

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA – UNESP
FACULDADE DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS E VETERINÁRIAS – FCAV
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

**CONTRIBUIÇÕES DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA
CORPORATIVA NO PROCESSO DE
PROFISSIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES
DO AGRONEGÓCIO: UM ESTUDO MULTICASOS NO
SEGMENTO DE IMPLEMENTOS AGRÍCOLAS**

Marcelo Rodolfo Picchi

Orientadora: Profa. Dra. Lesley Carina do Lago Attadia Galli

Jaboticabal

2017

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA – UNESP
FACULDADE DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS E VETERINÁRIAS – FCAV
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

**CONTRIBUIÇÕES DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA
CORPORATIVA NO PROCESSO DE
PROFISSIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES
DO AGRONEGÓCIO: UM ESTUDO MULTICASOS NO
SEGMENTO DE IMPLEMENTOS AGRÍCOLAS**

Marcelo Rodolfo Picchi

Orientadora: Profa. Dra. Lesley Carina do Lago Attadia Galli

Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias – Unesp, Câmpus de Jaboticabal, como parte das exigências para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Jaboticabal

2017

Picchi, Marcelo Rodolfo
P587c Contribuições das Práticas de Governança Corporativa no
Processo de Profissionalização das empresas familiares do
agronegócio: Um estudo multicasos no segmento de implementos
agrícolas / Marcelo Rodolfo Picchi. -- Jaboticabal, 2017
xi, 134 p. : il. ; 29 cm

Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual Paulista,
Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias, 2017
Orientadora: Lesley Carina do Lago Attadia Galli
Banca examinadora: Silvio Carvalho Neto, Ana Claudia Fernandes
Terence
Bibliografia

1. Agronegócio. 2. Empresa familiar. 3. Governança corporativa. 4.
Governança familiar. I. Título. II. Jaboticabal-Faculdade de Ciências
Agrárias e Veterinárias.

CDU 658.114

Ficha catalográfica elaborada pela Seção Técnica de Aquisição e Tratamento da Informação –
Diretoria Técnica de Biblioteca e Documentação - UNESP, Câmpus de Jaboticabal.

CERTIFICADO DE APROVAÇÃO

TÍTULO DA DISSERTAÇÃO: CONTRIBUIÇÕES DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA NO PROCESSO DE PROFISSIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES DO AGRONEGÓCIO: UM ESTUDO MULTICASOS NO SEGMENTO DE IMPLEMENTOS AGRÍCOLAS

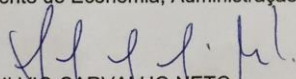
AUTOR: MARCELO RODOLFO PICCHI

ORIENTADORA: LESLEY CARINA DO LAGO ATTADIA GALLI

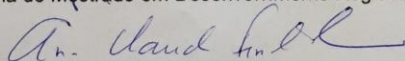
Aprovado como parte das exigências para obtenção do Título de Mestre em ADMINISTRAÇÃO, área: GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES AGROINDUSTRIAIS pela Comissão Examinadora:



Profa. Dra. LESLEY CARINA DO LAGO ATTADIA GALLI
Departamento de Economia, Administração e Educação / FCAV / UNESP - Jaboticabal



Prof. Dr. SILVIO CARVALHO NETO
Programa de Mestrado em Desenvolvimento Regional / UniFACEF - Franca/SP



Profa. Dra. ANA CLAUDIA FERNANDES TERENCE
Administração Pública / FCL / UNESP / Araraquara

