado, percebe-se que, mesmo diante de um objetivo voltado para a “manutenção” e não para o “crescimento” da Empresa, o manejo da reconstituição da confiança empresarial, a partir da utilização da combinação dos mecanismos discutidos anteriormente (*sensemaking*, relacionamento com os *stakeholders*, gestão familiar da empresa, estratégia empresarial, cultura ética e controle informal), apresenta limites.

Soma-se a isso a visível indecisão dos controladores quanto ao futuro da Empresa e a constatação de que mesmo os ajustes de estratégia e gestão implementados na Fase 3 talvez não sejam suficientes para que a Beta Máquinas consiga competir no mercado, operando de maneira rentável por muito mais tempo.

Passados esses ajustes iniciais na operação (enxugamento dos profissionais, redução de custos, adequação da produção ao volume de vendas, aumento da produtividade, etc.) é necessário avançar ainda mais nas mudanças. Nesse sentido, investimentos em inovação e modernização dos ativos, redução de estoques de produtos semiacabados, evolução da governança corporativa, renovação e qualificação do quadro de profissionais e preparação adequada da 3ª Geração para melhor exercer o seu papel profissional (acionistas, conselheiros ou executivos), é fundamental para a perpetuidade da Empresa, caso esta seja a decisão dos controladores.

Realizado o detalhamento e a discussão teórica de como vem ocorrendo o processo de reconstituição da confiança na governança corporativa da Beta Máquinas, nos próximos itens procura-se clarificar as contribuições (teórica, gerencial e metodológica) geradas pelo presente estudo.

5.1 CONTRIBUIÇÃO TEÓRICA

São indiscutíveis os avanços acadêmicos que vêm ocorrendo nos estudos sobre os conceitos abordados na presente pesquisa (reconstituição da confiança, governança corporativa e empresas familiares), mas ainda há espaço para aperfeiçoamentos, de modo a tornar o campo de empresas familiares mais sólido e respeitável (STEWART; MINER, 2011).

A expressiva participação de empreendimentos familiares, no contexto econômico e de negócios no Brasil (90% dos empreendimentos são familiares), corrobora ainda mais a necessidade de ampliação e de maior agilidade no desenvolvimento de estudos para explicar os fenômenos típicos desse campo de pesquisa e para gerar contribuições acadêmicas mais efetivas (BIRD et al., 2002; SEBRAE, IBGE, 2018). Nesse sentido, a condução de um estudo empírico, em um campo ainda tão “fechado” ao desenvolvimento de pesquisas acadêmicas, *per se*, representa uma contribuição para avançar na teoria aplicada nessa área.

Outro aspecto importante é que 70% das empresas familiares brasileiras encerram as atividades devido ao falecimento dos fundadores (SEBRAE, IBGE, 2018). Mesmo considerando-se que isso talvez ocorra exatamente porque essas empresas dispõem de práticas de gestão ainda pouco robustas e muito centralizadas nesses líderes (fundadores), ainda não se tem clareza sobre por que isso ocorre e o que fazer para minimizar esse tipo de consequência.

Assim, considerando-se que o falecimento dos fundadores impacta a confiança dos *stakeholders* na empresa e é capaz de ocasionar a sua descontinuidade, estudar o *case* da Beta Máquinas (continua operando há treze anos após o falecimento dos fundadores), utilizando-se

uma combinação de conceitos e de lentes teóricas (Teoria Institucional e Teoria dos *Stakeholders*) para aprofundar o entendimento do processo de reconstituição da confiança, certamente contribui para conferir maior robustez teórica a esse campo de estudos (STEWART; MINER, 2011) e para a reversão dessa grave estatística.

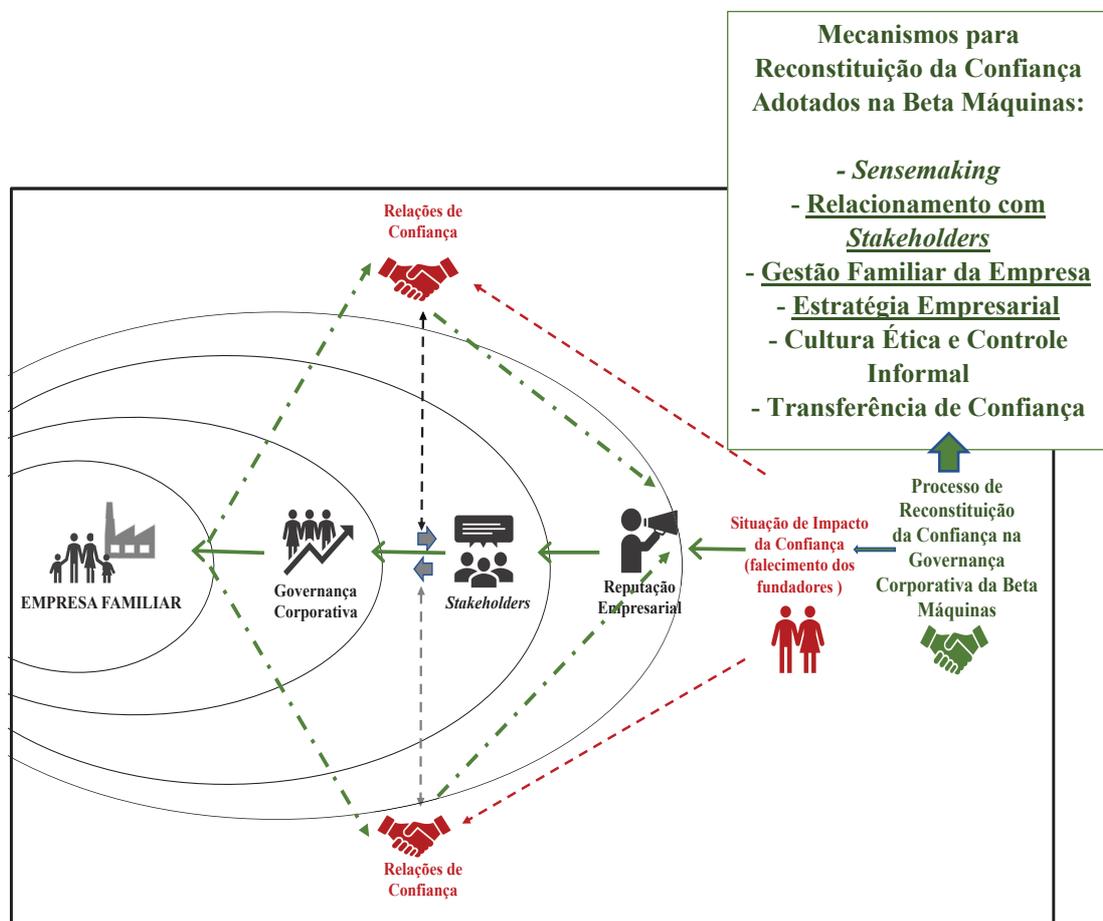
Além disso, o tema da governança corporativa abordado nesse contexto, e a partir da sua dimensão institucional relacionada às estruturas e aos padrões gerais de funcionamento e gestão e das interações empresariais com os seus respectivos *stakeholders* (DiMAGGIO; POWELL, 1983; NORTH, 1990), também é uma contribuição teórica importante para a evolução das empresas familiares nessa direção.

