

A relação entre o uso dos indicadores de desempenho e da riqueza socioemocional na tomada de decisão de empresas familiares brasileiras

CÁSSIA OLIVEIRA COLOSSALE
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

DANIEL MAGALHÃES MUCCI
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

A relação entre o uso dos indicadores de desempenho e da riqueza socioemocional na tomada de decisão de empresas familiares brasileiras

RESUMO

A riqueza socioemocional é comumente apontada como principal fator direcionador do processo decisório das empresas familiares, por isso, a maioria dos estudos de contabilidade gerencial excluem essas organizações de suas análises. Porém, trabalhos mais recentes evidenciam que as empresas familiares adotam indicadores de desempenho que auxiliam os gestores em suas atividades corporativas. O presente estudo possui o objetivo de entender como os componentes da riqueza socioemocional decorrentes da interação entre família e empresa se manifestam no processo decisório de pequenas empresas familiares após a adoção de práticas formais de mensuração do desempenho, avaliando a relevância adquirida pelas premissas e fatores socioemocionais nas decisões organizacionais diante da utilização de métricas financeiras. Para isso, o trabalho utiliza um estudo de caso exploratório realizado através de entrevistas semiestruturadas conduzidas em uma pequena empresa familiar do setor de serviços no Brasil. Nos depoimentos, foi identificado que os agentes aplicam o processo duplo de tomada de decisão, isto é, usam conjuntamente a base racional e cognitiva ao considerar tanto os dados financeiros quantitativos quanto elementos intuitivos provenientes das experiências anteriores e conhecimento do negócio. Como resultado, foi verificado que os aspectos cognitivos estão relacionados com os objetivos não-econômicos e afetivos das pequenas empresas familiares e a aplicação dos fatores socioemocionais não é inibida pela utilização de indicadores financeiros. Diante do conhecimento obtido por este trabalho, é possível aprimorar os métodos e práticas de gestão das pequenas empresas familiares ao considerar as especificidades do contexto e do modelo decisório dessas organizações.

Palavras-chave: Empresas familiares, premissas de decisão, riqueza socioemocional, indicadores de desempenho

1. Introdução

A contabilidade gerencial das empresas e seu suporte ao processo de planejamento, execução e controle são assuntos muito abordados e discutidos em pesquisas. A contabilidade gerencial moderna incorpora tanto medidas financeiras quanto medidas não financeiras na busca de refletir diferentes eixos do desempenho organizacional. Essa diversidade de informações fornece aos gerentes a visão do nível de alinhamento entre o objetivo estratégico definido e o caminho que está sendo percorrido, e também informações necessárias para embasar o processo de decisão (Van Veen-Dirks, 2010; Demski e Feltham, 1976). Em complemento a isso, Moers (2006) propõe que as ferramentas da contabilidade gerencial, como os indicadores de desempenho, podem ser adotados com o propósito de influenciar diretamente o comportamento dos gestores através do alinhamento entre interesses pessoais e organizacionais.

Nesse sentido, as ferramentas gerenciais, como os indicadores de monitoramento de performance, viabilizam o cumprimento dos dois focos anteriormente expressos: suporte ao processo de tomada de decisão e indução do comportamento do gestor (Van Veen-Dirks, 2010; Demski e Feltham, 1976).

Pequenas empresas familiares são geralmente desconsideradas dos estudos de contabilidade gerencial principalmente por serem associadas a maior intuição e emoção no

processo decisório (Pimentel, Scholten e Couto, 2018; Lee, Makri e Scandura, 2019). Particularmente, Pimentel, Scholten e Couto (2018) trazem evidências de que a gestão e decisão de negócios familiares são fortemente influenciados pela riqueza socioemocional, mas que não existem diferenças aparentes entre empresas familiares e não familiares quanto à relevância de aspectos racionais, pois ambas têm seu sucesso definido a partir das decisões tomadas pelos gestores, as quais precisam ser sustentadas por informações.

Pimentel et al. (2018) destacam a existência de um processo duplo de tomada de decisão, que se configura no uso tanto da base racional, através de elementos analíticos, quanto da base cognitiva, por meio de aspectos intuitivos e premissas. Nesse sentido, ao mesmo tempo que empresas familiares possuem a necessidade de decisões racionais baseadas em argumentos palpáveis para sustentar a continuidade do negócio, as experiências das gerações anteriores são também consideradas fontes legítimas e confiáveis de decisão (Giovannoni, Maraghini e Riccaboni, 2011).

Outros estudos desenvolvidos exploram algumas particularidades relevantes das empresas familiares que se refletem no processo decisório adotado.

Habbershon, Williams and MacMillan (2003) consideram que a empresa familiar deve ser vista como um metassistema constituído por três componentes: a unidade familiar, a empresa e cada um dos membros da família. Esses elementos possuem uma complexa interrelação na qual preocupações pessoais e profissionais se entrelaçam e mudanças em uma esfera geram impactos nas demais. Sob esse aspecto, Lee, Makri e Scandura (2019) e Ames, Nolli, Beck e Mucci, (2020) abordam fatores socioemocionais como base para as decisões de empresas familiares a fim de preservar o controle da família, identidade, capacidade de influência e perpetuação do negócio a longo prazo, mesmo que isso signifique perdas financeiras imediatas. Sendo assim, a riqueza socioemocional se faz importante por tornar-se a principal fonte de reprodução dos valores da família no negócio, os quais estão inseridos nos objetivos não econômicos e são considerados nas decisões administrativas a partir dos fatores presentes no modelo dos 4C's desenhado por Miller e Breton-Miller (2005).

Os 4C's são apresentados por Miller e Breton-Miller (2005) como fatores que, associados ao processo decisório nas empresas familiares, levam os administradores a conduzir a gestão com foco na Continuidade, Comunidade, Conexão e Comando. Manter o negócio para as gerações futuras, enraizar os valores, manter a reputação da família e estabelecer alianças sinceras, confiáveis e duradouras com partes relacionadas são enfaticamente considerados nas decisões, mas esses elementos não são captados por indicadores financeiros comuns, exigindo uma abordagem diferenciada por parte do tomador de decisão que, muitas das vezes, não é essencialmente lógica.

Assim, ainda que a adoção de indicadores de mensuração de performance façam parte do processo de profissionalização dos processos e operações das pequenas empresas familiares beneficiando o atingimento de objetivos estabelecidos e auxiliando os gestores nas atividades diárias, existem outros aspectos a serem considerados pelos gestores nas decisões que emergem a partir da base cognitiva e preservam a essência familiar (Heinicke, 2018; Mucci, 2020; Ames, Nolli, Beck e Mucci, 2020).

Com base na literatura já existente, o impacto que a interação entre fatores racionais e socioemocionais exerce na tomada de decisão dos gestores merece mais evidências, principalmente ao considerar que os estudos anteriores não destinam grande enfoque ao processo decisório. Esse entendimento dos diversos fatores que compõem o modelo de tomada de decisão é fundamental para aprofundar a compreensão de como a família e a empresa coexistem e sobrevivem ao longo do tempo.