Jaboticabal, 28 de agosto de 2017

DADOS CURRICULARES DO AUTOR

Marcelo Rodolfo Picchi, nascido em 14/06/1973 em Matão – SP, é graduado em Engenharia Agrônômica pelo Centro Regional Universitário Espírito Santo do Pinhal no ano de 2000, pós-graduado em Administração Pública pela UNESP de Araraquara no ano de 2002 e pós-graduado em Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas no ano de 2005. Atualmente é proprietário da CP AGRO SS Ltda, empresa de consultoria na área de crédito rural, e professor titular do curso Superior de Tecnologia em Agronegócio da Faculdade de Tecnologia de Taquaritinga, desde agosto de 2007, ministrando as disciplinas de Produção Agroindustrial, Arranjos Produtivos e Projeto de Agronegócio I. Ocupou o cargo de coordenador do curso superior de Tecnologia em Agronegócio da Fatec de Taquaritinga de fevereiro de 2012 a fevereiro de 2016. No momento ocupa, também, o cargo de coordenador de estágio do referido curso e é membro da Congregação dessa instituição desde 2010. As principais áreas de pesquisa são: sistemas agroindustriais, empreendedorismo e empresas familiares.

Dedicatória

Dedico esta dissertação ao grande amor da minha vida, a minha esposa Mirela,
e a minha filha amada Valentina.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, acima de tudo, a DEUS, pela presença real em minha vida, por ter me concedido forças e fé para levar adiante este trabalho mesmo nos momentos de incertezas e dificuldades.

A minha querida e amada esposa Mirela, pelo apoio, carinho, compreensão, pelos finais de semana cuidando de nossa filha Valentina, pela falta de tempo de ficarmos juntos e por me fazer compreender dois sentidos fundamentais da vida, o amor e a família.

Aos meus pais, por terem tido muita paciência e amor, para me ensinar que a educação é o verdadeiro caminho para o crescimento pessoal, intelectual e profissional.

Aos meus irmãos, pelo apoio, amizade incondicional, palavras de incentivo e orações, sempre.

À prof^a Dr^a Lesley C. do Lago Attadia Galli, não apenas pela orientação, mas por toda a relação de amizade, dedicação e incentivo.

Ao corpo docente do programa de pós-graduação, mestrado profissional em Administração da Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias – Unesp - Câmpus de Jaboticabal.

Aos professores doutores Ana Cláudia Fernandes Terence e Silvio Carvalho Neto pelas valiosíssimas contribuições por ocasião do exame de qualificação.

Ao querido amigo Ricardo B. Marchesan, pela valiosa ajuda no desenvolvimento desta pesquisa.

Ao professor e amigo Dr. Martim Mundo Neto pelo incentivo e apoio.

Ao prof. André Luis Pierri, pela valiosa ajuda no desenvolvimento desta pesquisa.

E a todos aqueles não mencionados nesta seção, mas cuja contribuição, direta ou indireta, foi importante para o desenvolvimento deste trabalho.

SUMÁRIO

RESUMO.....	viii
ABSTRACT	ix
LISTA DE FIGURAS	x
LISTA DE QUADROS	xi
INTRODUÇÃO	12
1.1 Delimitação do tema.....	13
1.2 Problema de pesquisa	15
1.3 Objetivo geral	16
1.4 Objetivos específicos	17
1.5. Justificativa.....	17
1.6 Estrutura do trabalho.....	19
2 EMPRESA FAMILIAR	21
2.1 Considerações gerais	21
2.2 Definições	24
2.3 Características de empresas familiares	28
2.4 Governança Corporativa na empresa familiar.....	31
2.5 Governança familiar	35
3 GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	43
3.1 Governança corporativa: origens, evolução do conceito	43
3.2 Os grandes marcos construtivos da governança corporativa	49
3.3 Governança Corporativa no Brasil	54
3.4 Barreiras à adoção de melhores práticas de Governança Corporativa...	64
4 METODOLOGIA.....	67
4.1 Características da pesquisa.....	67
4.2 Variáveis de Pesquisa.....	69
4.3 Método de coleta de dados	71
4.4 Método de análise dos dados	73
4.5 Caracterização das unidades de análise	74
4.5.1 Empresa A	74
4.5.2 Empresa B	75
5 ESTUDO MULTICASO.....	76
5.1 Apresentação dos dados da empresa A	76
5.1.1 Governança	76