Desse modo, capturar, empiricamente, como ocorre o processo de reconstituição da confiança na governança corporativa, identificando as fases, os eventos críticos presentes em cada uma das fases e as categorias emergentes (1ª, 2ª e 3ª Ordens), permitiu que se entendesse teoricamente e se reproduzisse ilustrativamente (Figura 18), o processo em todas as suas especificidades.

Nessa direção, e considerando-se os mecanismos de reconstituição da confiança propostos nos estudos de Bachmann, Gillespie e Priem (2015a), agregou-se ao debate teórico os achados empíricos sobre como ocorreu a reconstituição da confiança na governança corporativa em uma empresa familiar (Beta Máquinas).

A análise do processo, que emergiu do campo, originou o Esquema Teórico Empírico do Processo de Reconstituição da Confiança na Governança Corporativa da Beta Máquinas, apresentado na Figura 19.

Figura 19 - Esquema Teórico Empírico do Processo de Reconstituição da Confiança na Governança Corporativa da Beta Máquinas



Fonte: elaborado pela autora

Apresenta-se, na Figura 19, a partir dos achados da pesquisa, a evolução dos principais temas anteriormente abordados, considerando-se o caso da Beta Máquinas.

De acordo com o que foi sintetizado na Figura 6 – Esquema dos Principais Temas Abordados na Tese, na Figura 19 utilizou-se também a “cor preta” para representar os principais conceitos que embasam a discussão teórica deste estudo. A “cor vermelha” destaca a “situação de impacto da confiança” a que a Empresa foi exposta e a repercussão desta sobre as relações de confiança estabelecidas com os seus *stakeholders*. A “cor verde” evidencia os mecanismos utilizados e o fluxo do processo de reconstituição da confiança na governança corporativa da Beta Máquinas.

Entre os mecanismos adotados foram identificados três (Relacionamento com *Stakeholders*, Gestão Familiar da Empresa e Estratégia Empresarial) que ainda não haviam

sido descritos nos estudos de Bachmann, Gillespie e Priem (2015a) e que sugerem ter relação direta com o campo das empresas familiares, considerando-se as suas respectivas peculiaridades e desafios (IBGC, 2016; KPMG, 2017).

5.2 CONTRIBUIÇÃO EMPÍRICA OU GERENCIAL

Do ponto de vista aplicado, o estabelecimento de relações de confiança entre os membros da família empresária e desta com os seus *stakeholders* é um diferencial importante para a longevidade dos negócios (McALLISTER, 1995; GIBSON et al., 2014).

Desse modo, avançar em estudos empíricos, analisando-se de maneira integrada a interdependência entre a confiança e a governança corporativa, no campo das empresas familiares, para que se possa construir, reconstituir ou mesmo conduzir melhor esses processos, junto aos públicos de interesse, após situações de impacto ou quebra desta, é urgente e muito relevante para o gerenciamento efetivo das crescentes complexidades empresariais.

Vale também ressaltar que existe uma tendência de relacionar o tema da quebra da confiança dos *stakeholders* a escândalos envolvendo falta de ética e corrupção (ativa e passiva). Nesse sentido, estudar esse assunto dentro de uma perspectiva mais ampla, considerando que outras situações enfrentadas pelas empresas também podem quebrar ou impactar a confiança dos públicos de interesse na organização, pode contribuir para o gerenciamento dessas situações no dia-a-dia da empresa. São exemplos dessas situações que podem abalar a confiança nas organizações: (i) graves dificuldades financeiras (recuperação judicial ou falência, etc.), (ii) falta de alinhamento entre acionistas e gestores, (iii) disputas ou rupturas societárias, (iv) descontinuidade drástica na sucessão (falecimentos, despreparo de sucessores, etc.), (v) acidentes ambientais ou de trabalho fatais, entre outros. No caso da Beta Máquinas constatou-se que não houve, de fato, “quebra” da confiança dos *stakeholders* na Empresa, mas um forte abalo, de modo que estudar esse “recorte” do processo de reconstituição da confiança contribui para que outras empresas, na mesma situação, possam utilizar o processo descrito e acelerar a obtenção dos resultados pretendidos.

Considerar a visão dos diferentes *stakeholders* para que se possa entender o processo de reconstituição da confiança na governança corporativa é outra contribuição gerencial deste estudo, no sentido de valorização e atendimento das expectativas das partes interessadas tanto para construir relações de confiança quanto para repará-las, se for o caso.

Conhecer o que é importante para os públicos de interesse também contribui para a evolução da “boa governança corporativa” (ROSSETTI; ANDRADE, 2014), para que gestores e organizações manejem melhor essas expectativas e atuem no sentido de mitigar riscos de impactos ou de violações da confiança e os prejuízos deles decorrentes (GILLESPIE; DIETZ, 2009).

5.3 CONTRIBUIÇÃO METODOLÓGICA

De acordo com a revisão de literatura realizada inicialmente neste estudo, boa parte das publicações encontradas tratavam da confiança organizacional mais como uma “fotografia” do que como um “filme”, no sentido da dificuldade de registrar as complexidades de uma história em movimento.

