

Influência Familiar na Concepção dos Sistemas de Recompensas

Family Influence in the Design of Reward Systems

Evandro De Nez

Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da
Universidade Regional de Blumenau - FURB
Endereço: Rua Antônio da Veiga, 140, Sala D-202, Campus I, Bairro Victor Konder
CEP 89030-903 – Blumenau, SC – Brasil
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1144-8962>
E-mail: evandronez@hotmail.com
Telefone: 55(47)3321-0565

Ilse Maria Beuren

Doutora em Controladoria e Contabilidade pela FEA/USP
Professora do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC
Endereço: Universidade Federal de Santa Catarina, Campus Reitor João David Ferreira Lima,
s/n, Bairro Trindade
CEP 88040-970 – Florianópolis, SC – Brasil
E-mail: ilse.beuren@gmail.com
Telefone: 55(48)3721-3891

Resumo

Este estudo analisa a influência familiar na concepção dos sistemas de recompensas de uma empresa familiar. A influência familiar foi analisada nas dimensões poder, experiência e cultura e os sistemas de recompensas nas formas monetária e não monetária. Um estudo de caso foi realizado em uma empresa industrial de baterias automotivas localizada no sudoeste do Paraná, no período anterior e posterior a transição na gestão da primeira para a segunda geração familiar. Os dados foram coletados por meio de entrevistas de gestores, documentos e observação em reuniões. Os resultados da pesquisa indicaram influência familiar na concepção dos sistemas de recompensas e que esses são utilizados para disseminar seus ideais na organização. Com o ingresso da segunda geração na gestão da empresa, mudanças foram percebidas no perfil da gestão e dos sistemas de recompensas, mas foi mantido o propósito de disseminar a ideologia da gestão familiar. Embora alguns indicadores revelem mudança sutil na gestão, observa-se que ela vem alterando a percepção de gestores chave da empresa. O estudo contribui para o conhecimento teórico-empírico de empresas familiares quanto à percepção da influência da família na concepção dos sistemas de recompensas e às mudanças na gestão com o ingresso da segunda geração familiar.

Palavras-chave: Influência familiar. Sistemas de recompensas. Sucessão na gestão.

Abstract

This study analyzes the family influence in the design of the reward systems of a family business. Family influence was analyzed in the dimensions of power, experience and culture and the reward systems in monetary and non-monetary forms. A case study was carried out in an industrial automotive battery company located in the southwest of Paraná, in the period before and after the transition in management from the first to the second generation of the family. Data were collected through interviews with managers, documents and observation at meetings. The results of the research indicated family influence in the design of the reward systems and that these are used to disseminate their ideals in the organization. With the entry

of the second generation in the management of the company, changes were perceived in the profile of management and the reward systems, but the purpose of disseminating the ideology of family management was maintained. Although some indicators reveal a subtle change in management, it is observed that it has been changing the perception of key managers of the company. The study contributes to the theoretical-empirical knowledge of family businesses regarding the perception of the family's influence in the design of reward systems and changes in management with the entry of the second family generation.

Keywords: Family influence. Reward systems. Succession in management.

1 Introdução

Em sua criação, diversas empresas são geridas por famílias, mas que mesmo com o passar do tempo podem continuar realizando uma gestão familiar (CHENG, 2014). Uma empresa é considerada familiar quando no mínimo por duas gerações membros da família tomam as decisões no ambiente do negócio (DONNELLEY, 1967; GRZYBOVSKI; TEDESCO, 1998; RICCA NETO, 1998). Nesse sentido, pesquisas vêm sendo realizadas com o intuito de analisar as consequências da gestão familiar (BARONTINI; CAPRIO, 2006).

As empresas familiares habitualmente são caracterizadas como organizações avessas ao risco, conservadoras e estagnadas (KAMMERLANDER; VAN ESSEN, 2017). Em empresas familiares é comum que os objetivos e princípios organizacionais se misturem com os princípios e objetivos da própria família que a administra, sendo que o equilíbrio entre essas condições é importante para a continuidade da empresa (TILLMANN; GRZYBOVSKI, 2005). As empresas familiares têm como característica principal a forma de gestão, que se diferencia das demais empresas especialmente pelos seguintes aspectos: centralização das decisões pelo gestor, emprego e promoção de familiares e resistência quanto às regras organizacionais devido ao vínculo familiar (BORNHOLDT, 2005).

Quando a família realiza a gestão da organização, algumas características se destacam: a valorização dos empregados com maior tempo de trabalho, especialmente aqueles que estão na empresa desde a sua criação; a confiança, a lealdade e o tempo de trabalho é fator preponderante para promoções e premiações de produtividade; predição pela comunicação verbal e contatos pessoais do que pela comunicação formal; interferência do laço afetivo nas medidas tomadas pela gestão, bem como seu comportamento e relacionamento quanto ao funcionário; utilização do poder para a tomada de decisão em detrimento da competência; e dedicação exclusiva para a empresa, sem limitação de horário (BERNHOF, 1989).

Astrachan, Klein e Smyrniotis (2002) desenvolveram um método para avaliar a extensão da influência familiar nas organizações, denominado Escala F-PEC. A escala da influência familiar afere o poder, a experiência e a cultura (*family influence on power, experience, and culture - F-PEC*). Sua utilização permite mensurar a influência da família em diversos aspectos, tais como: sucessos, falhas, estratégias, sistemas e operações. Esse instrumento permite avaliar a influência familiar em uma escala contínua, em vez de restringir seu uso como uma variável categórica, em três dimensões: poder, experiência e cultura (ASTRACHAN; KLEIN; SMYRNIOTIS, 2002).

A influência da família na estratégia da empresa está pautada no uso de controles estratégicos, ligados às metas estratégicas de longo prazo (HSU; CHANG, 2011). Esses controles estratégicos contribuem para acompanhar as incertezas estratégicas e alcançar os objetivos organizacionais (SIMONS, 1995). Dentre os controles estratégicos têm-se os sistemas de recompensas, definidos como um conjunto de ações ou instrumentos de natureza material ou imaterial que são oferecidos aos funcionários como compensação aos serviços prestados, como incentivo ao aumento da produtividade (CÂMARA, 2000). As políticas de recompensas nas organizações podem ser realizadas de várias formas, possuir ampla utilização e ter diferentes objetivos, por isso é um tema complexo e que estimula a realização

de pesquisas empíricas (CHILD, 2012).

Características particulares da gestão das empresas familiares representam um esteio para o desenvolvimento de pesquisas (HOWORTH et al., 2016). No Brasil, observa-se uma escassez de estudos relativos a gestão de empresas familiares, apesar da sua representatividade na economia nacional. Esses aspectos sugerem uma lacuna de pesquisa que merece atenção dos pesquisadores. Diante deste contexto, tem-se a seguinte pergunta de pesquisa: Qual a percepção da influência familiar na concepção dos sistemas de recompensas em uma empresa familiar? Dessa forma, o objetivo da pesquisa é analisar a influência familiar na concepção dos sistemas de recompensas em uma empresa familiar.