5.1.2 Propriedade	79
5.1.3 Família	80
5.1.4 Gestão	82
5.2 Apresentação dos dados da empresa B	85
5.2.1 Governança	85
5.2.2 Propriedade	87
5.2.3 Família	88
5.2.4 Gestão	90
5.3 Análise dos dados.....	93
5.3.1 Governança	93
5.3.2 Propriedade	97
5.3.3 Família	101
5.3.4 Gestão	107
6 CONCLUSÕES	115
6.1 Limitações do trabalho	119
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	122
ANEXO: Roteiro da entrevista.....	134

CONTRIBUIÇÕES DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA NO PROCESSO DE PROFISSIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES DO AGRONEGÓCIO: UM ESTUDO MULTICASOS NO SEGMENTO DE IMPLEMENTOS AGRÍCOLAS

RESUMO - Este trabalho teve como objetivo geral fazer uma análise crítica sobre como as práticas de governança corporativa podem contribuir para o processo de profissionalização das empresas familiares pertencentes ao agronegócio. Para tanto, foi realizada uma pesquisa empírica de caráter descritivo e abordagem qualitativa, utilizando como método o multicasos, tendo como pano de fundo casos representativos do segmento de implementos agrícolas. A pesquisa identificou os fatores facilitadores dentre os quais se destacam: necessidade de uma maior participação dos acionistas nas decisões da empresa, conflitos de interesses, conflitos de sucessão, desgaste excessivo no processo administrativo familiar e necessidade de planejamento estratégico. Dentre os fatores restritivos se destacam: dificuldade de separação de papel sócio e gestor, resistência à mudança, divergências de opiniões, questões culturais, dificuldades financeiras e escassez de gestores capacitados e confiáveis para o processo de implantação da governança corporativa no âmbito da propriedade, família e gestão das organizações estudadas. Buscou-se também elaborar um roteiro contendo os principais passos para a implantação das práticas de governança corporativa. Finalizando, concluiu-se que as práticas de governança corporativa podem, sim, atuar como catalisadores do processo de profissionalização, desde que sejam aplicadas assertivamente e de forma adaptada ao contexto de cada organização.

Palavras-chave: agronegócio, empresa familiar, governança corporativa, governança familiar

**CONTRIBUTIONS OF CORPORATE GOVERNANCE PRACTICES IN THE
PROCESS OF PROFESSIONALIZATION OF AGRIBUSSINESS FAMILY
BUSINESSES: A MULTICASE STUDY ON THE AGRICULTURAL
IMPLEMENTS SEGMENT**

ABSTRACT – The main goal of this paper is to make a critical analysis on how the corporate governance practices can contribute to the process of professionalization of the agribusiness family businesses. For that purpose, an empirical research of descriptive design and qualitative approach was carried out, using a multicase study as the method, analyzing representative cases of the agricultural implements segment. The research identified the facilitating factors such as the need for greater participation of shareholders in company decisions, conflicts of interest, succession conflicts, excessive wear on family administrative processes, and need of strategic planning. Among the restrictive factors are: the difficulty in separating the roles of manager and business partner, resistance to change, divergence of opinions, cultural issues, financial difficulties and scarcity of skilled and reliable managers for the implementation process of corporate governance in what concerns property, family and management of the organizations studied. This study also aimed at elaborating a script with the main steps for the implantation of corporate governance practices. Finally, the main conclusion is that the practices of corporate governance can act as catalysts for the professionalization process provided that they are applied assertively and in an adapted way to the context of each organization.

Keywords: agribusiness, family business, corporate governance, family governance

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Percentual de empresas familiares no setor privado mundial.....	23
Figura 2. Percentual de mão-de-obra nas empresas familiares no mundo.....	23
Figura 3. Percentagem da contribuição da empresa familiar para o PIB nacional em diversos países.....	24
Figura 4. Sobreposição de papéis da família, propriedade e grupos gestores..	34
Figura 5. Modelo conceitual de empresa e governança familiar.....	39
Figura 6. Coordenação entre governança familiar e governança corporativa....	40
Figura 7. Desenvolvimento das corporações e o surgimento da GC.....	45
Figura 8. Tríade: mercado-corporações-nações.....	52
Figura 9. Número de fusões e aquisições no Brasil nos últimos 20 anos.....	56