Análoga à edição de um “filme”, a construção da confiança organizacional não é algo simples e rápido, ao contrário, implica admitir que se trata de um “processo” construído, ao longo do tempo, através das ações e interações que, de forma dinâmica, expressam mensagens que orientam os relacionamentos entre a empresa e seus públicos de interesse. Essas mensagens apresentam-se por meio de comportamentos gerenciais, símbolos, princípios e valores, padrões, normas e processos de gestão, entre outros, integram o modelo de governança corporativa adotado pela empresa (KRAMER, 1999; WEICK, 1979) e contribuem para a construção da confiança organizacional.

Nesse sentido, a compreensão de como ocorre a reconstituição da confiança na governança corporativa em empresas familiares precisa ser o resultado de uma análise mais dinâmica, como “um processo” (fases, eventos críticos, categorias emergentes, etc.), considerando-se as peculiaridades e complexidades envolvidas.

Dependendo do tipo de situação que causou a quebra ou o impacto na confiança e a repercussão desse evento junto aos *stakeholders*, o processo de reconstituição ou de reforço à confiança exigirá a adoção de ações e mecanismos compatíveis com os fatos ocorridos e que contribuam efetivamente para o processo em questão.

A principal contribuição metodológica da presente pesquisa é exatamente a utilização do método de análise de processo, especialmente pelo seu potencial de capturar fenômenos complexos e em curso (dinâmica), que ainda precisam ser mais bem entendidos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O debate sobre o tema da reconstituição da confiança chega aos dias de hoje pautado pelos escândalos envolvendo empresas brasileiras (familiares ou não) e suas respectivas governanças corporativas. Esse contexto motivou a realização desta Tese, buscando-se responder a seguinte questão de pesquisa: Como ocorre a reconstituição da confiança na governança corporativa em empresas familiares?

Para as empresas familiares, a capacidade de estabelecer relações de confiança internas (entre os membros da família, funcionários, gestores, etc.) e externas (clientes, fornecedores e comunidade) é fundamental para a respectiva geração de valor aos *stakeholders* e a consequente viabilização do negócio no longo prazo.

A confiança mostra-se, portanto, elemento capaz de amalgamar os diferentes atores, contribuindo para a melhor equalização da família (relacionamentos, sucessão, gerações, etc.), da propriedade (questões societárias, etc.), da gestão do negócio (governança corporativa, processos, políticas e práticas de gestão, etc.), e para moldar a dinâmica das relações da empresa com os *stakeholders* de maneira definitiva.

Assim, os mesmos ingredientes que concorrem para a constituição da confiança na governança corporativa são também a base para as iniciativas da sua reconstituição ou de seu reforço.

Nesse sentido, é possível dizer que a evolução do processo de governança corporativa é condicionada não somente por fatores econômicos, pela estrutura ou mesmo pelas dimensões das empresas familiares (família, propriedade e gestão), mas também pela necessidade de legitimação social destas, pois o próprio ambiente de negócios promove a homogeneidade entre os integrantes (DiMAGGIO; POWELL, 1983).

Para as empresas familiares, avançar no processo de governança corporativa mostra-se importante para a sustentação da confiança dos *stakeholders* e, em consequência, da reputação empresarial no longo prazo, ao mesmo tempo em que fundamenta a reconstituição da confiança, caso isso se faça necessário.

Apesar da forte carga afetiva presente no funcionamento e nas relações nas empresas familiares, acredita-se que quando se trata de reconstituir a confiança dos *stakeholders* na governança corporativa é necessário privilegiar ações de caráter cognitivo e comportamental,

as quais propiciem maior transparência — interna e externamente — aos valores da família e aos da própria governança corporativa, de maneira consistente (discurso x prática).

Responder, portanto, a questão de pesquisa proposta, entendendo empiricamente como ocorre o processo de reconstituição da confiança na governança corporativa em uma empresa familiar, após episódios de quebra ou de impacto, pode contribuir para o desenvolvimento teórico e empírico desse tema e também para a evolução da governança corporativa nesse contexto.

No caso estudado na presente Tese (Beta Máquinas) constatou-se que a confiança dos *stakeholders* na governança corporativa (incipiente e peculiar) da Empresa, após o falecimento repentino dos fundadores, foi mais “impactada” do que inteiramente “quebrada”. Nesse sentido, o processo desenvolvido para recapturar a confiança dos *stakeholders* na Empresa integrou ações mais voltadas para o “reforço” da confiança do que para a “reconstituição” da confiança propriamente dita.

Considerando-se os mecanismos estudados por Bachmann, Gillespie e Priem (2015a), quanto à reconstituição da confiança organizacional abalada, constatou-se que, no caso estudado, foram utilizados três mecanismos descritos pelos autores — **Sensemaking, Cultura Ética e Controle Informal e Transferência da Confiança**. Em complementação a estes, neste estudo foram identificados outros três mecanismos — **Gestão Familiar da Empresa, Relacionamento com os Stakeholders e Estratégia Empresarial** — utilizados de maneira combinada aos anteriores, no curso do processo de restauração da confiança na governança corporativa, no *locus* da empresa familiar estudada (Beta Máquinas).

Os fundadores foram personalidades icônicas na sociedade onde a Empresa está inserida e junto à comunidade empresarial. Em especial o Sr. Ivo, um líder visionário, empreendedor, ético em todas as suas ações e centralizador, era, por assim dizer, “a cabeça e o coração” da Empresa que havia fundado há mais de quarenta anos. Embora todo o sucesso alcançado, ainda havia muito a fazer em termos de negócios e foi muito difícil para os *stakeholders* pensarem sobre a continuidade da Empresa sem o seu representativo comando.

Nesse contexto, desde o início da análise dos dados coletados, observou-se que a adoção do mecanismo da **Transferência da Confiança** tinha um papel central no processo em estudo. Esse mecanismo somente foi possível de ser adotado porque estava amparado nas competências e nos fortes princípios e valores trazidos pelos fundadores para a Beta Máquinas e pela contundente **Cultura Ética e de Controle Informal** instalada e que integra a essência da

Empresa. Portanto, reafirmar a **Gestão Familiar da Empresa** e estreitar o **Relacionamento com os Stakeholders** adicionaram valor ao processo de restauração e reforço da confiança na governança corporativa da Beta Máquinas.