Este estudo contribui para a literatura de empresa familiar, ao analisar a influência familiar pelo F-PEC na percepção dos gestores afetados pelos sistemas de recompensas propostos pela gestão familiar. A percepção é aferida em dois momentos da gestão familiar: (i) quando o patriarca detinha a totalidade das ações e (ii) após a introdução da segunda geração na gestão da empresa. A pesquisa contribui para além do desenvolvimento teórico-empírico de pesquisas sobre empresas familiares, visto que apresenta relatos de atores envolvidos no cotidiano das práticas de gestão de uma empresa familiar.

Burkart, Panunzi e Shleifer (2003) indicam a existência de um grande número de empresas familiares no Brasil, porém, ressaltam que ainda há escassez de estudos com este tipo de organização, principalmente aqueles destinados à sua gestão. Destaca-se ainda a importância das empresas familiares no cenário nacional, tanto para a economia quanto à geração de empregos (PETRY; NASCIMENTO, 2009). A pesquisa justifica-se também pelas organizações familiares possuírem peculiaridades que as diferenciam das demais, como o processo de gestão, considerado uma das suas maiores fragilidades (LEONE, 2010), as quais estudos ainda buscam identificar.

2 Revisão da Literatura

A revisão da literatura abarcou a temática da influência familiar na gestão de empresas familiares e o mecanismo do sistema de recompensas. O desenvolvimento da primeira temática teve como foco o processo de identificação da influência familiar na empresa a partir de um método encontrado na pesquisa bibliográfica que vislumbra três dimensões: poder, experiência e cultura. Já para o sistema de recompensas teve-se como alvo da revisão da literatura a discussão dos seus propósitos nas organizações.

2.1 Influência familiar pela F-PEC

Astrachan, Klein e Smyrniotis (2002) desenvolveram um método para avaliar a influência familiar nas empresas, que utiliza um instrumento denominado Escala F-PEC. Este instrumento proporciona a avaliação da influência da família em uma escala contínua e não apenas categórica, como outras formas de mensuração da influência. Possibilita ao pesquisador empregar pontuação individual de suas subescalas ou uma pontuação fixa para desenvolver variáveis independentes, dependentes, mediadoras e moderadoras da influência familiar na empresa (ASTRACHAN; KLEIN; SMYRNIOS, 2002).

Para cada empresa familiar há diferentes níveis de envolvimento da família e isto proporciona características diferentes para cada empresa, sendo que a F-PEC não tem o propósito de classificar as empresas em familiares ou não familiares, mas de indicar o grau de envolvimento e influência da família na gestão da empresa (ASTRACHAN; KLEIN; SMYRNIOS, 2002). A F-PEC teve como base de suas considerações o estudo de Shanker e Astrachan (1996), que estabelece um número contínuo para a determinação de empresa familiar e não apenas, por meio de uma classificação dicotômica que indica se a empresa é o não familiar, sendo esta condição utilizada no desenvolvimento do instrumento F-PEC.

Astrachan, Klein e Smyrniotis (2002) julgam a influência familiar em uma empresa a

partir de três dimensões: poder, experiência e cultura. A mensuração por um índice, denominado F-PEC Scale, que compreende essas três dimensões, indica a extensão da influência familiar nas organizações. Ao apresentar essas três subescalas, oportunizam, seja qual for a empresa, avaliar a influência familiar envolvida na gestão, não sendo necessário realizar o cruzamento para saber se a empresa é considerada familiar, sendo que este entendimento é de atribuição do pesquisador (RAU; ASTRACHAN. SMYRNIOS, 2018).

A primeira dimensão está relacionada ao poder, a qual considera que a família pode ter influência na organização por meio da sua propriedade e envolvimento de seus familiares na estrutura de governança e administração. A influência na propriedade pode ser mensurada pela participação acionária da família na organização. Já a influência nas estruturas de governança e gestão pode ser aferida pelo número de representantes da família no processo decisório, ou seja, a proporção de representantes familiares nos setores de tomada de decisão (ASTRACHAN; KLEIN; SMYRNIOS, 2002).

Os membros da família exercem seu poder em distintos graus de envolvimento, sendo que isto é proporcionado pelo número de suas ações ou quotas, independente dos postos que ocupam nos organismos de gestão. Na Figura 1 elucida-se a aferição do grau de poder e controle da família em uma empresa.

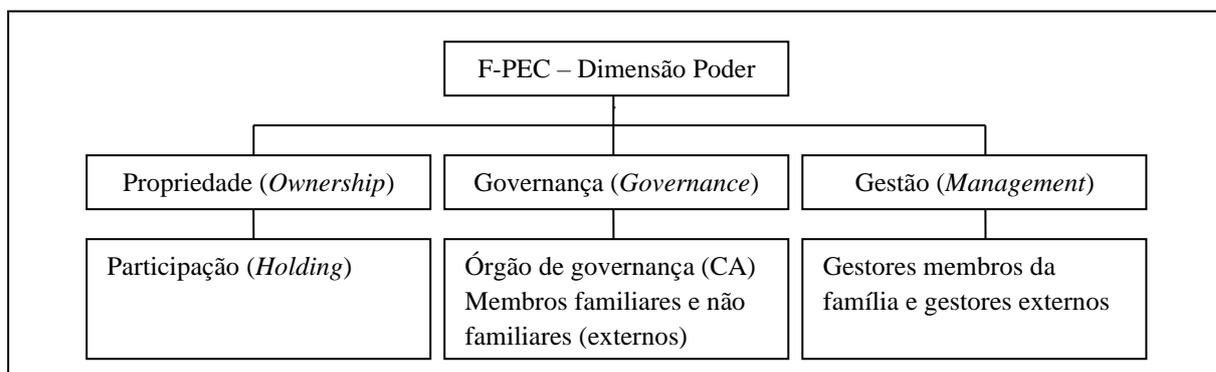


Figura 1 - Dimensão Poder da F-PEC

Fonte: Astrachan, Klein e Smyrnios (2002, p. 47).

Além da dimensão poder, proveniente da propriedade, governança e gestão, a influência familiar também pode ser realizada por intermédio da experiência e do conhecimento edificado no decorrer das gerações da família (KLEIN; ASTRACHAN; SMYRNIOS, 2005). A dimensão da experiência da F-PEC está pautada no processo de sucessão da empresa familiar, ou seja, o número de gerações envolvidas na empresa e o número de membros da família que fazem parte da organização (ASTRACHAN; KLEIN; SMYRNIOS, 2002).