Diante do cenário exposto, surge a seguinte pergunta: **como os objetivos não-econômicos e afetivos (4C's) se concretizam no processo decisório através dos aspectos**

cognitivos e racionais em uma empresa familiar de pequeno porte? Tendo como base o questionamento exposto, este trabalho possui o objetivo de compreender o modo como as premissas de decisão oriundas da interação entre a família e a empresa se manifestam no processo decisório das pequenas empresas familiares em conjunto com o uso de indicadores de desempenho, verificando se fatores socioemocionais e familiaridade permanecem com maior relevância na tomada de decisão mesmo diante da adoção de práticas formais de mensuração de desempenho.

Espera-se que esse trabalho contribua com uma análise dos fatores considerados pelos gestores de pequenas empresas familiares no processo decisório, baseando-se no estudo de um caso real. O entendimento da participação da base experiencial, manifestada por modelos mentais e realidades construídas em prol da riqueza socioemocional, e da base racional, evidenciada nos indicadores de desempenho da contabilidade gerencial adotada, colabora para o adequado desenvolvimento de métodos e práticas de gestão relevantes para as pequenas empresas familiares, implicando em sugestões no âmbito prático, de ações importantes no contexto e modelo decisório dessas organizações que geram impacto positivo no desempenho delas (Pimentel et al., 2018; Huerta, Petrides e O'Shaughnessy, 2017; Picone, Massis, Tang e Piccolo, 2021).

Vários estudos falam sobre a expressividade das empresas familiares na economia moderna. Atualmente, elas compõem grande parte das empresas no mundo e no Brasil representavam, em 2015, 45% das organizações com receitas superiores a 500 milhões de dólares, segundo indicado por Bressan, Schiehl, Procianny e Castro (2019). Isso mostra não só a importância desse segmento empresarial, como também o fortalecimento dele nos últimos anos (Ames, Noll, Beck e Mucci, 2020). Assim, este trabalho incentiva gestores, acadêmicos e profissionais da área contábil a desenvolver e aperfeiçoar os conhecimentos de ferramentas de gestão e tomada de decisão aplicáveis à realidade das empresas familiares brasileiras, contribuindo para melhor performance delas.

Além deste capítulo introdutório, o trabalho foi estruturado em cinco seções. A segunda seção trata-se do referencial teórico que apresenta os principais assuntos relacionados ao tema. Posteriormente, a seção 3 traz esclarecimento quanto ao procedimento metodológico usado. Na quarta seção são mostrados os resultados encontrados e, por fim, apresentam-se as conclusões e considerações finais.

2. Referencial Teórico

2.1. Interação Entre Família e Empresa

As empresas familiares são, segundo Chua et al. (1999), aquelas que tem como propósito moldar e perseguir a visão de uma família controladora. Existe uma intenção dominante de manter essa visão ao longo das gerações e esse esforço ganha maior potencial através do envolvimento dos membros da família, tornando-se a essência da empresa e gerando o principal ponto de distinção entre empresas familiares e não familiares.

A partir dessas definições iniciais, a empresa familiar é composta pela intersecção das interações entre dois sistemas distintos que coexistem no espaço e no tempo: a família e a empresa. Dada essa intersecção, a gestão de empresas familiares se torna complexa porque problemas e conflitos familiares podem ser trazidos para a realidade da organização, bem como preocupações em relação a investimentos, financiamento, emprego e reputação da firma acabam se entrelaçando com os demais assuntos familiares, principalmente quando membros da família são funcionários de diferentes níveis na empresa (Pimentel et al., 2018; Sorenson, 1999).

Por outro lado, dessa mistura entre os sistemas família e empresa, surge uma forte cooperação e ligação emocional entre os familiares responsável por mantê-los unidos perante os desafios do negócio e por fortalecer o compromisso com o sucesso dele (Craig e Moores, 2010). A partir deste fato, a empresa familiar desenvolve um conjunto específico de capacidades e recursos exclusivos resultante do envolvimento da família no negócio que se manifesta através da essência e identidade da organização e compõe a riqueza socioemocional, colocada por Dawson e Mussolino (2014) como o valor do afeto investido na empresa pela família. Ela se manifesta na necessidade pela identidade, influência e preservação da dinastia familiar, de modo que a manutenção desses aspectos representa o maior objetivo não econômico da empresa familiar e explica grande parte dos comportamentos e decisões estratégicas, comerciais e operacionais (Ames, Nolli, Beck e Mucci, 2020; Dawson e Mussolino, 2014).

O vínculo afetivo presente em empresas familiares faz com que seus gestores considerem fortemente em suas decisões quatro fatores essencialmente não financeiros (Miller e Breton-Miller, 2005). O primeiro é a continuidade, que visa manter o negócio para as gerações futuras, resultando em maior foco no retorno financeiro a longo prazo. O segundo é a comunidade, pelo qual a família estabelece a cultura organizacional com base em sua ética e valores pessoais para orientar o comportamento de todos os funcionários da empresa. O terceiro fator, chamado de conexão, objetiva estabelecer parcerias sinceras e duradouras com *stakeholders* diversos, como fornecedores, clientes, investidores e funcionários, de modo que a relação entre as partes seja pautada pela confiança, generosidade e altos padrões éticos. Por fim, o quarto fator é o comando, que diz muito sobre o uso da mentalidade do fundador, das experiências e aprendizados de gerações passadas como direcionadoras para decisões atuais (Miller e Breton-Miller, 2005).

Em decorrência disso, as empresas familiares apresentam vantagens na perpetuação do negócio ao longo do tempo, dada a forte relação com a busca da missão de longo prazo e das competências críticas para alcançá-la. Essa relação com o longo prazo começa com os executivos de empresas familiares crescendo dentro do negócio, aprendendo desde cedo sobre seu funcionamento e suas práticas empresariais mais eficazes, e se estende na sua gestão, que dura anos e dá tempo adequado para implementação de ações ousadas que transformam o sonho da empresa em realidade. Fazem parte dessas ações ousadas de comando a troca de oportunidades de curto prazo, de interesses próprios e de lucros rápidos por estratégias que visem a construção de valor agregado mais alto no momento futuro (Miller e Breton-Miller, 2015).

Com base nessas ideias, os autores concluem que empresas familiares que fazem a boa gestão dos 4C's transformam esses recursos em grande fonte de vantagem competitiva e da sobrevivência a longo prazo (Miller e Breton-Miller, 2005; 2015).

2.2. Uso de Aspectos Racionais na Tomada de Decisão

A contabilidade gerencial se traduz em mecanismos, ferramentas e práticas que auxiliam o processo de gestão em termos do planejamento, execução, controle e avaliação de desempenho (Van Veen-Dirks, 2010; Demski e Feltham, 1976). A gestão de uma empresa começa com a proposição de objetivos múltiplos que fazem com que a performance se torne multidimensional e precise de várias medidas interdependentes e operantes ao mesmo tempo na organização (Ferreira & Otley, 2009).