O que acontecerá com a Empresa no futuro, ainda é uma questão a ser decidida pelos sócios, entretanto, a revisão da **Estratégia Empresarial**, ajustando a operação, tornando-a mais viável econômica e comercialmente, foi um importante passo em direção ao amanhã.

6.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

É importante destacar ainda algumas limitações desta pesquisa:

- (a) o campo (empresas familiares) é muito “fechado”, especialmente no que se refere à exposição das suas dificuldades e disfunções (societárias, familiares, gestão, etc.). Nesse sentido, as empresas familiares contatadas apresentaram muita resistência quanto ao tema da pesquisa (quebra e reconstituição da confiança na governança corporativa), apesar deste assunto ainda ter sido pouco estudado;
- (b) muita dificuldade na identificação de uma empresa familiar que atendesse aos requisitos necessários e que aceitasse participar da pesquisa. Foram realizadas vinte e oito reuniões (28) com fundadores, sócios ou herdeiros (2ª Geração) de empresas familiares, com o objetivo de apresentar o projeto de pesquisa e convidá-los a participar do estudo. Usando das mais diversas justificativas para recusar o convite, somente uma empresa (Beta Máquinas) aceitou participar da pesquisa;
- (c) pouca ou nenhuma interação das empresas familiares contatadas pela pesquisadora com o ambiente acadêmico, e dúvidas quanto ao “valor” (aplicação prática) dos resultados obtidos com a pesquisa;
- (d) foram realizadas somente vinte entrevistas, com dezesseis *stakeholders* (sócios da 2ª Geração, membros da 3ª Geração, funcionários, fornecedores e clientes), sendo que somente um cliente participou da pesquisa;
- (e) foram incorporados à coleta de dados somente alguns poucos documentos (físicos ou eletrônicos) fornecidos pela Empresa e também informações acerca de um livro comemorativo do seu aniversário de 50 anos, em fase de elaboração. Nesse sentido, por definição da Empresa, foram disponibilizados à pesquisadora somente um pequeno conjunto de dados secundários públicos e absolutamente pertinentes para complementar as entrevistas realizadas e o entendimento do fenômeno estudado.

6.2 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Considerando-se que na presente Tese procurou-se entender como ocorre o processo de reconstituição da confiança na governança corporativa em empresas familiares, na visão dos *stakeholders*, acredita-se que ainda há muito a ser estudado nessa área.

Apresentam-se, a seguir, algumas sugestões que merecerem atenção especial dos pesquisadores no futuro:

- (a) ampliar a compreensão do tema da reconstituição da confiança, utilizando-se a metodologia de análise de processo em outros casos empíricos de empresas familiares ou não familiares;
- (b) verificar, empiricamente, a aplicabilidade do modelo de reconstituição da confiança na governança corporativa aqui proposto em outros casos de empresas familiares;
- (c) estudar o processo de reconstituição da confiança em empresas familiares que tiveram a confiança dos *stakeholders* quebrada ou abalada, por envolvimento em situações de falta de ética ou de corrupção (passiva ou ativa);
- (d) realizar estudos comparativos sobre como ocorre o processo de reconstituição da confiança na governança corporativa em empresas familiares, com diferentes dimensões (pequenas, médias, grandes e listadas na bolsa);
- (e) investigar como ocorre o processo de reconstituição da confiança em empresas familiares profissionalizadas e onde a governança corporativa se encontre mais amadurecida (evoluída);
- (f) abordar como se reconstitui a confiança na governança corporativa em empresas familiares, destacando, separadamente, as necessidades e expectativas dos diferentes *stakeholders*.

REFERÊNCIAS

- ANDERSON, R.C.; REEB, D. Founding-Family Owner and Firm Performance: Evidence from the S&P500. **Journal of Finance**, v. 58, p. 1302-1328, 2003.
- ARRUDA, M.C.C.; NAVRAN, F. Indicadores de clima ético nas empresas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 26-35, 2000. Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 2000.
- AUGUSTINE, D. Good practice in corporate governance: transparency, trust, and performance in the microfinance industry. **Business & Society**, 51(4), 659–676, 2012.
- BACHMANN, R.; INKPEN, A. Understanding institutional-based trust building processes in inter-organizational relationships. **Organization Studies**, v. 32, n. 2, p. 281-301, 2011.
- BACHMANN, R.; GILLESPIE, N.; PRIEM, R. Repairing Trust in Organizations and Institutions: Toward a Conceptual Framework. **Organization Studies**, London, v. 36, n. 9, p. 1123-1142, 2015.
- BACHMANN, R.; GILLESPIE, N.; PRIEM, R. Trust in Crisis: Organizational and Institutional Trust Failures and Repair. *Special Issue*, London, v. 36, n. 9.: Sage Publications. (Organization Studies), 2015a.
- BACHMANN, R.; ZAHERR, A. Confiança nas Relações Interorganizacionais. In: CROPPER, S.; EBERS, M.; HUXHAM, C.; SMITH RING, P. **Handbook de Relações Interorganizacionais da Oxford**, São Paulo: Bookman, 2014.
- BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. São Paulo. Editora 70, 2016.
- BENNETSEN, M.; PÉREZ-GONZALEZ, F.; WOLFENZON, D. **Do CEOs Matter?** Working Paper. Columbia and Stanford University, 2010.
- BERLE, A.; MEANS, G. **The Modern Corporation and Private Property**. 2 ed. New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1965.
- BABIN, B.; BINZ-ASTRACHAN, C.; BOTERO, I.; HAIR, J.; PRÜGL, R. ; HERMANN, J.; LAROCHE, M.; SARSTEDT, M. From Family Identity to Family Firm Image and Reputation: Exploring Facets of the Perception of Family Influence in Branding, Marketing, and Other Messaging. **Journal of Family Business Strategy**, v. 9, n. 1, p. 3-15, 2018.
- BIRD, B. et al.. Family Business Research: the evolution of an academic field. **Family Business Review**, v. 15, n. 4, p. 337-350, 2002.
- BIZZI, L.; LANGLEY, A. Studying processes in and around networks. **Industrial Management**, v. 41, p. 224-234, 2012.
- BOGDAN, R.C.; BIKLEN, S.K. **Qualitative research for education: an introduction to theory and methods**. 3rd ed. Needham Heights, MA: Allyn and Bacon, 1998.
- BOTTERY, M. The Management and Mismanagement of Trust, *Educational Management Administration & Leadership*, v. 31, n. 3, p. 245-261, 2003.
- BRENES, R.E.; MADRIGAL, K.; REQUENA, B. Corporate governance and family business performance. **Journal of Business Research**, v. 64, n. 3, p. 280-285, 2011. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.11.013>. Acesso em: 21 mar. 2019.