As empresas familiares que passam por sucessão de uma geração para outra com sucesso, conseguem vantagens devido a experiência de uma geração passada para outra (ASTRACHAN; KLEIN; SMYRNIOS, 2002). A transição de uma geração para outra pode provocar alterações na estrutura de propriedade e fazer emergir valores que antes não estavam em evidência, com impacto negativo na relação entre os membros da família e o desempenho da organização (WARD, 1987). Astrachan (1988) aduz que empresas familiares são muito frágeis quando há mudança de controle e direção. Essa fragilidade pode decorrer da mudança da cultura dos novos gestores da família, inclusive a longo prazo o efeito pode ser negativo.

A experiência na F-PEC está relacionada à sucessão e ao número de gerações implicadas na gestão, e que apesar de estudos em empresas familiares não terem concordância quanto ao momento que uma empresa passa de uma geração para outra, os estudos consentem que a cada sucessão há um importante aumento da experiência para a empresa. Na Figura 2

mostra-se a aferição do grau de experiência pela F-PEC.

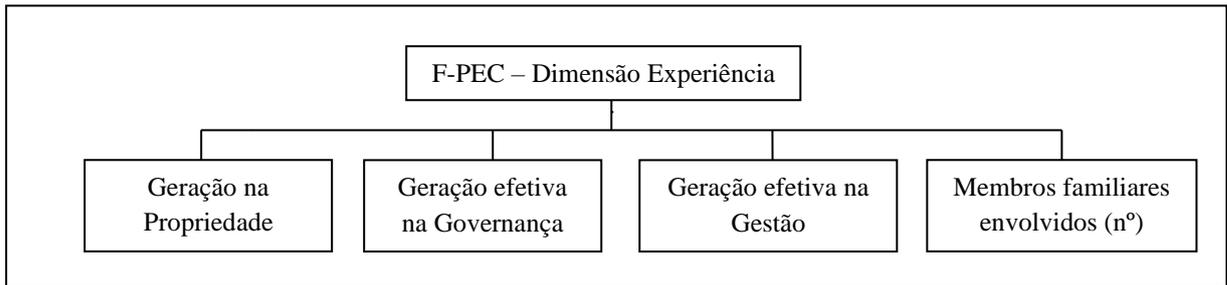


Figura 2 - Dimensão Experiência da F-PEC
Fonte: Astrachan, Klein e Smyrniotis (2002, p. 50).

A terceira dimensão da F-PEC está relacionada à cultura, e suas premissas são baseadas em duas ideias principais. A primeira relaciona-se a estudos que estabelecem que a empresa pode ser vista como familiar quando a família e a empresa associam seus valores e princípios. A segunda vem de estudos que determinam que uma empresa é familiar segundo os gestores familiares veem a empresa. Assim, a F-PEC busca mensurar a extensão que os valores familiares e da empresa estão alinhados e o compromisso da família com a empresa.

Estudos anteriores já argumentavam que o que difere uma empresa familiar de uma não familiar é a cultura da própria família na organização (GALLO, 1995). A cultura de uma empresa pode ser passada de uma geração para outra, portanto, utilizada por um longo período de tempo, com pontuais mudanças neste período, mas para isso ocorrer são necessários mecanismos confiáveis de propagação da sua essência (GERSICK et al. 1997).

Desta forma, quanto maior for o comprometimento da família com a gestão da empresa, maior será a influência familiar no desempenho e nos controles estratégicos da organização, sendo o sistema de recompensas um desses controles. Na Figura 3 evidencia-se a aferição da dimensão cultura pela F-PEC.

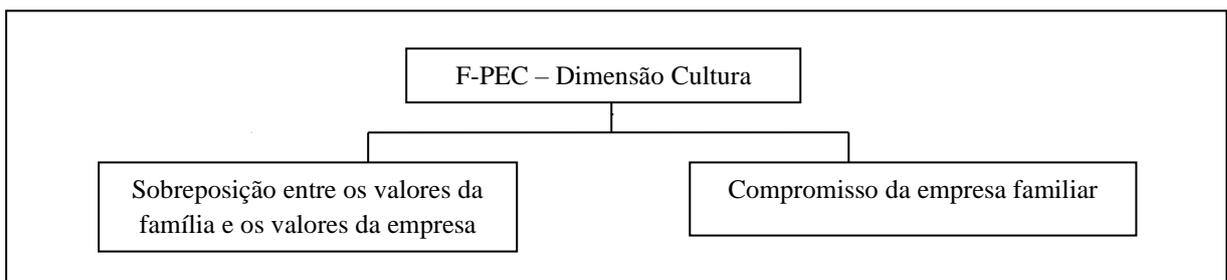


Figura 3 - Dimensão Cultura da F-PEC
Fonte: Astrachan, Klein e Smyrniotis (2002, p. 51).

Cabe ressaltar que os três elementos propostos pela F-PEC podem ter impacto e relevância distintos em empresas diferentes, bem como o estágio em que a empresa se encontra no seu ciclo de vida pode ter influência e importância diferentes para cada dimensão proposta pela F-PEC (FREZATTI; BIDO; MUCCI, BECK, 2017). A próxima sessão aborda sobre os sistemas de recompensas como um mecanismo de controle estratégico da gestão da empresa familiar.

2.2 Sistemas de recompensas

Os sistemas de recompensas têm como finalidade observar e reconhecer o quanto um funcionário é benéfico para a empresa, sendo que estes sistemas acabam por atrair e manter funcionários interessantes nas organizações (DUTRA; HIPÓLITO, 2012). Também pode ser

definido com um conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da empresa, sendo estes instrumentos de natureza material e imaterial, que formam a contrapartida da empresa para o funcionário pelo seu desempenho profissional e o sucesso da empresa, reforçando a motivação e produtividade (CÂMARA, 2000).

Para Lawler (1982), os sistemas de recompensas devem estar alinhados com a estratégia da empresa, mas principalmente devem ter como premissas os motivos que levam os funcionários a terem mais estímulo ao trabalho, como, por exemplo, a realização pessoal, o avanço na carreira, o reconhecimento dos seus pares e da gestão e a remuneração. Os sistemas de recompensas devem fortalecer os valores e objetivos da gestão da organização e incentivar determinados comportamentos e ações que a empresa gostaria dos funcionários (HOLBECHE, 2009). Os sistemas de recompensas também devem ser capazes de apoiar as habilidades e capacidades dos funcionários, podendo ser utilizados para reconhecimento do empenho específico de cada um na organização (CARDOSO, 2006).

Bratton e Gold (2012) descrevem que os sistemas de recompensas podem abarcar pagamentos monetários e não monetários que uma empresa oferta ao funcionário, em troca da prestação de serviços com eficiência e eficácia. Assim, a recompensa pode ser financeira (aumento de salário, promoção, etc) ou não financeira (elogio público ou particular, prêmio pelo desempenho, etc) (DUTRA, 2002). Ressalta-se que tanto as recompensas financeiras como as não financeiras devem ter como premissa o conceito da equidade. É importante que os funcionários percebam as recompensas como sendo justas e que as empresas levem em consideração as características e necessidades dos funcionários (LAWLER, 1982).