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Empresas familiares no mundo e suas principais estatísticas.....	22
Quadro 2. Empresas familiares no mundo: destaques regionais.....	22
Quadro 3. Diferentes conceitos de empresa familiar e respectivos focos.....	27
Quadro 4. Aspectos negativos de uma empresa familiar.....	29
Quadro 5. Aspectos positivos de uma empresa familiar.....	29
Quadro 6. Características das empresas familiares brasileiras que também devem ser exploradas.....	30
Quadro 7. Estágios de desenvolvimento da empresa familiar e suas características.....	31
Quadro 8. Práticas gerenciais desde as fases iniciais até a maturidade da empresa.....	37
Quadro 9. Diferentes abordagens dos modelos de Governança Corporativa....	47
Quadro 10. Diferenças entre os modelos de Governança Corporativa.....	47
Quadro 11. Primeiro marco construtivo da Governança Corporativa.....	50
Quadro 12. Segundo marco construtivo da Governança Corporativa.....	51
Quadro 13. Normas da Lei Sarbanes-Oxley.....	53
Quadro 14. Principais motivos propulsores da adoção de práticas de GC.....	59
Quadro 15. Segmentos de listagem da BM&FBOVESPA.....	61
Quadro 16. Comparativo entre as empresas dos segmentos de listagem da BM&FBOVESPA.....	62
Quadro 17. Variáveis de pesquisa.....	69
Quadro 18. Questões de pesquisa.....	70
Quadro 19. Comparativo da variável ‘governança’ nas empresas pesquisadas.....	96
Quadro 20. Comparativo da variável ‘propriedade’ nas empresas pesquisadas.....	100
Quadro 21. Comparativo da variável ‘família’ nas empresas pesquisadas.....	106
Quadro 22. Comparativo da variável ‘gestão’ nas empresas pesquisadas.....	112

INTRODUÇÃO

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2016), no decorrer do século 20, a economia dos países foi marcada pela integração e dinamização do comércio internacional e pela expansão das transações financeiras em escala global. Para se adequarem a esta nova configuração ambiental, as companhias sofreram sensíveis transformações no que diz respeito à estruturação de suas atividades e a forma de controle (D'AVENI et al., 2010; CARVALHO et al., 2015).

Dentre essas transformações destaca-se a emergência da governança corporativa como um sistema capaz de, em primeira instância, separar de maneira eficiente a propriedade da gestão empresarial, mitigando os conflitos inerentes à propriedade dispersa e à divergência de interesses entre sócios e executivos (DUTRA; SAITO, 2002; SILVEIRA, 2004). Os mecanismos de governança corporativa devem reduzir a assimetria informacional, minimizando assim custos de transação e propiciando maior proteção a investidores (LUZ; PAGLIARUSSI, 2012).

Em segunda instância, como parte crítica no processo estratégico de uma organização (WEITZNER; PERIDIS, 2011), o sistema de governança corporativa deve ser capaz de contribuir de forma eficaz para que o poder econômico de uma empresa seja dirigido de maneira socialmente benéfica dentro de uma economia nacional e global (JUDGE; WEBER; MULLER-KAHLE, 2012).

Ao tratar do tema, o senso comum considera a governança corporativa como mais um modismo na área de administração, todavia, Grün (2003) e Andrade e Rossetti (2014) afirmam que a governança corporativa vai muito além de mera ferramenta gerencial: é um conceito sólido, com fundamentos muito bem muito alinhavados e mecanismos de gestão e controle respaldados na ética e sustentabilidade organizacional.

Reforçando a fala dos autores supracitados, observa-se que o tema governança corporativa vem sendo sistematicamente estudado pelo meio acadêmico (RIBEIRO et. al, 2013), salientando a sua importância para a harmonização dos interesses dos *stakeholders* (AGUILERA; CUERVO-CAZURRA, 2009), para a melhor alavancagem financeira (SILVEIRA;

PEROBELLI; BARROS, 2008) e para o incremento do desempenho organizacional (BRUTON et al., 2010).