- BRIDOUX, F.; STOELHORST, J. W. Microfoundations for stakeholder theory: Managing stakeholders with heterogeneous motives. **Strategic Management Journal**, v. 35, p. 107-125, 2014.
- BRUTON, G.D.; AHLSTRON, D.; LI, H.L. Institutional Theory and Entrepreneurship: Where Are We Now and Where Do We Need to Move in the Future? **Entrepreneurship Theory and Practice**. v. 34, p. 421-440, 2010.
- CALDWELL, C.; CLAPHAM, S.E. Organizational Trustworthiness: an International Perspective. **Journal of Business Ethics**, v. 47, 349-358, 2003.
- CARNEY, M. Corporate Governance and Competitive Advantage. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 29, n. 3, 249–26, 2005.
- CHARMAZ, C. **Constructing Grounded Theory: a Practictical Guide Through Qualitative Analysis**. London: Sage, 2006.
- CHILD, J.; RODRIGUES, S. Repairing the breach of trust in corporate governance. **Corporate Governance**, v. 12, n. 2, p. 143-152, 2004.
- CHIRICO, F. et al. Resource Orchestration in Family Firms: Investigating How Entrepreneurial Orientation, Generational Involvement, and Participative Strategy Affect Performance. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 5, p. 307–326, 2011. .
- CHIRICO F.; SALVATO, C. Knowledge Integration and Dynamic Organizational Adaptation in Family Firms. **Family Business Review**, v. 21, n. 2, p. 169–181, 2008. .
- CHRISMAN, J.J.; CHUA, J.H.; PEARSON; BARNETT, T. Family Involvement, Family Influence, and Family-Centered Non-Economic Goals in Small Firms', **Entrepreneurship Theory & Practice**, v.36, n.2, p. 267-293, 2012.
- CHUA, J.H.; CHRISMAN, J.J.; SHARMA, P. Defining the Family Business by Behavior. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 23, n. 4, p. 19–39, 1999.
- CINTRA, R. F.; AMANCIO-VIEIRA, S. F.; SUZUKI, T.; COSTA, B. K. Stakeholder theory: análise nos periódicos brasileiros a partir da bibliometria. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, v. 13, n. 4, 43-55, 2014.
- CLAESSENS, S.; YURTOGLU, B. Corporate Governance and Development – an update. Washington, IFC, 94 p., 2012. (Global Corporate Governance Forum Focus 10).
- CLARKSON, M. **A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance**. Academy of Management, 1995.
- COLEMAN, J.S. **The Foundations of Social Theory**. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1990.
- CONTE, F. Compreendendo a influência da Posse do CEO e a reputação CEO na reputação corporativa: um estudo exploratório na Itália. **International Journal of Business and Management**, v.13, n. 3, p. 54-66, 2018.
- COSTA, A.C.A Confiança nas Organizações: um Imperativo nas Práticas de Gestão. In: RODRIGUES, S.B.; CUNHA, M.P. (Orgs.). **Estudos Organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira**. São Paulo: Iglu, 2000.
- CRAWFORD, D. A Matter of Trust. **The British Journal of Administrative Management**, v. 24, 1998.

- CRESWELL, J.W.; MILLER, G.A. Research Methodologies and the Doctoral Process. **New Directions for Higher Education**, n. 99, p. 33-46, 1997.
- CURRALL, S.C.; INKPEN, A.C. A Multilevel Approach to Trust in Joint Venture. **Journal of International Business Studies**, v.33, p. 479-495, 2002.
- DENTCHEV, N.A.; HENE, A. Managing the Reputation of Restructuring Corporations: Send the Right Signal to The Right Stakeholder. **Journal of Public Affairs**, v.4, n. 1, p. 56-72, 2003.
- DEZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. Handbook of Qualitative Research. **Journal of Environmental Psychology**, n. 14 4, p.336-p337, 1994.
- DEUTSCH, M. Cooperation and Trust: some Theoretical Notes. In: JONES, M. (Ed.), **Nebraska symposium on motivation**. Lincoln, NE: University of Nebraska Press, 1962.
- DiMAGGIO, P.J.; POWELL, W.W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. **American Sociological Review**, v. 48, p. 147-160, 1983.
- DiMAGGIO J.P.; POWELL, W. **The New Institutionalism in Organizational Analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1991.
- DiMAGGIO, P.J. Interest and Agency in Institutional Theory. In: ZUCKER, L.G (Ed.). **Institutional Patterns and Organizations**. Cambridge: Ballinger Publishing Company, 1988.
- DIETZ, G.; GILLESPIE, N. **Building and Restoring Organisational Trust**. Institute of Business Ethics, 2011.
- DIRKS, K.; FERRIN, D. The role of trust in organizational settings. **Organization Science**, 12, 450-467, 2001.
- DIRKS, K.T.; LEWICKI, R.J.; ZAHEER, A. Repairing Relationships Within and Between Organizations: Building a Conceptual Foundation. **Academy of Management Review**, v. 34, n. 1, p. 68-84, 2009.
- DRESCH, A.; LACERDA, D.P.; ANTUNES, J.A.V. **Design Science Research: Método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia**. São Paulo: Bookman, 2015.
- EBERL, P.; GEIGER, D.; AßLÄNDER, M. Repairing trust in an organization after integrity violations: The ambivalence of organizational rule adjustments. **Organization Studies**, 36, 1205-1235, 2015.
- EGAN, T. M. Grounded theory research and theory building. **Advances in Developing Human Resources**, v. 4, n. 3, p. 277-295, 2002.
- EISENHARDT, K. Agency Theory: an Assessment and Review. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 1, p. 57-74, 1989.
- EISENHARDT, K. Control Organizacional and Economic Approaches. **Management Science**, v. 31, p. 134-139, 1985.