Dutra e Hipólito (2012) mencionam que os sistemas de recompensas podem ser concedidos aos funcionários sob três formas: remuneração fixa, remuneração variável e recompensa não financeira. A remuneração fixa traduz-se em salário e seus benefícios, é estabelecida conforme a responsabilidade do cargo e a complexidade da função, sendo que este pagamento é realizado continuamente (DUTRA; HIPÓLITO, 2012). A remuneração variável consiste em um pagamento pelo desempenho do funcionário avaliado num determinado período (HARRIS, 1997). Já a recompensa não financeira é mais complexa para identificação, precisa ser assimilada pelo funcionário como uma oportunidade de que seu trabalho seja reconhecido profissionalmente e pessoalmente, e que estas oportunidades podem estimular seu desenvolvimento profissional na organização (HOLBECHE, 2009). Bratton e Gold (2009) descrevem que a recompensa não financeira é tão importante quanto a financeira, pois simboliza o reconhecimento emocional do funcionário pelo seu desempenho.

Gohari, Ahmadloo, Boroujeni e Hosseinipour (2013) constataram em seu estudo associação entre o sistema de recompensas e o desempenho dos indivíduos, indicando assim que a recompensa é a razão para a motivação do funcionário. Chepkwony e Oloko (2014) observaram em sua pesquisa que os sistemas de recompensas servem como alavancas importantes de motivação para o desempenho do funcionário. O sistema de recompensas deve incentivar individualmente e coletivamente os funcionários, sendo um importante mecanismo para recompensar o funcionário conforme os preceitos determinados pela gestão da empresa.

3 Procedimentos Metodológicos

Com o propósito de investigar a influência familiar nos sistemas de recompensas foi realizado um estudo de caso em uma empresa industrial fabricante de baterias automotivas situada na região sudoeste do estado do Paraná. Para Yin (2015), o estudo de caso tem como intuito compreender uma entidade e entender em profundidade o 'como' e os 'porquês' da ocorrência de determinados fatos, mostrando sua identidade e as particularidades relacionadas ao interesse da pesquisa. Nesta perspectiva, o construto da pesquisa tem como propósito caracterizar fundamentos observáveis e apontar como podem ser capturadas pelas deliberações determinadas no estudo, e sua junção forma uma informação para a realização de

indicadores (BISBE; BATISTA-FOGUET; CHENHALL, 2007). Desta forma, o Quadro 1 apresentam-se as categorias e subcategorias de análise e seus respectivos autores, que compõem o construto da pesquisa.

Quadro 1 - Construto da pesquisa

Objetivo	Categoria	Subcategoria	Autores
Influência familiar	Dimensão Poder F-PEC	Propriedade	Astrachan, Klein e Smyrnios (2002).
		Governança	
		Gestão	
	Dimensão Experiência F-PEC	Geração na propriedade	Astrachan, Klein e Smyrnios (2002).
		Geração efetiva na governança	
		Geração efetiva na gestão	
		Membros familiares envolvidos	
Dimensão Cultura F-PEC	Sobreposição entre os valores da família e os valores da empresa	Astrachan, Klein e Smyrnios (2002).	
	Compromisso da empresa familiar		
Sistemas de Recompensas	Monetários	Remuneração fixa	Bratton e Gold (2012), Dutra (2012), Dutra e Hipólito (2012).
		Remuneração variável	
	Não Monetários	Elogios em público	Bratton e Gold (2012), Dutra (2012), Dutra e Hipólito (2012).
		Prêmios pelo desempenho	

Fonte: Elaboração própria.

As pesquisas qualitativas criam resultados provenientes de diversos modos de coleta de dados. Yin (2015) descreve que a utilização de combinação de diversos tipos de coleta de dados aperfeiçoa a qualidade da informação. Os procedimentos de coleta de dados empregados nesta pesquisa consistiram de entrevistas individuais, documentos e observação nas reuniões mensais da gestão. Para a entrevista foi utilizado um roteiro semiestruturado previamente estabelecido, mas que possuía independência de adaptação caso fosse necessário ao contexto da pesquisa e no decorrer da entrevista com os indivíduos.

Em consonância com Yin (2015), de que devem ser abordados informantes-chave, foram realizadas entrevistas com os gestores que integram o núcleo familiar e os gestores de cada setor da organização. Os informantes-chaves compreendem quatorze indivíduos, sendo cinco do núcleo familiar que participam da gestão da organização e nove gestores de setores. As entrevistas foram realizadas em maio e junho de 2019 na sede da empresa. No Quadro 2 apresenta-se a relação dos informantes-chave da pesquisa.

Quadro 2 - Informantes-chave

Gestores	Cargo	Tempo
Gestor 1	Membro do Conselho, Presidente e CEO	1h14 min
Gestor 2	Membro do Conselho, Diretora e CFO	36 min
Gestor 3	Membro do Conselho, Diretor Comercial	1h18 min
Gestor 4	Membro do Conselho, Diretor Industrial	51 min
Gestor 5	Membro do Conselho, Diretora Administrativa	32 min
Gestor 6	Chefe do Setor de Montagem	1h12 min
Gestor 7	Chefe do Setor de Expedição	1h9 min
Gestor 8	Chefe do Setor de Empaste	53 min.
Gestor 9	Chefe do Setor de Manutenção	1h35 min
Gestor 10	Chefe do Forno	39 min
Gestor 11	Chefe do Setor de Envelopamento	1h05 min
Gestor 12	Chefe do Setor da Fundação	54 min
Gestor 13	Chefe do Setor da Carga	58 min
Gestor 14	Chefe do Laboratório	46 min

Fonte: Elaborado própria.

As observações foram realizadas durante as visitas na empresa. Foi oportunizada a participação em: (i) oito reuniões mensais do conselho de administração, no período de fevereiro de 2018 a setembro de 2019; (ii) doze reuniões entre os gestores de setores, no período de abril de 2018 a agosto de 2019; e (iii) dez reuniões do conselho com os gestores de setores, no período de fevereiro de 2018 a setembro de 2019. A finalidade da participação foi verificar a mudança na percepção dos gestores de setores antes e após a integração dos filhos dos proprietários na gestão da empresa, que se deu nos anos de 2018 a 2019.

Os documentos utilizados para a pesquisa são fonte de informações importantes para o estudo de caso. Analisaram-se os seguintes documentos: histórico do grupo empresarial; código de ética; reportagens publicadas em *sites*; plano de cargos e salários; e plano de premiação por produtividade. Esses documentos foram coletados em setembro de 2019.

4 Resultados e Discussão

4.1 Apresentação do grupo familiar

O grupo familiar compõe-se de uma empresa industrial de baterias automotivas, estabelecida no Paraná, uma transportadora de baterias automotivas, também com sede no Paraná, e quatro distribuidoras, localizadas nos estados do Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul e Mato Grosso. A constituição societária da controladora é uma sociedade limitada, com características de *holding company*, exercidas na forma de controle do grupo econômico por um conselho de administração presidido pelo seu patriarca. Esta pesquisa concentrou-se na análise da empresa industrial de baterias automotivas, visto que nela estão concentrados os membros da governança do grupo familiar.