A profissionalização das empresas familiares decorre do ambiente competitivo em que a organização se insere (Ames, Nolli, Beck e Mucci, 2020). Fatores recentes como a globalização, crescimento da concorrência e incerteza do ambiente exercem grande influência sobre as empresas. Por um lado, isso aumenta a necessidade de informações tempestivas à disposição dos gestores, conforme colocado por Posch (2017). Indicadores de desempenho

monitoram e mensuram resultados, fornecendo informações que aumentam a segurança nas decisões e influenciam que o gestor assuma um comportamento congruente com os objetivos definidos para a organização.

O acompanhamento desses indicadores ajuda a sistematizar a análise de opções e alternativas que se apresentam, contribuindo para melhora do processo de formulação do mapa mental de decisão ao conectá-los com a estratégia e objetivos estabelecidos pela organização (Ferreira e Otlely, 2009). Isso compõe a base do sistema consciente do processo decisório, que encontra nos indicadores financeiros os aspectos racionais com foco em dados quantitativos para avaliar de forma sistemática as diferentes alternativas e cenários (Pimentel et al, 2018).

2.3. Uso de Aspectos Cognitivos na Tomada de Decisão

No processo decisório gerencial, informações de vários tipos e fontes são levados em consideração, o que traz a necessidade de um modelo que otimize os elementos e processos envolvidos. Os gestores, assim como qualquer ser humano, fazem uso limitado da capacidade de raciocínio para realizar decisões complexas, utilizando vieses cognitivos como meio simplificador. Viés cognitivo foi definido como o atalho baseado em evidências e percepções mais intuitivas da mente humana que trazem consigo a capacidade de síntese da situação e leitura holística dos fatores. (Macedo, Oliveira, Alyrio e Andrade, 2006; Picone, Massis, Tang e Piccolo, 2021).

Esse fato é colocado no estudo de Pimentel et al. (2018) como tomada de decisão em processo duplo, aquela que considera informações de origem racional e cognitiva. Isso significa dizer que os gestores fazem o uso tanto da base racional, representada pela análise profunda, cautelosa, consciente e lenta de todas as informações disponíveis e formulação de alternativas, quanto da base cognitiva, traduzida no pré-consciente, na intuição, nas experiências anteriores e nos fatores emocionais.

O modelo racional de tomada de decisão é insuficiente para enfrentar todos os desafios com agilidade, demandando a aplicação de premissas de decisão como complementos poderosos para reduzir a complexidade do processo. Essas são maneiras informais de controle gerencial que possuem grande importância, mas que são sutis e difíceis de serem adequadamente captadas (Macedo, Oliveira, Alyrio e Andrade, 2006). O sistema experiencial é manifestado pelo uso das premissas de decisão, através das quais a família busca concretizar nas decisões tomadas as características da empresa e refletir objetivos não econômicos, influenciando a análise e consideração de fatores financeiros e não financeiros em maior ou menor grau (Frank, Kessler, Rusch, Suess-Reyes e Weismeyer-Sammer, 2017; Pimentel et al, 2018). Assim, os aspectos cognitivos são a principal fonte de reflexo intuitivo dos valores e princípios inseridos pela família na cultura organizacional, os quais são aplicados do entendimento da ampla gama de objetivos econômicos e não econômicos da empresa familiar (Kotlar e Sieger, 2018; Chandler, Petrenko, Hill e Hayes, 2020; Picone, Massis, Tang e Piccolo, 2021).

Uma das características exclusivas de empresas familiares é a existência simultânea de metas financeiras, como a rentabilidade, o crescimento e a liquidez, e de objetivos centrados na busca pela construção do legado sólido a ser deixado pela família. O controle e influência familiar são uma dimensão chave da necessidade dos objetivos direcionados à família refletidos nos aspectos não financeiros da empresa que atendem às necessidades afetivas familiares, como identidade, influência e perpetuação. Essa é a riqueza socioemocional que os gestores visam preservar ao tomar decisões organizacionais e também é ela que direciona os processos e

mecanismos de gestão e as estratégias empresariais (Huerta, Petrides e O’Shaughnessy, 2017; Pimentel et al, 2018).

Tudo isso mostra que empresas familiares costumam ter um ambiente mais participativo devido ao envolvimento dos membros da família, resultando em troca de ideias, experiências anteriores e pontos de vista que frequentemente são considerados legítimos e confiáveis na tomada de decisão porque trazem o foco para os objetivos não econômicos de sucessão, bem-estar da família e continuidade do negócio (Pimentel et al, 2018; Ames, Nolli, Beck e Mucci, 2020). Pimentel et al, 2018 destacam ainda que decisões tomadas de maneira rápida e intuitiva são comumente associadas aos empreendedores, perfil no qual se encaixam os fundadores de empresas familiares. Dessa forma, eles encontram neste fato a justificativa para legitimar a base experiencial como principal direcionadora do processo decisório

Portanto, um aspecto único das empresas familiares é o alto grau de impacto dos fatores não econômico-rationais nas decisões, como emoções, valores, vínculos, sentimentos e relacionamentos, os quais constroem a riqueza socioemocional ligada ao atendimento das necessidades dos membros da família nas operações organizacionais. As práticas de decisão implementadas na maioria das empresas familiares são baseadas na cultura e nas relações estabelecidas pela intersecção entre família e empresa, de modo que as decisões são tomadas com maior preocupação em garantir o bem-estar da família, maximizar os resultados de longo prazo e preservar a riqueza socioemocional do que analisar indicadores de desempenho e dados financeiros de curto prazo (Huerta, Petrides e O’Shaughnessy, 2017; Ames, Nolli, Beck e Mucci, 2020).

Isso não significa, porém, que a contabilidade gerencial seja negligenciada pelas empresas familiares, mas que ela interage com informações subjetivas advindas das premissas de decisão e do conhecimento profundo que os membros da família possuem acerca do negócio. O resultado de empresas familiares se torna completo quando visto através de medidas financeiras e não financeiras, uma vez que coexistem objetivos das duas perspectivas. As metas não financeiras de empresas familiares são difíceis de medir através dos indicadores de desempenho tradicionais, porque estes não captam a perpetuação do legado da família para o negócio, indicando que os fatores cognitivos das premissas de decisão são complementares à análise de resultados dos indicadores para que ambas as abordagens estejam contempladas no momento da tomada de decisão (Holt, Pearson, Carr e Barnett, 2016; Gustafsson, 2018).

Proposição 1: As premissas de decisão refletem os fatores socioemocionais (Continuidade, Comunidade, Conexão e Comando) e possuem inter-relação com os objetivos não-econômicos e afetivos das pequenas e médias empresas familiares.