- ELSBACH, K.D. Managing Organizational Legitimacy in the California Cattle Industry: The Construction and Effectiveness of Verbal Accounts. **Administrative Science Quarterly**, v.39, p. 57-88, 1994.
- EVAN, W.M.; FREMAN, E. Corporate Governance: a Stakeholder Interpretation. **The Journal of Behavioral Economics**, v. 19, n. 4, p. 337-359, 1988.
- FACCIN, K. **A dinâmica das práticas colaborativas para a criação de conhecimento em projetos conjuntos de pesquisa e desenvolvimento**: um estudo de caso na indústria de semicondutores. (Tese de doutorado), 2016. Disponível em: <http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/5405>. Acesso em: 09 out. 2018.
- FACCIN at al. **Journal of Knowledge Management**. Disponível em: <https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/JKM-04-2018-0233>, 2019. Acesso em: 04 fev. 2019.
- FAMA, E.F. Agency Problems and the Theory of the Firm. **Journal of Political Economy**, v. 88, n.2, p. 288-307, 1980.
- FENDRI C., NGUYEN P. Secrets of succession: how one family business reached the ninth generation. **Journal of Business Strategy**, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JBS-08-2018-0130>. Acesso em: 09 maio 2019
- FERRIN, D.L.; KIM, P.H.; COOPER, C.D.; DIRKS, K.T. Silence Speaks Volumes: the Effectiveness of Reticence in Comparison to Apology and Denial for Repairing Integrity-and Competence-Based Trust Violations. **Journal of Applied Psychology**, v. 92, p. 893-908, 2005.
- FLEMONS, D.G.; COLE, P.M. Connecting and Separating Family and Business: a Relational Approach to Consultation. **Family Business Review**. v. 5, n. 3, p. 257-269, 1992.
- FOMBRUN, C.J. **Reputation, Realizing Value from Corporate Image**. Boston, Massachusetts, EUA: Harvard Business School Press, 1996.
- FREEMAN, R. E.; McVEA, J. A stakeholder approach to strategic management. In: HITT, M.; FREEMAN, E.; HARRISON, J. **Handbook of strategic management**. Oxford: Blackwell Publishing, 2000.
- FREEMAN, R. E. Divergent Stakeholder Theory. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 2, 1999. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amr>. Acesso em: 14 mar. 2019.
- FREEMAN, R.E; HARRISON, J.S.; ZYGLIDOPOULOS, S. **Concepts and Strategies**. United Kingdom/ Cambridge: University Press, 2010.
- FRIEDMAN, M. **Capitalism and Freedom**. Chicago: University of Chicago Press, 1962.
- FUKUYAMA, F. **Confiança: as Virtudes Sociais e a Criação da Prosperidade**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.
- FULMER, C. A.; GELFAND, M.J. At what level and in whom do we trust? Trust across multiple organizational levels. **Journal of Management**, 38, 1167-1230, 2012.
- GABARRO, J. The Development of Trust, Influence and Expectations. In: ATHOS, A; GABARRO, J. (Ed.), **Interpersonal Behavior**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1978.
- GALFORD, R.; DRAPEU, A.S. **The Trusted Leader: Bringing out the Best in Your People and Your Company**. New York: Free Press, 2002.

- GERSICK, K.E. *et al.* **Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business**. Boston: Harvard Business School Press, 1997.
- GIBSON, B.; VOZIKIS, G.; WEAVER, M. Exploring Governance Issues in Family Firms. **Small Enterprise Research**, v. 20, n. 2, p. 87-97, 2014.
- GIDDENS, A. **Central Problems in Social Theory: Action, Structure and Contradiction in Social Analysis**. Berkeley, CA: University of California Press, 1979.
- GILLESPIE, N.; DIETZ, G. Trust Repair After an Organization-Level Failure. **Academy of Management Review**, v. 34, p. 127-145, 2009.
- GILLESPIE, N.; DIETZ, G.; LOCKEY, S. Organizational Reintegration and Trust Repair after an Integrity Violation: a Case Study. **Business Ethics Quarterly**, v.24, Issue 3, p. 371-410, 2014.
- GÓMEZ-MEJÍA, L. R. et al. Socioemotional Wealth and Business Risk in Family-Controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. **Administrative Science Quarterly**. v. 52, n. 1, p. 106-137, 2007.
- HSUEH, J.W. Governance Structure and the Credibility Gap: Experimental Evidence on Family Businesses' Sustainability Reporting. **Journal Business Ethics**, 2018.
- IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Governança da Família Empresária**. Conceitos Básicos, Desafios e Recomendações, 2016.
- JORNAL DA USP - Empresas familiares representam 90% dos empreendimentos no Brasil, 2018. Disponível em: <https://jornal.usp.br/atualidades/atualidades-em-dia-com-o-direito-boletim-18-10-empresas-familiares-representam-90-dos-empreendimentos-no-brasil/> . Acesso em: 08 maio 2019.
- KIM, P. H.; DIRKS, K.T.; COOPER, C.D. The repair of trust: A dynamic bilateral perspective and multilevel conceptualization. **Academy of Management Review**, v. 34, p. 410-422, 2009.
- KIM, P.H.; DIRKS, K.T.; COOPER, C.D.; FERRIN, D.L. When more blame is better than less: the implications of internal vs. external attributions for the repair of trust after a competence- vs. integrity-based trust violation. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 99, p. 49-65, 2006.
- KPMG – **Pesquisa Retratos de Família**, 2017.
- KRAMER, R. M. Trust and Distrust in Organizations: emerging perspectives, enduring questions. **Annual Review of Psychology**, New York, v. 50, p. 569-598, 1999.
- KRIPPENDORFF, K. **Content Analysis: as Introduction to is Methodology**. London: Sage Publications, 2004.
- LAPLUME, A.O.; SONPAR, K.; LITZ, R.A. Stakeholder Theory: Reviewing a Theory That Moves Us. **Journal of Management**, 2008.
- LANE, C.; BACHAMANN, R. **Trust Within and Between Organizations: Conceptual Issues and Empirical Applications**. Oxford University Press, Oxford. 1998.
- LANGLEY, A. Strategies for Theorizing From Process Data. **Academy of Management Review**, v. 24, n.4, p. 691-710, 1999.