A empresa industrial de baterias automotivas iniciou suas atividades em 1980, inicialmente com reforma de baterias e revenda de baterias novas. Em 1983 iniciou a fabricação de placas e revenda de baterias. Em 1991, com uma estrutura maior na área industrial, a empresa passou a concentrar-se na fabricação de placas e baterias em grande escala, atendendo os estados do Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Goiás, Minas Gerais, Espírito Santo, Rio de Janeiro e São Paulo. Em 2012 a empresa passou por uma mudança societária, um dos sócios se retirou da sociedade, passando as quotas e a direção para o sócio remanescente, que assumiu a empresa em definitivo. Em 2018 a gestão do grupo iniciou o processo de transição, com duas gerações (pais e filhos) no comando em cargos estratégicos, que foi concluído em maio de 2019.

Vale destacar que em 2012 a produção mensal de baterias era de aproximadamente 12 mil unidades, já em setembro de 2019 a produção foi de 25 mil unidades, portanto, dobrou sua capacidade de produção e comercialização em sete anos. Em 2016 a empresa passou por uma auditoria do Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (Inmetro), conseguindo o selo para seus produtos, e em 2019 obteve o selo ISO 9000. Em setembro de 2019 possuía 178 funcionários. A empresa divulga no seu *site* que tem como missão "gerar energia com qualidade e segurança"; como visão "ser uma empresa reconhecida pela sua história e qualidade dos seus produtos, buscando o desenvolvimento e valorização dos seus clientes e colaboradores"; e como valores "família; história; resistência; e atendimento".

4.2 Influência familiar e dos sistemas de recompensas pré-transição

Nas entrevistas foi utilizado como parâmetro a escala F-PEC para analisar a influência familiar. No Quadro 3 constam os resultados dos questionamentos da situação pré-transição da gestão dos fundadores para a participação dos filhos na gestão da empresa.

Quadro 3 - Respostas pré-transição – F-PEC

Dimensão	Perguntas	Respondentes	Respostas
----------	-----------	--------------	-----------

Poder	O controle total é dos membros da família ou há participação de membros não familiares?	Gestor 1	“Eu e minha esposa somos os proprietários e tomamos as decisões”.
		Gestor 2	“Eu e meu marido”
		Gestores 6, 8, 9, 10 e 13.	O sócio
		Gestores 7, 11, 12 e 14	O sócio e sua esposa
	A organização dispõe de conselho de administração?	Gestores 1 a 14	Não
Quais são os membros e quantos são da família?	Gestores 1 a 14	-	
Experiência	Há quantas gerações a empresa pertence à família?	Gestores 1 e 2	"Uma, mas estamos no negócio há quase 40 anos".
		Gestores 6 e 13	-
		Gestores 7, 8, 9, 10, 11, 12 e 14	Uma
	Quais gerações gerenciam a empresa?	Gestores 1 e 2	Uma
		Gestores 6 a 14	Uma
Quantos membros da família participam da gestão?	Gestores 1 e 2	Dois	
	Gestores 6 a 14	Dois	
Cultura	A família tem influência sobre o negócio da empresa?	Gestores 1 e 2	“Todas as decisões passam por nós”
		Gestores 6 a 14	Os sócios tomam todas as decisões conforme eles querem.
	Os valores dos membros da família são os mesmos da empresa?	Gestores 1 e 2	“Mantemos os mesmos princípios em casa e na empresa”
		Gestores 6, 7, 8, 9, 10, 12 e 14	Os valores apresentados na empresa são os mesmos percebidos na vida pessoal dos sócios.
		Gestores 11 e 13	Os valores declarados são os mesmos, mas as ações na empresa parecem ser diferentes.
	Os funcionários tem lealdade aos negócios da família?	Gestores 1 e 2	Acreditam que sim, todos.
		Gestores 6, 8, 9, 10, 11, 12 e 14	Sim, todos.
		Gestores 7 e 13	Quase todos, alguns não.
	Os funcionários têm a ganhar por trabalhar no longo prazo na empresa?	Gestores 1 e 2	Sim, sempre prezamos pela continuidade dos colaboradores.
		Gestores 6, 7, 9, 10, 11, 12 e 14.	Sim.
		Gestores 8 e 13	Não.
	Os membros da família entendem e apoiam as decisões sobre o futuro da empresa?	Gestores 1 a 14	Sim.
	Os funcionários se sentem orgulhosos ao dizer aos outros que trabalham na empresa?	Gestores 1 e 2	Sim, acreditamos que todos.
Gestores 7, 8, 9, 10, 11, 12 e 14		Sim, acreditamos que todos.	
Gestor 6 e 13		Alguns não.	

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme Quadro 3, os gestores 3, 4 e 5 não faziam parte da empresa antes da transição e por isso não tiveram respostas para este momento da pesquisa. Na dimensão Poder da F-PEC, observa-se nas respostas que os sócios, exclusivamente, respondiam pela gestão da empresa no período pré-transição, sem a participação de terceiros e outros gestores. Também se verifica que não havia conselho de administração para uma gestão compartilhada.

Na dimensão Experiência da F-PEC, apesar de apenas a primeira geração estar gerindo a empresa, os quase 40 anos de atividade denotam que possuem capacidade de gerir o

negócio, o que é percebido pelos outros gestores. Nota-se ainda que somente o casal fundador toma as decisões. Esta condição também é observada na dimensão Cultura da F-PEC, pois na primeira indagação quanto à influência da família no negócio, todos responderam que as decisões são apenas dos sócios.

Quanto aos valores dos membros da família, tanto pessoal como na empresa, percebe-se nas respostas que eles se entrelaçam, sendo que apenas dois gestores não corroboraram com esta condição. As respostas quanto à lealdade, ganho a longo prazo e orgulho de trabalhar na empresa, indicam que os empregados possuem laços com a organização, o que é corroborado pelas respostas dos proprietários e dos gestores de setores. Esses resultados indicam que há envolvimento dos gestores, seja da direção, como do operacional, que constituem os gestores de número 6 a 14. Esta condição foi percebida nas reuniões mensais, onde, em sua maioria manifestaram admiração, principalmente do gestor 1, pelo fundador da empresa, que este procura ser justo com seus funcionários.

Portanto, as três dimensões (poder, experiência e cultura) propostas por Astrachan, Klein e Smyrniotis (2002) revelaram-se influentes no caso. No Quadro 4 discorre-se sobre os sistemas de recompensas da empresa e a percepção dos gestores quanto aos mesmos na pré-transição da gestão dos fundadores para a participação dos filhos na gestão da empresa.