Proposição 2: A adoção de indicadores financeiros formais não inibe a aplicação dos fatores socioemocionais (Continuidade, Comunidade, Conexão e Comando) no processo decisório das pequenas e médias empresas familiares.

Tabela 1

Fatores considerados no momento de tomada de decisão

Aspectos racionais	Aspectos cognitivos
Demonstrações financeiras	Intuição
Indicadores de desempenho	Experiências anteriores
Dados quantitativos	Fatores socioemocionais
Justificativas lógicas e evidências concretas	4 C’s
Análise sistemática de cenários e alternativas	Captação holística de impactos financeiros e não financeiros

3. Metodologia

O presente trabalho, ao buscar entender como se dá a coexistência das premissas de decisão e dos resultados de práticas formais de mensuração de desempenho no processo decisório de empresas familiares, utilizou-se de um estudo de caso exploratório para ser desenvolvido.

O estudo de caso é a pesquisa qualitativa que examina um fenômeno em seu contexto específico por meio do uso de uma variedade de fontes de dados, com propósito de confrontar a teoria do mundo empírico. O estudo de caso emergiu como metodologia de destaque para os pesquisadores interessados em empresas familiares justamente por ele fornecer contextualização para fenômenos processuais importantes e característicos das empresas familiares (Leppäaho, Plakoyiannaki e Dimitratos, 2015). O modo de condução e uso do estudo de caso permite compreender a dinâmica presente em configurações individuais, fazendo com que múltiplas facetas do fenômeno sejam reveladas e entendidas. Assim, estudos de caso refletem a diversidade presente no grupo heterogêneo de empresas familiares, consistindo em um método valioso para descrever acontecimentos complexos, desenvolver novas teorias ou refinar e ampliar as teorias existentes acerca das empresas familiares (Massis e Kotlar, 2014).

Um estudo de caso exploratório é aquele que conduz uma investigação preliminar sobre como e por que determinadas práticas são adotadas (Smith, 2003). Portanto, tal metodologia se faz adequada a esta pesquisa porque o objetivo é entender como ocorre a manifestação dos vieses de decisão oriundos da interação entre família e empresa nos indicadores adotados por pequenas empresas familiares brasileiras.

A organização selecionada para estudo é particularmente adequada para iluminar o fenômeno em questão e entender o relacionamento entre as variáveis, atendendo ao que é indicado por Massis e Kotlar (2014). Esses autores mostram que estudos de caso único, ou seja, aqueles conduzidos a partir de apenas um caso, fornecem uma base forte para construção ou explicação de teorias, pois são particularmente reveladores para analisar o objeto de estudo dentro da configuração daquela empresa familiar. Neste estudo, a empresa participante está na primeira geração e permanece baseada na família e com participação ativa desta desde sua fundação. Atualmente, opera com aproximadamente 35 empregados, entre os quais estão envolvidos pelo menos um membro da família, e auferir receita bruta anual em torno de R\$ 2,5 milhões. Ela também possui 100% do controle acionário nas mãos de uma única família e tem a perseguição da visão desta família como essência da organização. O contato com a organização teve início a partir do envio de um email com convite para participar do estudo em Fevereiro de 2021, no qual foi explicado o objetivo e contribuições esperadas.

Quanto ao método de coleta de dados, foram conduzidas entrevistas semiestruturadas com os principais tomadores de decisão da empresa familiar participante, conforme indicado na Tabela 2. Os entrevistados assinaram o Protocolo de Ética da pesquisa de campo, através do qual concordaram em participar do presente trabalho e permitiram a utilização das informações transmitidas durante a entrevista.

Tabela 2

Lista de entrevistados

Cargo do entrevistado	Membro da família	Tempo de Empresa	Duração da Entrevista
CEO/fundadora	Sim	22 anos	45 minutos
Consultor Financeiro	Sim	5 anos	1 hora
Gerente Administrativa	Não	21 anos	40 minutos

Na empresa entrevistada, grande parte das decisões estão concentradas na CEO/fundadora, sendo ela uma pessoa importante para a investigação da manifestação das premissas de decisão e riqueza socioemocional no processo decisório. O consultor financeiro e a gerente, por sua vez, possuem contato próximo e conhecimento profundo dos indicadores financeiros utilizados, dos objetivos e metas, contribuindo para a análise do impacto de fatores socioemocionais nas práticas formais de mensuração de desempenho. A comparação de ambas as perspectivas permite identificação de similaridades e diferenças que ampliam a abrangência das conclusões do estudo. Portanto, foram entrevistados todos os responsáveis pela gestão da empresa, já que os demais funcionários se concentram na prestação de serviços.

O diálogo seguiu um roteiro formulado anteriormente com perguntas que direcionaram a conversa sem uma ordem rígida e com abertura para novas questões a partir da evolução das respostas dos entrevistados, permitindo que houvesse, simultaneamente, foco e flexibilidade. As entrevistas englobaram perguntas acerca das características da organização, do perfil do entrevistado, dos indicadores e métricas financeiras utilizados, das relações estabelecidas entre os gestores de diversos níveis organizacionais, dos fatores considerados na tomada de decisão e do desempenho global da empresa no último ano. Apresento na Tabela 3 os principais construtos abordados nas entrevistas junto aos gestores.

Tabela 3

Conteúdo das entrevistas semiestruturadas

Construto	Amostra de perguntas do roteiro semi-estruturado	Referência
Aspectos organizacionais e relação família-empresa	Qual a missão da empresa? Qual o direcionamento dado pela família em relação à cultura organizacional aplicada e disseminada?	Habbershon, Williams and MacMillan, 2003; Miller e Breton-Miller, 2005; 2015
4 C's (Comando, Continuidade, Comunidade e Conexão)	Qual a importância de objetivos relacionados a Comando, Continuidade, Comunidade e Conexão? Como eles se traduzem em práticas e decisões concretas na empresa?	Miller e Breton-Miller, 2005; 2015
Processo decisório	Como é seu processo decisório no papel de líder da organização familiar? Considerar aspectos como tempo para tomada de decisão, quantidade e natureza dos fatores considerados.	Macedo, Oliveira, Alyrio e Andrade, 2006; Picone, Massis, Tange Piccolo, 2021
Processo de gestão	Como é o processo de gestão da empresa? Quais são os mecanismos utilizados (planejamento, indicadores de desempenho)?	Ferreira e Otley, 2009; Heinicke, 2018
Indicadores financeiros e objetivos de desempenho	Quais são os indicadores mensurados e como eles estão relacionados ao acompanhamento de metas financeiras e não financeiras?	Ferreira e Otley, 2009; Heinicke, 2018; Macedo, Oliveira, Alyrio e Andrade, 2006; Gustafsson, 2018
Objetivos de desempenho e premissas de decisão	Os objetivos de desempenho da empresa são de alguma forma impactados pelas relações existentes na empresa, pela intenção de manter o negócio sob controle da família e de aplicar a identidade organizacional estabelecida?	Pimentel et al., 2018; Lee, Maki e Scandura, 2019; Kotlar e Sieger, 2018; Holt, Pearson, Carr e Barnett, 2016; Macedo, Oliveira, Alyrio e Andrade, 2006;
Premissas de decisão	Os comportamentos, estratégias, decisões financeiras, comerciais e operacionais são impactados pelos valores familiares? Existe alguma situação em que eles se fazem mais relevantes?	Dawson e Mussolino, 2014; Pimentel et al., 2018; Lee, Maki e Scandura, 2019; Ames, Nolli, Beck e Mucci, 2020; Frank, Kessler, Rusch, Suess-Reyes e Weismeier-Sammer, 2017