No Brasil, o movimento pela governança corporativa iniciou-se em 1995, com a criação do Instituto Brasileiro de Conselhos de Administração (IBCA), que tinha como objetivo reunir e promover a formação de profissionais qualificados para atuar como “outsiders” em conselhos de alta performance, que pudessem contribuir para o desenvolvimento de negócios e da gestão das empresas (ANDRADE; ROSSETI, 2004). Mas, de acordo com Oliveira et al. (2011), foi em 1999 que passou a ser chamado de Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), em um momento a governança corporativa ganhava força no espaço empresarial brasileiro, provendo mecanismos para organizar as relações entre as empresas e o mercado financeiro.

Nos anos seguintes, com a tramitação da nova lei de das Sociedades Anônimas (Lei nº11.638, de 28 de dezembro 2007) e o “novo mercado de capitais”, instalado na Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa), observa-se a consagração da governança corporativa como um dos pilares para o estabelecimento de uma gestão empresarial sustentável (ANDRADE; ROSSETTI, 2014, p. 26).

Vale destacar que esse reconhecimento se deu, primeiramente, em nível mundial quando diversas organizações como a Organização para Cooperação e de Desenvolvimento Econômico (OCDE), o Fundo Monetário Internacional, o Banco Mundial e o G8 passaram a considerar os princípios da governança corporativa um esteio para o crescimento econômico, para a globalização dos mercados e para minimizar os riscos dos investimentos nas empresas de capital aberto (IBGC, 2016).

1.1 Delimitação do tema

Duas teorias fundamentam a teoria de governança corporativa: a teoria da firma e a teoria da agência (BACH et al, 2015).

De forma sintética, a primeira surgiu como uma alternativa de modificar a realidade das empresas, separando as estruturas de propriedade e de controle. Considerando a organização como um órgão legal, a gestão deixa de ser conduzida pelos proprietários da empresa e passa a ser profissionalizada, ou

seja, a organização passa a ser administrada por um gestor que tem como papel captar, desenvolver e direcionar os recursos gerados por ela, satisfazendo aos acionistas e promovendo o seu desenvolvimento (JENSEN; MACKLING, 2008). As escolhas e decisões do gestor sobre a disposição e o uso dos recursos produzidos pela firma, irão determinar, ao longo do tempo, o seu tamanho e seu grau de dependência de mercado (JENSEN, 2001; BACH et al, 2015).

Já a teoria da agência trata da divergência de interesses entre proprietários de empresas e os administradores das mesmas (BRINKHUES et al., 2015), tendo como foco essencial os conflitos de agência e assimetria de informações (FREZATTI et al. 2009). Originou-se dos artigos de clássicos de Alchian e Demsetz (1972) e de Jensen e Meckling (1976).

A governança corporativa pode ser dimensionada em níveis, que são balizados por nove critérios orientadores (SILVEIRA, 2004):

- a) **Critério 1:** refere-se às oportunidades futuras de crescimento e abrange a quantia de recursos a serem apreendidos pela empresa, resultando em um maior nível de governança;
- b) **Critério 2:** tamanho da empresa, quanto maior o tamanho da empresa maior o custo de agência e a necessidade das boas práticas de governança;
- c) **Critério 3:** considera que companhias que emitem ADRs (*American Depositary Receipts*) possuem altos padrões de governança;
- d) **Critério 4:** ao serem inseridas nos níveis de governança, as companhias devem se moldar a ponto de apresentarem maior transparência e governança;
- e) **Critério 5:** quando a estrutura de propriedade é concentrada nos acionistas, dispenderá na sua posição ativa para o desempenho da companhia e, quando concentrada no administrador proporcionará o incentivo à maximização de valor aos acionistas;
- f) **Critério 6:** o desempenho da companhia se relaciona positivamente a governança esperada da empresa;
- g) **Critério 7:** pressupõe que pode haver uma influência do setor de atividade da companhia, pois dependendo do setor, haverá maior regulamentação para melhores práticas de governança;

- h) **Critério 8:** refere-se a identidade do acionista controlador, e ressalta, que o tipo do acionista influencia as práticas de governança; e
- i) **Critério 9:** empresas com melhores práticas de governança corporativa apresentam maior índice de *payout*.