Quadro 4 - Sistemas de recompensas pré-transição

Recompensa	Tipo	Respondentes	Respostas
Monetária	Renda fixa	Gestores 1 e 2	A empresa possui premiação fixa por produtividade para os colaboradores.
		Gestores 6, 7, 9, 10, 11, 12 e 14.	A empresa fornece renda fixa adequada e possível de ser alcançada.
		Gestores 8 e 13.	A empresa possui premiação fixa, contudo, aquém do que os colaboradores esperam, e um pouco difícil de alcançar.
	Renda variável	Gestores 1 e 2	A empresa possui premiação variável para metas alcançadas para cada setor.
		Gestores 6, 7, 9, 10, 12 e 14	A empresa fornece possibilidade de ganhos maiores pela renda variável, que requer dedicação à produtividade e possível de ser alcançada.
		Gestores 8, 11 e 13	Temos renda variável e quase nunca alcançamos, pois dependemos de outros setores que não cumprem o seu papel para conseguirmos os benefícios.
Não monetária	Reconhecimento pessoal	Gestores 1 e 2	Sempre tentamos elogiar nossos colaboradores quando eles desenvolvem um excelente papel na empresa.
		Gestores 6, 7, 9, 10 e 14	Os sócios fazem elogios na frente de outras pessoas e em reuniões da gestão.
		Gestores 8, 11, 12 e 13	Apenas o sócio faz elogios, a sócia nunca fez isso.
	Cursos	Gestores 1 e 2	A empresa possui plano de desenvolvimento para os colaboradores fazer cursos por conta da empresa, seja para desenvolvimento pessoal como profissional.
		Gestores 6 a 14	A empresa disponibiliza cursos para todos visando o desenvolvimento pessoal e profissional.
	Promoções de cargos	Gestores 1 e 2	A empresa sempre busca dentro da organização colaboradores para assumir funções mais elevadas, visando valorizar os funcionários.
		Gestores 6, 7, 9, 10 e 14	As promoções de cargos sempre foram colocadas à nossa disposição em nossos setores.
		Gestores 8, 11, 12 e 13	Não foram oportunizados dentro da organização possibilidades de melhoria de cargo para os

			funcionários do setor.
--	--	--	------------------------

Fonte: Dados da pesquisa.

No Quadro 4 descrevem-se aspectos dos sistemas de recompensas do período pré-transição. Ressalta-se que a empresa possui um plano de cargos e salários para seus funcionários. No sistema de recompensas monetárias, há premiação pela produção tanto de renda fixa como de renda variável, percebidos pelos respondentes. Na renda fixa, dois dentre os nove gestores de setores informaram que as metas são difíceis de serem alcançadas, já na renda variável esta condição foi apontada por três gestores.

Nos sistemas de recompensas não monetárias, a empresa tem em seu plano de cargos e salários as promoções de cargo, onde há possibilidade de melhora de cargo dentro da organização. Contudo, dentre os itens dos sistemas de recompensas é o de menor entrelaçamento entre os sócios e os gestores, pois quatro dos nove gestores não observaram a possibilidade de promoção de cargos, mesmo prevista no plano de cargos e salários. A empresa também fornece cursos para desenvolvimento pessoal e profissional, sendo que estes são amplamente reconhecidos pelos gestores, que não abrangem apenas o desenvolvimento profissional, mas também o pessoal, beneficiando e valorizando o funcionário como pessoa.

Depreende-se que os sistemas de recompensas concedidos aos funcionários abarcam as três formas mencionadas por Dutra e Hipólito (2012): remuneração fixa, remuneração variável e recompensa não financeira. Triangulando os resultados da dimensão Cultura da F-PEC com os sistemas de recompensas e os valores propostos pela empresa, é possível verificar que a palavra família está consoante como a cultura observada e os sistemas de recompensas. Isso também foi observado na participação das reuniões, onde se destaca a questão da família, sendo extensiva dos membros da família para os funcionários.

4.3 Influência familiar e dos sistemas de recompensas pós-transição

Para verificar a influência familiar nos sistemas de recompensas também foram utilizados nas entrevistas os parâmetros da escala F-PEC. No Quadro 5 apresentam-se os resultados dos questionamentos quanto ao período pós-transição da gestão dos fundadores para a participação dos filhos na gestão da empresa.

Quadro 5 - Respostas pós-transição – F-PEC

Dimensão	Perguntas	Respondentes	Respostas
Poder	O controle total é dos membros da família ou há participação de membros não familiares?	Gestores 1 a 5	Temos a participação de outros membros da família, pai, mãe, filhos e nora e dois consultores para gestão.
		Gestores 6 a 14	Há participação de pessoas de fora.
	A organização dispõe de conselho de administração?	Gestores 1 a 14	Sim
	Quais são os membros e quantos são da família?	Gestores 1 a 14	São sete membros, sendo cinco da família e dois de fora.
Experiência	Há quantas gerações a empresa pertence a família?	Gestores 1 a 14	Duas.
	Quais gerações gerenciam a empresa?	Gestores 1 a 5	Duas.
		Gestores 6 a 14	Duas, pais e filhos.
	Quantos membros da família participam da gestão?	Gestores 1 a 5	Cinco
Gestores 6 a 14		Cinco	
Cultura	A família tem influência sobre o negócio da empresa?	Gestores 1 a 5	Todas as decisões passam pelo conselho.
		Gestores 6, 7, 9, 11, 12 e 14	O conselho toma as decisões mas escuta os outros gestores.
		Gestores 8, 10 e 13	Os sócios tomam as decisões conforme eles querem.
	Os valores dos membros da família	Gestores 1 a 5	Temos os mesmos princípios, em

	são os mesmos da empresa?		casa e na empresa.	
		Gestores 6, 9, 10 e 14	Os valores apresentados na empresa são os mesmos percebidos na vida pessoal dos sócios	
		Gestores 7, 8, 11, 12 e 13	Os valores declarados são os mesmos, mas as ações dos novos gestores familiares são diferentes dos informados.	
	Os funcionários tem lealdade aos negócios da família?	Gestores 1 a 5	Acreditam que sim, todos.	
		Gestores 6, 9, 10, 12 e 14	Sim, todos.	
		Gestores 7, 8, 11 e 13	Alguns não tem lealdade.	
	Os funcionários têm a ganhar por trabalhar no longo prazo na empresa?	Gestores 1 a 5	Sim, sempre prezamos pela continuidade dos colaboradores.	
		Gestores 6, 7, 9, 10, 12 e 14	Sim.	
		Gestores 8, 11 e 13	Não.	
	Os membros da família entendem e apoiam as decisões sobre o futuro da empresa?	Gestores 1 a 5	Sim.	
		Gestores 6, 7, 9, 10, 11, 14	Sim.	
		Gestores 8, 12 e 13	Não, alguns pensam somente em si e não na empresa.	
Os funcionários se sentem orgulhosos ao dizer aos outros que trabalham na empresa?	Gestores 1 a 5	Sim, acreditamos que todos.		
	Gestores 7, 9, 10, 11 e 14	Sim, todos.		
	Gestor 6, 8, 12 e 13	Alguns não.		