Premissas de decisão e 4C's	O fato de ser uma empresa familiar torna o processo decisório e de gestão mais complexo (fatores, pessoas, etc.)? Em que sentido?	Pimentel et al., 2018; Lee, Maki e Scandura, 2019; Kotlar e Sieger, 2018
-----------------------------	---	--

Todas essas informações factuais, interpretativas e objetivas quando combinadas e cruzadas no momento final de análise dos dados obtidos, viabilizam maior entendimento das questões pesquisadas.

O processo de análise de dados começou com a organização e simplificação das informações obtidas nas entrevistas, as quais foram enviadas para os entrevistados para fins de validação. Em seguida, as informações foram divididas de acordo com os seguintes tópicos: relação família-empresa, aspectos das premissas de decisão e indicadores de desempenho, com o objetivo de encontrar padrões, similaridades e divergências entre os entrevistados. As descobertas de pesquisas anteriores mencionadas no referencial teórico foram utilizadas para iluminar esta análise e a interpretação das informações obtidas. Portanto, as informações foram organizadas por meio de técnicas de categorização e contextualização de dados para posterior análise em um processo estruturado que seguiu a reunião de todas as informações coletadas, comparação cruzada entre as entrevistas, identificação de conexões que iluminaram relações prováveis entre eventos, condições e contextos explorados e construção de explicações.

4. Análise dos Dados e Discussões

O presente estudo foi realizado em uma empresa familiar brasileira de pequeno porte do setor de serviços que atua na região metropolitana de São Paulo. Trata-se de uma clínica odontológica, atualmente em estágio de estabilidade, que sempre foi gerida pela fundadora sendo o processo decisório concentrado na mesma. O envolvimento da família é caracterizado ainda pela participação do filho atuando em uma posição de consultor financeiro.

Conforme observado, a fundadora da organização exerce forte influência no modelo de gestão da empresa mesmo diante da presença de uma gerente responsável por acompanhar com mais proximidade as atividades cotidianas da empresa. Essa gestão é feita principalmente a partir da manutenção e comparação de dados históricos armazenados em planilhas digitais sobre fatores como receita, custos fixos e variáveis do consultório, pagamento de funcionários e fornecedores. Além disso, também são feitas previsões de fluxo de caixa futuros, orçamentos para os principais projetos e análise de alguns indicadores financeiros e não financeiros, como rentabilidade de projetos e desempenho dos dentistas. Recentemente, a empresa passou por uma transição de sistema integrado de gestão para ter todas as informações sobre o negócio organizadas, consolidadas e armazenadas.

Os resultados obtidos nas entrevistas foram analisados a partir dos construtos fatores socioemocionais, práticas formais de avaliação de desempenho seguidos da subseção de discussão dos resultados.

4.1. Fatores socioemocionais

O primeiro fator socioemocional levantado é a **Continuidade**, relacionada ao plano de sucessão e intenção de manter o negócio para as gerações futuras da família (Miller e Breton-Miller, 2005; 2015). Na empresa estudada, essa dimensão é sinalizada pelo envolvimento do filho da fundadora nos processos de gestão. Segundo a fundadora, não é forte o intuito de manter a organização sob controle da família caso a segunda geração não tenha interesse genuíno nela. Todavia, através da participação do filho, é possível perceber que a transmissão de

conhecimentos e experiências é algo valorizado, o que demonstra que o aspecto da continuidade está presente na tomada de decisão (Giovannoni, Maraghini e Riccaboni, 2011). Além disso, o envolvimento de dois membros da família, mãe e filho, incita a cooperação entre eles, o compromisso conjunto com o sucesso da empresa e um consequente aumento da riqueza socioemocional (Craig e Moores, 2010), fomentando a familiaridade e presença da riqueza socioemocional (Dawson e Mussolino, 2014; Ames, Nolli, Beck e Mucci, 2020).

Com relação à **Comunidade**, as entrevistas demonstram que é um dos fatores mais importantes para a tomada de decisão na empresa. Através deste elemento, a fundadora constrói uma cultura organizacional forte e pautada em seus valores pessoais para orientar o comportamento dos colaboradores (Miller e Breton-Miller, 2005; 2015). No caso deste estudo, a fundadora instituiu como principais valores a excelência de atendimento, valorização e tratamento respeitoso dos clientes. Estes elementos foram vividos por ela na prática, visando consolidá-los também nas relações dos funcionários entre si e com os pacientes da clínica. O membro da segunda geração da família reconhece a força e importância disso na organização ao constatar que *“Você se inspira sempre em quem está coordenando. Se essa pessoa não traz uma boa energia e não é um bom exemplo, nada flui.”*

Isso explica o fato de os componentes da comunidade estarem presentes como um dos principais direcionadores no processo de decisão da gerente. Ela relatou que entre as diversas alternativas existentes, é feita a opção por aquela que trará mais satisfação ao cliente, pois isso traz mais benefícios para a relação entre a clínica e os pacientes.

Foi possível perceber também que estes princípios possuem relação direta com os objetivos centrais de longo prazo da empresa. O consultor financeiro relatou que além de gerar lucro e visar sobrevivência nos próximos anos, que é a perspectiva financeira acompanhada através dos indicadores que compõem o conjunto de controles, a empresa tem outros dois intuítos, que são o bem-estar das pessoas envolvidas – tanto clientes como funcionários – e o oferecimento de serviço de qualidade.

Tal fato pode ser também relacionado à **Conexão**, terceiro fator socioemocional, que é a responsável pelo estabelecimento de parcerias duradouras (Miller e Breton-Miller, 2005; 2015). De acordo com os entrevistados, tanto os clientes como os funcionários possuem ligação com a empresa há anos, pois existe uma fidelidade dos pacientes na realização de tratamentos e, da mesma maneira, a equipe de dentistas permanece ligada à clínica por bastante tempo. Conforme observado pela gerente:

A gente valoriza muito o paciente, porque a gente precisa do paciente para manter a clínica e o funcionário também. Então assim, ela [fundadora] procura sempre fazer o possível para gente trabalhar num ambiente legal e para gente proporcionar o melhor atendimento para o paciente.