Por meio dos níveis, é possível pressupor que as organizações que praticam a governança corporativa criam um processo de melhoria contínua, estreitando o relacionamento entre os acionistas e administradores, promovendo a transparência contábil e a ética nas relações com os demais *stakeholders* (MAESTRI et al., 2016). Este processo contribui diretamente para o incremento do desempenho da companhia e para a atração de novos investidores, garantindo a perpetuação da organização na “moderna economia” (DUARTE JUNIOR, 2016).

1.2 Problema de pesquisa

Ao tratar do tema, é bastante recorrente a crença de que as práticas de governança corporativa são apropriadas apenas às companhias de capital aberto ou fechado de grande porte, no entanto, com o aumento da incidência de organizações que aderem ao sistema, fica cada vez mais notório que a governança corporativa pode e deve ser adotada por organizações de pequeno e médio porte (GRÜN, 2003; RAYANI, 2011; BACH et. al. 2015; CUNHA, 2016).

Partindo desse pressuposto, é possível que as práticas de governança corporativa possam configurar uma alternativa adequada para o processo de profissionalização das organizações familiares, e conseqüentemente para o aumento da taxa de sobrevivência dessas organizações (MOREIRA JUNIOR, 2006; CARVALHO et al, 2015; FREITAS, 2015).

As inúmeras dificuldades no que diz respeito à assimetria de informações e conflitos de interesses tornam as organizações familiares frágeis (VIDIGAL, 1996; MOREIRA JUNIOR, 2006; CARVALHO et al, 2015). A ocupação de cargos gerenciais por indivíduos da família - que, muitas vezes, não possuem as competências para ocupa-los - resulta em decisões inapropriadas, que prejudicam o desempenho da organização (BORNHOLDT, 2005; LIN, 2012; FREITAS, 2015). Além disso, as divergências entre parentes aumentam o nível

de pressão no que diz respeito ao clima organizacional e interferem nas relações com os empregados (SOUZA, 2012).

Assim, o processo de governança corporativa aplicado ao contexto das empresas familiares pode trazer muitos benefícios a essas organizações. Primeiramente, a segregação dos interesses da família dos interesses da empresa, fortalece institucionalmente a organização (BORNHOLDT, 2005; SOUZA, 2012). Em segundo lugar, a definição de normas de conduta e a implantação de procedimentos operacionais facilitam o processo de gestão (GRISCI; VELLOSO, 2014).

Um terceiro benefício é que o estabelecimento de critérios claros e equitativos para a tomada de decisão reduz o custo de capital, seja pelo melhor preço obtido pelas ações, no caso das companhias que operam na bolsa, ou pelas melhores condições de contratação de empréstimos, para empresas de capital fechado. Em ambos os casos, as empresas se tornam mais atraentes para os fornecedores de capital, pois, dessa forma, tem a exposição ao risco reduzido em função da diminuição do grau de incerteza (GUERRA, 2014).

De maneira global, vários autores são categóricos ao afirmar que a adoção de práticas de governança pelas empresas familiares aumenta o nível de confiança de todas as partes interessadas e agrega valor à imagem dessas instituições, podendo assim atrair recursos (BORNHOLDT, 2005; MOREIRA JUNIOR, 2006; GUERRA, 2014; FREITAS, 2015; CARVALHO et al, 2015).

Diante do exposto, este trabalho apresenta a seguinte questão de pesquisa: De que forma as práticas de governança corporativa atuam como catalisadores do processo de profissionalização das empresas familiares do agronegócio?

1.3 Objetivo geral

Partindo da questão de pesquisa, este trabalho tem como objetivo geral fazer uma análise sobre como as práticas de governança corporativa podem contribuir para o processo de profissionalização das empresas familiares pertencentes ao agronegócio, identificando os fatores facilitadores, restritivos e os principais passos para que o processo de implantação da governança corporativa seja bem sucedido em organizações dessa natureza.