Fonte: Dados da pesquisa.

No período considerado pós-transição, houve a entrada na gestão da empresa da segunda geração da família, composta pelos filhos do casal e da esposa de um dos filhos, que estão identificados como gestores 3, 4 e 5. Na dimensão Poder da F-PEC, observa-se que a família, apesar do ingresso de dois consultores externos na gestão, continua tomando as decisões. Foi implementado o conselho de administração, formado pelos membros da família e dois consultores, mantendo assim a condição de empresa familiar. Na dimensão Experiência da F-PEC, houve o ingresso da segunda geração da família, contudo, a experiência dos pais mantém o conhecimento intrínseco na organização. Em consonância com Astrachan, Klein e Smyrnios (2002), a sucessão de uma geração para outra foi beneficiada com a experiência da geração passada.

A dimensão Cultura da F-PEC apresenta evidências que a família mantém as mesmas condições da pré-transição, isso foi observado nas reuniões, com a preservação dos mesmos fundamentos anteriores a entrada da segunda geração na empresa, sendo mantidas a visão, missão e valores já descritos anteriormente. Contudo, há indícios de uma leve mudança na percepção de alguns gestores (6 a 14) quanto à cultura, com indicações de uma percepção negativa dos funcionários quanto a lealdade, orgulho da empresa e decisões da família. Isto sugere uma sutil mudança após a entrada da nova geração na organização.

No Quadro 6 descreve-se a percepção dos gestores sobre os sistemas de recompensas pós-transição da gestão dos fundadores para a participação dos filhos na gestão da empresa.

Quadro 6 - Sistemas de recompensas pós-transição

Recompensa	Tipo	Respondentes	Respostas
		Gestores 1 a 5	A empresa possui premiação fixa por produtividade para os colaboradores.

Monetária	Renda fixa	Gestores 6, 10, 11 e 14.	A empresa fornece renda fixa adequada e possível de ser alcançada.
		Gestores 7, 8, 9, 12 e 13.	A empresa possui premiação fixa, contudo, aquém do que os colaboradores esperam, e um pouco difícil de alcançar.
	Renda variável	Gestores 1 a 5	A empresa possui premiação variável para metas alcançadas para cada setor.
		Gestores 6, 10 e 14	A empresa fornece possibilidade de ganhos maiores pela renda variável, que requer dedicação à produtividade e possível de ser alcançada.
		Gestores 7, 8, 9, 11, 12 e 13	Temos renda variável e quase nunca alcançamos, pois dependemos de outros setores que não cumprem o seu papel para conseguirmos os benefícios.
Não monetária	Reconhecimento pessoal	Gestores 1 a 5	Sempre tentamos elogiar nossos colaboradores quando eles desenvolvem um excelente papel na empresa.
		Gestores 6, 7 e 14	Os gestores fazem elogios na frente de outras pessoas e em reuniões da gestão.
		Gestores 8, 9, 10, 11, 12 e 13	Apenas o patriarca, os outros não.
	Cursos	Gestores 1 a 5	A empresa possui plano de desenvolvimento para os colaboradores fazer cursos por conta da empresa, seja para desenvolvimento pessoal como profissional.
		Gestores 6 a 14	A empresa disponibiliza cursos para todos visando o desenvolvimento pessoal e profissional.
	Promoções de cargos	Gestores 1 a 5	A empresa sempre busca dentro da organização colaboradores para assumir funções mais elevadas, visando valorizar os funcionários.
		Gestores 6, 7, 8, 9, 10 e 14	As promoções de cargo sempre foram colocadas à nossa disposição em nossos setores.
		Gestores 11 e 12	Não foram oportunizados dentro da organização possibilidades de melhoria de cargo para os funcionários do setor.

Fonte: Dados da pesquisa.

Não se observou mudanças consideráveis nos sistemas de recompensas e nem do plano de cargos e salários, foram alterados apenas alguns parâmetros para o alcance das recompensas monetárias. Alguns gestores, em proporção maior que no período anterior a entrada da segunda geração, responderam que para o alcance das metas para recebimento de recompensas financeiras há maior dificuldade.

A questão de cursos se manteve e foi totalmente identificada pelos gestores. Houve melhora no período pós-transição quanto à percepção da promoção de cargos, sendo que anteriormente quatro gestores não tinham essa percepção, e na pós transição apenas dois gestores não apontaram essa percepção. Também houve mudanças quanto ao reconhecimento pessoal, a qual teve uma leve piora, sendo que antes eram quatro gestores que não identificavam esta condição, agora seis gestores não percebem mais esta condição.

Os resultados apresentam evidências que houve algumas mudanças com o ingresso da nova geração na gestão da empresa. Quanto à influência familiar verificada pela F-PEC, a mais substancial é relativa à dimensão Poder, com a introdução do conselho de administração. Também se observou a disseminação da dimensão Cultura, sendo que algumas mudanças na percepção de gestores ocorreram no período pós-transição. Em reuniões houve manifestações que os novos gestores possuem um sistema mais proativo para a gestão, sendo realizadas mais cobranças e com um pouco menos de preocupação com a questão familiar, visando melhorar o desempenho da organização.

Quanto aos sistemas de recompensas, houve mudanças substanciais quanto aos parâmetros, isso vem ao encontro da nova geração se preocupar mais com a produtividade,

eficiência e eficácia, o que ficou evidente nas observações realizadas nas reuniões. Contudo, os resultados relativos à percepção dos gestores de setores apresentam evidências que o impacto pode ser negativo, com indicação de que os sistemas de recompensas acabam não sendo eficazes para o desenvolvimento adequado das funções e dos resultados esperados. A transição de uma geração para outra pode fazer emergir valores, com impacto negativo na relação entre os membros da família e o desempenho da organização (WARD, 1987).

5. Considerações Finais

Este estudo analisou a influência familiar na concepção dos sistemas de recompensas de uma empresa familiar, no período anterior e posterior a transição da gestão dos fundadores para a participação dos filhos na gestão da empresa. Pelas entrevistas com gestores, documentos e observação em reuniões, há influência familiar diferente nos dois momentos analisados. No período pré-transição, quando apenas a primeira geração estava gerindo a empresa, ficava mais evidente a influência da dimensão Cultura e dos sistemas de recompensas benéficos aos gestores. Com a entrada da nova geração na gestão, que busca melhorar o desempenho da empresa, houve mudanças na percepção dos gestores quanto à cultura, mais independente destes novos membros da família, o que vem impactando nos sistemas de recompensas. Esta nova visão pode no longo prazo trazer efeitos não tão eficazes, devido ao desestímulo pelas dificuldades de alcançar os objetivos e metas propostas.