É possível ainda perceber que os fatores de Conexão estão relacionados com os valores organizacionais construídos e propagados pela fundadora, de modo que eles passam, conjuntamente, a ser fonte de grande respaldo para as decisões.

A última dimensão dos fatores socioemocionais é o **Comando**, caracterizado pela aplicação da mentalidade do fundador e/ou membros da família no processo decisório (Miller e Breton-Miller, 2005; 2015). Conforme identificado na entrevista com a própria fundadora, esta condição está bem presente na empresa, uma vez que a maioria das decisões são tomadas por ela, que confia muito nas experiências e aprendizados que construiu ao longo de sua vida

profissional: “*Baseado na minha experiência clínica desses anos todos, eu consigo tomar uma decisão de que caminho seguir... que eu acho que para o momento seria o adequado*”.

O alto grau de impacto desses aspectos relacionados ao comando foram mencionados também pelo filho da fundadora:

Tudo que ela sempre fez foi nesse *feeling*... e querendo ou não esse *feeling* vem da experiência. Acho que isso vai dar certo, acho que isso não vai dar certo, a forma de falar com as pessoas. Acho que o pequeno empresário tem muito disso, porque geralmente começou do zero e foi fazendo as coisas, acertou e errou, e as coisas vão fluindo... e essa experiência que vai formando essa bagagem que acaba influenciando as atitudes da pessoa e a empresa conseqüentemente.

Dessa maneira, é possível identificar que a presença dos 4C's na rotina de atividades e de decisões dos principais responsáveis pela gestão desta organização está ligada ao foco em atingir os objetivos de desempenho econômico e não econômico traçados pela fundadora. Eles refletem o desejo em manter a organização operando no longo prazo com saúde financeira, oferecendo o melhor serviço e atendimento odontológico aos pacientes e sendo um bom ambiente para trabalhar, fatores esses que são colocados pela fundadora como vantagem competitiva de seu negócio.

4.2. Práticas formais de avaliação de desempenho

Recentemente, através do envolvimento do consultor financeiro no negócio, a empresa passou a contar com mais dados, análises e indicadores financeiros. Segundo ele, existe a busca por compreender, por exemplo, a produtividade dos colaboradores, custos fixos e variáveis de cada tratamento, aproveitamento dos orçamentos realizados, número e receita de vendas e retorno de novos projetos. Estes, portanto, são variáveis importantes para estruturação de indicadores financeiros que têm por finalidade auxiliar a gestão e o direcionamento de decisões na organização (Ferreira e Otley, 2009; Heinicke, 2018).

Através dos objetivos elucidados pelos entrevistados que foram apresentados na sessão anterior, fica nítida a coexistência de objetivos múltiplos em duas dimensões distintas, financeira e não financeira, e que devido a isso, a cultura organizacional permeia a gestão da empresa não apenas no modelo dela, mas também na escolha de quais informações utilizar durante o processo de decisão (Ferreira e Otley, 2009). Conforme relatado pela fundadora, ela utiliza o processo duplo de tomada de decisão (Pimentel et al., 2018) porque considera, ao mesmo tempo, aspectos objetivos e subjetivos. O consultor financeiro deu um exemplo que ilustra esse fato:

Já pensei em tentar alugar uma sala e isso faz total sentido financeiro, porque está lá parada na clínica, então vamos alugar para terceiros. Agora, existem outras variáveis que não são medidas financeiramente, né. Então chega alguém de fora totalmente desconhecido do pessoal da nossa equipe que trabalha junto há vinte anos, que trabalha de acordo com as próprias regras. Então a pessoa vai estar dando uma receita a mais porque está pagando o aluguel para uma sala que estaria parada, mas o que isso poderia gerar indiretamente na equipe, na motivação, desconforto.

A partir disso, é possível entender melhor como esses elementos fazem parte das características do processo de gestão da empresa estudada. Todas as decisões estratégicas e de maior risco passam pela fundadora, enquanto a gerente tem autonomia para resolver questões

rotineiras e imediatas. Por este motivo, a pesquisa concentrou-se no modelo de tomada de decisão da fundadora. Ela considera que, apesar do uso de informações financeiras e mecanismos formais de gestão, as deliberações organizacionais permanecem sendo predominantemente baseadas nos fatores cognitivos do prisma socioemocional. Isso porque a gestão adequada dos 4C's garante o alcance dos objetivos de desempenho da empresa priorizar os atributos relacionados aos clientes e funcionários, em detrimento da lógica estrita de resultado financeiro (Gustafsson, 2018).

A fundadora e o consultor financeiro utilizaram um projeto de inovação recente para exemplificar este fato. A empresa está no processo de inserir um novo produto, um aparelho ortodôntico transparente, devido a uma necessidade identificada pela fundadora de manter os serviços oferecidos em nível superior e acompanhando as novidades de mercado. Para este projeto, apesar de ter sido constatado através de medidas financeiras de desempenho que os custos de implementação seriam altos e que o retorno do investimento não acontecerá no curto prazo, a fundadora optou por seguir com a implementação deste projeto por entender que se trata de algo fundamental para atingir o objetivo de entregar excelência aos clientes. Sobre isso, o consultor financeiro observou que *“Os números são importantes para dar um mapa do que está acontecendo, né. No dia-a-dia da nossa empresa, os números são importantes sim, mas não são o único determinante para tomar alguns rumos.”*.

Através desse exemplo, é possível identificar também que a experiência e conhecimento sobre o negócio acarretaram em certa propensão ao risco, já que visando a inovação e a entrega de valor ao cliente, mesmo em um período de cenário econômico imprevisível vivenciado durante a pandemia COVID-19, a fundadora optou por uma alternativa que pode comprometer os resultados financeiros no curto prazo. Durante a entrevista, a fundadora relatou que se sente motivada em momentos de conjuntura instável, pois são nessas ocasiões que existem as maiores chances de reinventar o negócio e buscar oportunidades de melhoria dos serviços oferecidos.

4.3. Discussão

Conforme apresentado nas sessões anteriores, os fatores socioemocionais da Continuidade, Comunidade, Conexão e Comando se fazem presentes nas pequenas empresas familiares brasileiras através das premissas de decisão, que, por sua vez, são utilizadas para garantir o alcance da ampla gama de objetivos econômicos e não-econômicos estipulados pelos gestores.

Grande parte dos comportamentos e decisões tomadas nessas empresas são explicadas pela riqueza socioemocional que surge a partir da interação entre família e empresa (Dawson e Mussolino, 2014; Ames, Nolli, Beck e Mucci, 2020). As entrevistas deste estudo mostraram que a tomada de decisão não pode ser baseada única e exclusivamente em fatores objetivos, pois eles não captam a complexidade existente nos aspectos não econômicos, como cultura organizacional, valores familiares disseminados, relacionamentos e emoções, que também são importantes para manter a organização operando de acordo com sua missão (Huerta, Petrides e O'Shaughnessy, 2017; Pimentel et al, 2018; Ames, Nolli, Beck e Mucci, 2020). Desta forma, é possível suportar a proposição 1 deste estudo: As premissas de decisão refletem os fatores socioemocionais (Continuidade, Comunidade, Conexão e Comando) e possuem inter-relação com os objetivos não-econômicos e afetivos das pequenas e médias empresas familiares.