- LANGLEY, A; ABDALLAH, Chahrazad. Templates and Turns in Qualitative Studies of Strategy and Management. **Research Methodology in Strategy and Management**, v.6, p. 201-235, 2011.
- LANSBERG, I. **Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business**. Cambridge: Harvard Business School Press, 1999.
- LAZONICK, W.; O'SULLIVAN, M. Maximizing Shareholder Value: A New Ideology for Corporate Governance. **Economy and Society**, v. 29, n. 1, p. 13-35, 2000.
- LETZA, S.; KIRKBRIDE, J.; SUN, X.; SMALLMAN, C. Corporate Governance Theorising: Limits, Critics and Alternatives. **International Journal of Law and Management**, v. 50, n.1, p. 17-32, 2008.
- LEWICKI, R.J.; BUNKER, B.B. Developing and Maintaining Trust in Work Relationships. In: KRAMER, R. M. & TYLER, T. R. (Eds.). **Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research**, 1996.
- LEWICKI, R. J.; McALLISTER, D. J.; BIES, R.J. Trust and Distrust: New Relationships and Realities. **Academy of Management Review**, v. 23, p. 438-458, 1998.
- LEWICKI, R. J.; POLIN, B. The art of the apology: The structure and effectiveness of apologies in trust repair. In R. Kramer & T. Pittinsky (Eds.). **Restoring trust in organizations and leaders: enduring challenges and emerging answers**. Oxford: Oxford University Press, 2012.
- LEWIS, J.D.; WEIGERT, A. Trust as a Social Reality. **Social Forces**, v. 63, p. 967-985, 1985.
- LEWIN, A.Y.; VOLBERDA, H.W. Prolegomena on Coevolution: a Framework for Research on Strategy and New Organizational Forms. **Organization Science**, v.10, n. 5, 1999. Disponível em: <https://www.doi.org/10.1287/orsc.10.5.519>. Acesso em: 02 dez. 2018.
- LOCKE, K. D. **Grounded theory in management research**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2001.
- LOVE, E.G.; LIM, J.; BEDNAR, MK. The face of the firm: The influence of Ceos on corporate reputation. **Academy of Management Journal**, v. 60, n. 4, p. 1462-1481, 2017.
- LUHMANN, N. **Trust and Power**. Chichester: John Wiley, 1979.
- MANKIW, N. G. **Macroeconomia**. 7 ed.). Rio de Janeiro: LTC, 2009.
- MACNAMARA, J. Media Content Analysis: Its Uses, Benefits and Best Practice Methodology. **Asia-Pacific Public Relations Journal**, v. 6, n. 1, p.1-34, 2005.
- MAYER, R.; DAVIS, J.; SCHOORMAN, F. An Integrative Model of Organizational Trust. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, 709-734, 1995.
- McALLISTER, D.J. Affect-and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. **Academy of Management Journal**, v, 38, n. 1, 24-59, 1995.
- McEVILY, B.; PERRONE, V.;ZAHEER, A. Trust as an organizing principle. **Organization Science**, 41, 91-103, 2003.
- McKENDALL, M. A.; WAGNER, J. A. Motive, opportunity, choice, and corporate illegality. P. **Organization Science**, v. 8, p. 614-645, 1997.

- MEYER, J.W.; ROWAN, B. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. In: POWELL W.W.; Di MAGGIO, P.J. (Eds.) **The New Institutionalism in Organizational Analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1991.
- MICHAEL, M. L. Business ethics: The law of rules. **Business Ethics Quarterly**, v. 16, n. 4, 475-504, 2006.
- MISHRA, A. K. Organizational Responses to Crisis: the Centrality of Trust. In: KRAMER R.M.; TYLER, T. R. (Eds.). **Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1996.
- MOHR, L.B. **Explaining organizational behavior**. San Francisco: Jossey-Bass, 1982.
- MÖLLERING, G. The Nature of Trust: from Georg Simmel to a Theory of Expectation, Interpretation and Suspension. **Sociology**, v.35, n.2, p. 403-420, 2001.
- MORO, M., O problema da validade na pesquisa sobre a alfabetização. **Educar em Revista**, v. 8, p.157-181, 1989.
- NORTH, D.C. **Institutions, Institutional Change, and Economic Performance**. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.
- OLIVEIRA, A.F.; TAMAYO, A. Confiança do Empregado na Organização. In: SIQUEIRA, M.M.M. (Org.). **Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico de Gestão**. Porto Alegre: Artmed Bookman, 2008.
- OUCHI, W.G. A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms. **Management Science**, v. 25, p. 833-48, 1979.
- PECI, A. A Nova Teoria Institucional em Estudos Organizacionais: uma Abordagem Crítica. Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. **Anais ... Brasília, DF, Brasil, 29, 2005**.
- PIRSON, M.; MARTIN, K.; PARMAR, B. L. Public trust in business and its determinants. In: HARRIS J.D.; MORIARTY B.; WICKS, A.C. (Eds.). **Public trust in business**. Cambridge: Cambridge University Press, 2014.
- PRATT, M. G.. For the lack of a boilerplate: Tips on writing up (and reviewing) qualitative research. **Academy of Management Journal**, v.52, n.5. p.856-862, 2009.
- PURSEY, P.M.; HEUGENS, A.R.; RIEL, B.M.Van.; BOSCH, F.A.J. Van Den. Reputation Management Capabilities as Decision Rules. **Journal of Management Studies**, v. 41, n. 8, p. 1349-1377, 2004.
- PUTNAM, R.D. **Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy**. Princeton: Princeton University Press, 1993.
- PFARRER, M.D.; DECELLES, K.A.; SMITH, K.G.; TAYLOR, M.S. After the Fall: Reintegrating the Corrupt Organization. **Academy of Management Review**, v. 33, n. 3, 2008.
- PwC - PRICEWATERHOUSECOOPERS BRASIL LTDA. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/> - Pesquisa de Empresas Familiares no Brasil. Acesso em: 1º jan.2019.
- RAMASWAMY, V.; UENG, C.J.; CARL, L. Corporate Governance Characteristics of Growth Companies: An Empirical Study. **Academy of Strategic Management Journal**, v. 7, p. 21-33, 2008.