As observações nas reuniões do conselho de administração, dos gestores de setores e do conselho com os gestores de setores denotam que o aspecto familiar configurado pelo proprietário patriarca consiste de um olhar para o desenvolvimento tanto da empresa quanto dos funcionários. E que o trabalho conjunto da família influenciou a concepção dos valores da empresa, o que acabou por contribuir para a transição da gestão entre a primeira e a segunda geração da família. Mudanças foram percebidas no perfil da gestão e dos sistemas de recompensas com o ingresso da segunda geração, mas foi mantido o propósito de disseminar a ideologia da gestão familiar. Embora alguns indicadores revelem mudanças sutis nas três dimensões (poder, experiência e cultura) propostas por Astrachan, Klein e Smyrnios (2002), observa-se que elas vêm alterando a percepção de gestores chave da empresa.

A pesquisa contribui para estudos em empresas familiares a partir da percepção da influência da família nos sistemas de recompensas nos períodos pré e pós-transição da gestão, colaborando para o conhecimento empírico desses aspectos em empresas familiares. No entanto, os resultados precisam ser analisados com parcimônia em vista das suas limitações. Neste estudo, a percepção dos participantes quanto às questões propostas, pode não ter sido capaz de uma compreensão completa dos fatos analisados, haja vista que nem todos estavam presentes em todos os momentos na empresa. Recomenda-se, assim, explorar em futuras pesquisas pontos importantes para melhor a compreensão deste fenômeno. Em futuras pesquisas, recomenda-se incluir outros instrumentos para averiguar a influência da família nos sistemas de recompensas.

Referências

ASTRACHAN, J. H.; KLEIN, S. B.; SMYRNIOS, K. X. The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem1. **Family Business Review**, v. 15, n. 1, p. 45-58, 2002.

BARONTINI, R.; CAPRIO, L. The effect of family control on firm value and performance: Evidence from continental Europe. **European Financial Management**, v. 12, n. 5, p. 689-723, 2006.

BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: Sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1991.

BISBE, J.; BATISTA-FOGUET, J. M.; CHENHALL, R. Defining management accounting constructs: A methodological note on the risks of conceptual misspecification. **Accounting, Organizations and Society**, v. 32, n. 7-8, p. 789-820, 2007.

BORNHOLDT, W. **Governança na empresa familiar: Implementação e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BRATTON, J.; GOLD, J. **Human resource management: Theory and practice**. 5th ed. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2012.

BURKART, M.; PANUNZI, F.; SHLEIFER, A. Family firms. **The Journal of Finance**, v. 58, n. 5, p. 2167-2202, 2003.

CÂMARA, P. **Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica de recursos humanos**. 2. ed. Lisboa: Dom Quixote, 2000.

CARDOSO, L. R. Avaliando sistemas de remuneração baseados em habilidades e competências: a visão dos profissionais de gestão de pessoas. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 8, n. 21, p. 13-23, 2006.

CHENG, Q. Family firm research: A review. **China Journal of Accounting Research**, v. 7, n. 3, p. 149-163, 2014.

CHEPKWONY, C. C.; OLOKO, M. The relationship between rewards systems and job satisfaction: A case study at Teachers Service Commission Kenya. **European Journal of Business and Social Sciences**, v. 3, n. 1, p. 59-70, 2015.

CHILD, J. **Organização: Princípios e prática contemporâneos**. São Paulo: Saraiva, 2012.

DONNELLEY, R. G. A empresa familiar. **Revista de Administração de Empresas**, v. 7, n. 23, p. 161-198, 1967.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: Modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

DUTRA, J. D.; HIPÓLITO, J. A. M. **Remuneração e recompensas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

FREZATTI, F.; BIDO, D. D. S.; MUCCI, D. M.; BECK, F. Estágios do ciclo de vida e perfil de empresas familiares brasileiras. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 57, n. 6, p. 601-619, 2017.

GALLO, M. Family businesses in Spain: Tracks followed and outcomes reached by those among the largest thousand. **Family Business Review**, v. 8, n. 4, p. 145-254, 1995.

GERSICK, K.; DAVIS, J.; HAMPTON, M.; LANSBERG, I. **Generation to generation: Life cycles of the family business**. Boston: Harvard Business School Press, 1997.

GOHARI, P.; AHMADLOO, A.; BOROUJENI, M. B.; HOSSEINIPOUR, S. J. The relationship between rewards and employee performance. **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, v. 5, n. 3, p. 543-570, 2013.

GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. Empresa familiar x competitividade: Tendências e racionalidades em conflito. **Revista Teoria e Evidência Econômica**, v. 6, n. 11, p. 37-68, 1998.

HARRIS, J. The internal organization of hospitals: some economic implications. **Bell Journal of Economics**, v. 8, n. 42, p. 467-482, 1997.

HOLBECHE, L. **Aligning human resources and business strategy**. 2nd ed. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2009.

HOWORTH, C.; WRIGHT, M.; WESTHEAD, P.; ALLCOCK, D. Company metamorphosis: professionalization waves, family firms and management buyouts. **Small Business Economics**, v. 47, n. 3, p. 803-817, 2016.

HSU, L. C.; CHANG, H. C. The role of behavioral strategic controls in family firm innovation. **Industry and Innovation**, v. 18, n. 7, p. 709-727, 2011.

KAMMERLANDER, N.; VAN ESSEN, M. Research: Family firms are more innovative than other companies. **Harvard Business Review**, p. 1-5, 2017

KLEIN, S.; ASTRACHAN, J.; SMYRNIOS, K. The F-PEC Scale of Family Influence: Construction, validation, and further implication for theory. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 29(3), 321-339, 2005.

LAWLER, E. **The strategic design of reward systems**. Los Angeles: The Centre for Effective Organizations, Graduate School of Business Administration, 1982.

LEONE, N. M. C. P. G. **Empresa familiar: Desvendando competências, racionalidades e afetos**. São Paulo: Atlas, 2010.

PETRY, L. I.; NASCIMENTO, A. M. Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. **Revista Contabilidade & Finanças**, 20(49), 109-125, 2009.

RAU, S. B.; ASTRACHAN, J. H.; SMYRNIOS, K. X. The F-PEC revisited: From the family business definition dilemma to foundation of theory. **Family Business Review**, v. 31, n. 2, p. 200-213, 2018.

RICCA NETO, D. **Da empresa familiar à empresa profissional**. São Paulo: Cultural, 1998.

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**, v. 9, n. 2, p. 107-123, 1996.

SIMONS, R. **Levers of control: How managers use innovative control systems to drive**

strategic renewal. USA: Harvard Business Press, 1995.

TILLMANN, C.; GRZYBOVSKI, D. Sucessão de dirigentes na empresa familiar: Estratégias observadas na família empresária. **Organizações & Sociedade**, v. 12, n. 32, p. 45-61, 2005.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2015.

WARD, J. **Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth profitability and family leadership.** San Francisco: Jossey-Bass Inc, 1987.