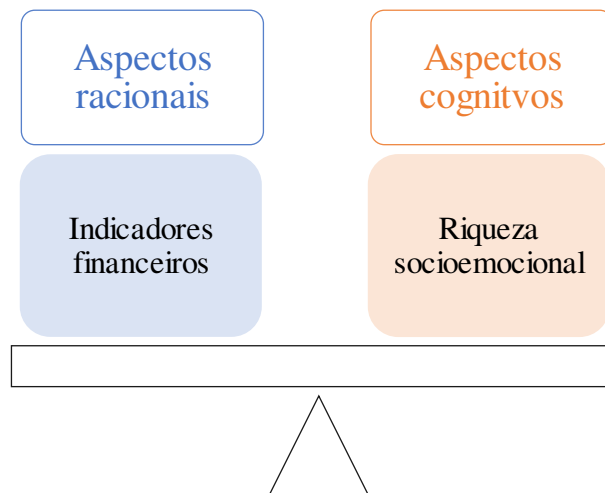
O uso dos fatores socioemocionais nos momentos de tomada de decisão continua existindo mesmo após a implementação de métodos de gestão formais. Foi observado que os indicadores de desempenho são usados para dar o panorama financeiro geral e auxiliar a criação

de um processo estruturado de análise racional das alternativas, mas dada a incapacidade de medirem metas não financeiras (Gustafsson, 2018), os 4C's continuam sendo considerados nas decisões tomadas, sejam elas cotidianas ou estratégicas. Isto constrói, então, o processo duplo de tomada de decisão (Pimentel et al., 2018) e mostra suporte para a proposição 2.

Portanto, o processo decisório das pequenas e médias empresas familiares brasileiras considera, em conjunto, aspectos racionais, representados pelos indicadores financeiros, e aspectos cognitivos, representados pela riqueza socioemocional, pois esta combinação permite que os gestores considerem a complexidade de objetivos econômicos e não econômicos característicos desse grupo de empresas.

Figura 1

Equilíbrio entre aspectos racionais e cognitivos na tomada de decisão de pequenas empresas familiares



5. Considerações Finais

O objetivo deste trabalho foi examinar o modo como os aspectos da riqueza socioemocional se manifestam no processo decisório de pequenas empresas familiares, bem como compreender se a utilização de indicadores de desempenho limitam a relevância das premissas de decisão por parte dos gestores dessas organizações.

Para isso, foi realizado um estudo de caso exploratório em uma pequena empresa familiar brasileira através da condução de entrevistas semiestruturadas com os principais tomadores de decisão da companhia: a fundadora, o consultor financeiro e a gerente administrativa.

Dentre os resultados encontrados, está evidenciado o uso recorrente dos 4C's na tomada de decisão. Os aspectos relacionados à Continuidade, Comunidade, Conexão e Comando se mostraram importantes variáveis no direcionamento da empresa aos objetivos definidos pela fundadora. Através deles, os tomadores de decisão mantêm o foco na sobrevivência da empresa a longo prazo, no compromisso conjunto com o sucesso do negócio, na cultura organizacional

e aplicação prática dos valores instituídos pela fundadora e na construção de parcerias duradouras que mantém a empresa funcionando. Tudo isso mostra a força da base experiencial e relevância dela no atingimento de objetivos centrais.

Com relação ao uso de indicadores financeiros, foi observado que é uma ferramenta importante para obtenção de dados e formulação de análises que auxiliam o processo de gestão ao oferecer, de maneira objetiva, um panorama do desempenho da empresa. Porém, a lógica de resultados financeiros, quando vista de maneira isolada, não é suficiente para o alcance dos objetivos, de modo que a aplicação dos aspectos socioemocionais nas decisões é essencial para priorizar, por exemplo, clientes e funcionários que são importantes variáveis dos objetivos organizacionais não econômicos.

A partir desses resultados evidenciados, é possível concluir que este estudo de caso apoia a proposição 1: As premissas de decisão refletem os fatores socioemocionais (Continuidade, Comunidade, Conexão e Comando) e possuem inter-relação com os objetivos não-econômicos e afetivos das pequenas empresas familiares, em decorrência da significância adquirida por esses aspectos no processo decisório da empresa estudada justamente por eles serem meios de refletir todos os objetivos traçados pela fundadora, sejam eles econômicos ou não econômicos. Os resultados também suportam a proposição 2: A adoção de indicadores financeiros formais não inibe a aplicação dos fatores socioemocionais (Continuidade, Comunidade, Conexão e Comando) no processo decisório das pequenas e médias empresas familiares, pois foi identificado que mesmo com o acompanhamento de indicadores de desempenho, os entrevistados continuam considerando os 4C's na tomada de decisão para garantir o atingimento dos principais objetivos organizacionais.

Este trabalho contribuiu com a construção de um conhecimento do processo decisório de pequenas empresas familiares sob a perspectiva da riqueza socioemocional, evidenciando a aplicação da base racional em conjunto com a base experiencial na tomada de decisão. Essa compreensão é importante para que as pequenas empresas familiares sejam capazes de traduzí-la em aplicação de métodos e práticas de gestão mais eficientes e adequados à sua realidade.

Entretanto, este estudo possui algumas limitações. A primeira é o tamanho relativamente pequeno da amostra, embora ela tenha sido suficiente para captar os aspectos desejados. A segunda é que a empresa estudada pode não representar a ampla gama de pequenas empresas familiares brasileiras, pois existem outros setores de atuação além da prestação de serviço em que se concentra esta organização, bem como outras estruturas de influência familiar (controle e gestão) que podem levar a diferentes evidências em relação aos vieses racionais e cognitivos presentes no processo decisório de empresas familiares.

Como sugestão para pesquisas futuras, pode-se buscar entender melhor se de fato existe uma relação entre a aplicação da base experiencial nas decisões e a propensão ao risco nas pequenas empresas familiares, principalmente diante do ambiente econômico volátil dos períodos de crise.

Referências

- AMES, Alice Carolina; NOLLI, Jessica Giovana; BECK, Franciele; MUCCI, Daniel Magalhães. *Preservação da riqueza socioemocional e a profissionalização em empresas familiares*. Race - Revista de Administração, Contabilidade e Economia, [S.L.], p. 1-24, 9 nov. 2020. Universidade do Oeste de Santa Catarina.
- BRESSAN, A. A.; SCHIEHLL, E.; PROCIANOY, J. L.; CASTRO, L. R. K. DE. *Perspectivas da Pesquisa em Governança de Empresas Familiares no Brasil*. Revista de Administração Contemporânea, v. 23, n. 6, p. 696-702, 17 out. 2019.