- RBA – Revista Brasileira de Administração. Disponível em: <https://revistarba.org.br/tudo-em-familia/> Pesquisa de Empresas Familiares no Brasil, PwC, 2016 . Acesso em: 1º jan. 2019.
- REED, M. S.; GRAVES, A.; DANDY, N.; POSTHUMUS, H.; HUBACEK, K.; MORRIS, J.; PRELL, C.; QUINN, C. H. e STRINGER, L. C. “Who’s in and why A typology of stakeholder analysis methods for natural resource management”. **Journal of Environmental Management**, v. 90, p. 1933-1949, 2009.
- ROBINSON, A. Spirituality and Risk: Toward an Understanding. **Holist Nurse Pract**, v. 8, n. 2, p. 1-7, 1994.
- ROSSETTI, J.P.; ANDRADE, A. **Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- ROTTER, J.B. Interpersonal Trust, Trustworthiness and Gullibility, **American Psychologist**, v. 35, p. 1-7, 1980.
- ROTTER, J. A new scale for the measurement of interpersonal trust. *J. Person*, n. 35, p. 651-665, 1967.
- ROUSSEAU, D. M.; SITKIN, S. B.; BURT, R.S.; CAMERER, C. Not so Different After All: a Cross Discipline View of Trust. **Academy of Management Review**, v. 23, p. 393-404, 1998.
- SABEL, C.F. Studied Trust: Building new Forms of Cooperation in a Volatile Economy. **Human Relations**, v. 46, p. 1133-1170, 1993.
- SAMPAIO, R.; LYCARIÃO, D. Eu quero acreditar! Da importância, formas de uso e limites dos testes de confiabilidade na Análise de Conteúdo. **Rev. Sociol. Polit.**, v. 26, n. 66, p. 31-47, jun. 2018.
- SANTIAGO, A.; PANDEY, S.; MANALAC, M.T. Family presence, family firm reputation and perceived financial T performance: Empirical evidence from the Philippines. **Journal of Family Business Strategy**, v. 10, p. 49-56, 2019.
- SBEPPARD, B.H.; SBERMANN, D. M. The Grammars of Trust: a Model and General Implications. **Academy of Management Review**, v. 28, p. 422-437, 1998.
- SCOTT, R.W. **Institutions and Organizations: Ideas, Interests and Identities**. 4. ed. Thousand Oaks: SAGE, 2013.
- SHANKER, M.C.; ASTRACHAN, J.H. Myths and Realities: Family Businesses' Contribution to the US Economy - A Framework for Assessing Family Business Statistics. **Family Business Review**, 1996.
- SHARMA, P. An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future. **Family Business Review**, v. 17, n. 1, p. 1-36, 2004.
- SHARMA, P.; CHRISMAN, J.J.; CHUA, J.H. Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges. **Family Business Review**, v. 10, p. 1-36, 1997.
- SHAPIRO, S.P. The social control of impersonal trust. **American Journal of Sociology**, v. 93, n. 3, p. 623–658, 1987.
- SIMMEL, G.; WOLFF, K.H. The Sociology of George Simmel. New York: Free Press, 1950. In: FLORES, F.; SOLOMON R.C. Creating Trust. **Business Ethics Quarterly**, v. 8, Issue 2, p.205-232, 1998.

- SITKIN, S. B.; ROTH, N. L. Explaining the limited effectiveness of legalistic ‘remedies’ for trust/ distrust. **Organization Science**, v. 4, p. 367-392, 1993.
- STEWART, A.; MINER, A.S. The Prospects for Family Business in Research Universities. **Journal of Family Business Strategy**, v. 2, p. 3-14, 2011.
- STRAUSS, A.L.; CORBIN, J. **Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques**. 2nd edn.. London: Sage, 1998.
- SUNDARAMURTHY, C. Sustaining Trust Within Family Businesses. **Family Business Review**, v. 21, n. 1, p. 89-102, 2008.
- TOLBERT, P.S; ZUCKER, L.G. Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations: The Diffusion of Civil Service Reform, 1880-1935. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, Issue 1, p. 22-39, March 1983.
- TURNER, K.L.; MAKHIJA, M.V. The Role of Organizational Controls in Managing Knowledge. **Academy of Management Review**, v. 31, n. 1, p. 197-217, 2006.
- USLANER, E.M. **The Moral Foundations of Trust**. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.
- VALOR ECONÔMICO. Facebook publica anúncio em jornais admitindo “quebra de confiança. Disponível em: <https://www.valor.com.br/>. Acesso em: 25 mar. 2018.
- VAN DE VEM, A.; HUBER, G. Longitudinal Field Research Methods for Studying Process of Organizational Change. **Organization Science**, v. 1, n. 3, p. 213-219, 1990.
- VIEIRA. M.F; CARVALHO C.A. **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.
- WEIBEL, A. Formal control and trustworthiness – never the twain shall meet? **Group & Organization Management**, v. 32, n. 4, p. 500-517, 2007.
- WEIBEL, A.; DEN HARTOG, D.; GILLESPIE, N.; SEARLE, R.; SKINNER, D. How do controls impact employee trust in the employer? **Human Resource Management**, DOI: 10.1002/hrm.21733, 2015.
- WEICK, K.E. **Social Psychology of Organization**. São Paulo: Blücher/EDUSP, 1979.
- WEICK, K. E. **Sensemaking in organizations**. London: Sage, 1995.
- WEICK, K. E.; SUTCLIFFE, K. M.; OBSTFELD, D. Organizing and the process of sensemaking. **Organization Science**, v. 16, n. 4, p. 409-421, 2005.
- WILLIAMSON, O.E. Calculativeness, Trust and Economic Organization. **Journal of Law and Economics**, v. 36, n. 2, p. 453-486, 1993.
- WRIGHT, A.; EHNERT, I. Making Sense of Trust Across Cultural Contexts. In:
- WRIGHT, O.; FERRIS, S.P. Agency Conflict and Corporate Strategy: the Effect of Divestment on Corporate Strategy. **Strategic Management Journal**, v. 18, 1997.
- ZAHEER, A.; McEVILY, B.; PERRONE, V. Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance. **Organization Science**, v. 9, p. 141-159, 1998.
- ZUCKER, L.G. Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure. **Research in Organizational Behavior**, v. 8, p. 53-111, 1986.

YULIYA, P.; AHLBERG, J. Bad Governance of Family Firms: The Adoption of Good Governance on the Boards of Directors in Family Firms. **Ephemera: Theory & Politics in Organization**, v.16, n. 1, p. 53-77, 2006.