- CHANDLER, Jeffrey A.; PETRENKO, Oleg V.; HILL, Aaron D.; HAYES, Nathan. *CEO Machiavellianism and Strategic Alliances in Family Firms*. Family Business Review, [S.L.], p. 1-23, 15 jul. 2020. SAGE Publications.
- CHUA, J. H., CHRISMAN, J. J., & SHARMA, P. (1999). *Defining the family business by behavior*. Entrepreneurship theory and practice, 23(4), 19-39.
- CRAIG, Justin; MOORES, Ken. *Strategically aligning family and business systems using the Balanced Scorecard*. Journal Of Family Business Management. Gold Coast, p. 78-87. maio 2010.
- DAWSON, Alexandra; MUSSOLINO, Donata. *Exploring what makes family firms different: discrete or overlapping constructs in the literature?*. Journal Of Family Business Strategy, [S.L.], v. 5, n. 2, p. 169-183, jun. 2014. Elsevier BV.
- DEMSKI, Joel S.; FELTHAM, Gerald A.. *Cost Determination: A Conceptual Approach*. Universidade de Michigan: Iowa State University Press, 1976.
- FERREIRA, Aldónio; OTLEY, David. *The design and use of performance management systems: an extended framework for analysis*. Management Accounting Research, [S.L.], v. 20, n. 4, p. 263-282, dez. 2009. Elsevier BV.
- FRANK, Hermann; KESSLER, Alexander; RUSCH, Thomas; SUESS-REYES, Julia; WEISMEIER-SAMMER, Daniela. *Capturing the Familiness of Family Businesses: development of the family influence familiness scale (fifs)*. Entrepreneurship Theory And Practice, [S.L.], v. 41, n. 5, p. 709-742, set. 2017. SAGE Publications.
- GIOVANNONI, Elena; MARAGHINI, Maria Pia; RICCABONI, Angelo. *Transmitting Knowledge Across Generations: the role of management accounting practices*. Family Business Review, [S.L.], v. 24, n. 2, p. 126-150, 28 abr. 2011. SAGE Publications.
- GUSTAFSSON, Rebecka. *The Usage of the Perspectives Comprising the BSC from the Family Firm's Point of View: a case study influenced by the spirit of Gnosjö*. 2018. 75 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciências Contábeis, Jönköping University, Jönköping, 2018.
- HABBERSHON, T., WILLIAMS, M., & MACMILLAN, I. (2003). *A unified systems perspective of family firm performance*. Journal of Business Venturing, 18(4), 451-465.
- HEINICKE, Anja. *Performance measurement systems in small and medium-sized enterprises and family firms: a systematic literature review*. Journal Of Management Control. Dresden, p. 457-502. 16 jan. 2018.
- HOLT, Daniel T.; PEARSON, Allison W.; CARR, Jon C.; BARNETT, Tim. *Family Firm(s) Outcomes Model: structuring financial and nonfinancial outcomes across the family and firm*. Family Business Review, [S.L.], v. 30, n. 2, p. 182-202, 1 dez. 2016. SAGE
- HUERTA, Esperanza; PETRIDES, Yanira; O'SHAUGHNESSY, Denise. *Introduction of accounting practices in small family businesses*. Qualitative Research In Accounting & Management, [S.L.], v. 14, n. 2, p. 111-136, 19 jun. 2017. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/qram-01-2015-0008>.
- KOTLAR, Josip; SIEGER, Philipp. *Bounded Rationality and Bounded Reliability: a study of nonfamily managers' entrepreneurial behavior in family firms*. Entrepreneurship Theory And Practice, [S.L.], v. 43, n. 2, p. 251-273, 3 set. 2018. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1177/1042258718796085>.
- LEE, Kyootai; MAKRI, Marianna; SCANDURA, Terri. *The Effect of Psychological Ownership on Corporate Entrepreneurship: Comparisons Between Family and Nonfamily Top Management Team Members*. Family Business Review. p. 10-30. mar. 2019.
- LEPPÄHO, Tanja; PLAKOYIANNAKI, Emmanuella; DIMITRATOS, Pavlos. *The Case Study in Family Business*. Family Business Review, [S.L.], v. 29, n. 2, p. 159-173, 16 nov. 2015.

- MACEDO, Marcelo Alvaro da Silva; OLIVEIRA, Murilo Alvarenga; ALYRIO, Rovigati Danilo; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de, *Heurísticas e Vieses de Decisão: a Racionalidade Limitada no Processo Decisório*. 2006. 30 f. Investigação – Trabalhos em Curso. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.
- MASSIS, Alfredo de; KOTLAR, Josip. *The case study method in family business research: guidelines for qualitative scholarship*. Journal Of Family Business Strategy, [S.L.], v. 5, n. 1, p. 15-29, mar. 2014. Elsevier BV.
- MILLER, Danny; BRETON-MILLER, Isabelle Le. *Management Insights from Great and Struggling Family Businesses*. Lrp Journal. Londres, p. 517-530. dez. 2005.
- MILLER, Danny; BRETON-MILLER, Isabelle Le. *What Every Small Business Can Learn From Great Family Firms: the 4c advantage*. Iese Insight, [S.L.], n. 25, p. 33-40, 16 jun. 2015. Universidad de Navarra.
- MOERS, Frank. *Doing Archival Research in Management Accounting*. Handbooks Of Management Accounting Research, [S.L.], v. 1, n. 1, p. 399-413, 2006.
- MUCCI, Daniel Magalhães. *A Profissionalização como Pilar para a Preservação da Essência da Empresa*. Revista Mineira de Contabilidade, Belo Horizonte, v. 21, n. 3, p. 4-9, dez. 2020.
- PICONE, Pasquale Massimo; MASSIS, Alfredo de; TANG, Yi; PICCOLO, Ronald F.. *The Psychological Foundations of Management in Family Firms: Values, Biases, and Heuristics*. Family Business Review, p. 1-21, jan. 2021.
- PIMENTEL, Duarte; SCHOLTEN, Marc; COUTO, Joao Pedro. *Fast or slow? Decision-making styles in small family and nonfamily firms*. Journal Of Family Business Management, [S.L.], v. 8, n. 2, p. 113-125, 9 jul. 2018. Emerald.
- SMITH, Malcolm. Fieldwork. In: SMITH, Malcolm. *Research Methods in Accounting*. Londres: Sage Publications, 2003. Cap. 8. p. 131-141.
- SORENSEN, Ritch L.. *Conflict Management Strategies Used by Successful Family Businesses*. Family Business Review, [s. l], v. 12, n. 4, p. 325-339, dez. 1999.
- VAN VEEN-DIRKS, Paula. *Different uses of performance measures: the evaluation versus reward of production managers*. Accounting, Organizations And Society, [S.L.], v. 35, n. 2, p. 141-164, fev. 2010. Elsevier BV.