1.4 Objetivos específicos

Para a consecução do objetivo geral, são definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Entender o conceito, os princípios e os parâmetros de forma a identificar os requisitos principais para a implantação da governança corporativa;
- b) Identificar as características das empresas familiares quanto à propriedade, gestão e governança;
- c) Identificar os fatores facilitadores e restritivos da governança corporativa em empresas familiares; e
- d) Propor um roteiro que contenha os passos principais para que a governança corporativa possa ser implantada em empresas familiares do agronegócio.

1.5. Justificativa

Este trabalho justifica-se por três critérios: importância do tema, originalidade e relevância socioeconômica.

Quanto à importância, o recorte teórico-conceitual abrange uma área do conhecimento que vem sendo cada vez mais estudada dentro da administração: a governança corporativa (CATAPAN, CHEROBIM, 2010; ANDRADE, ROSSETTI, 2014). Observa-se um crescimento na adoção das práticas de governança pelas empresas (IBGC, 2016) e também um aumento do número de pesquisas que abordam o assunto (LOZANO, MARTÍNEZ, PINDADO, 2006; RIBEIRO et al. 2012; RIBEIRO, 2014).

No que diz respeito à originalidade, nota-se que o estudo da governança em empresas familiares ainda pode ser considerado recente não só no âmbito nacional como no internacional (RIBEIRO et al, 2014; FREITAS, 2015; CUNHA, 2016).

Assim, este trabalho se justifica, fundamentalmente, a partir da premissa segundo a qual práticas de governança corporativa podem contribuir para minimizar os problemas de gestão encontrados nas empresas familiares. Além disso, embora haja inúmeros trabalhos dedicados à discussão da governança

corporativa no Brasil e no mundo, a questão da sua adoção por empresas familiares ainda é muito pouco explorada em âmbito acadêmico, o que confere originalidade à pesquisa.

Quanto à relevância socioeconômica tanto as empresas familiares (objeto de estudo) quanto o agronegócio (recorte setorial) constituem-se em importantes elementos para o desenvolvimento do país.

A grande importância das empresas familiares em níveis nacional e internacional pode ser comprovada pela penetração desse tipo de organização na sociedade e na economia. Na Itália, Espanha e Brasil, mais de 90 por cento das empresas são controladas por famílias. Além disso, cerca de 60 por cento de todas as empresas europeias são familiares (HABBERSHON, 2006).

A grande importância das empresas familiares em níveis nacional e internacional pode ser comprovada pela penetração desse tipo de organização na sociedade e na economia. Dados indicam que entre 65% e 80% das empresas no mundo e pelo menos 80% das empresas brasileiras legalmente constituídas podem ser classificadas como familiares, ou seja, têm membros de uma mesma família em seu controle acionário e, na maioria das vezes, também no comando da gestão. Inclusive, quando se considera o total das empresas privadas brasileiras, as organizações familiares são responsáveis por mais de 61% da receita delas e por pelo menos dois terços dos empregos oferecidos (GERSICK et al, 2006).

De acordo com especialistas da Grand Valley State University – GVSU (2016), as empresas familiares criam as maiores riquezas do mundo, pesquisas sugerem que as empresas onde os proprietários são em sua maioria membros de uma única família representam 70-90% do PIB mundial e que o desenvolvimento das *startups* de todo o mundo é alimentado com dinheiro familiar. Estudos apontam que as empresas familiares superam as empresas não familiares, pois o desempenho maior desse tipo de empresa no mundo pode ser comprovado por uma diferença de 6, 65% no retorno de ativos nos Estados Unidos, 8% na Europa e no Chile. Nos Estados Unidos existem aproximadamente 5,5 milhões de empresas controladas por famílias, representam 57% do PIB americano e empregam 63% da força de trabalho.

Um estudo global realizado pela PwC (“Price waterhouse Coopers”) em 2014, e que se estendeu por mais de 40 países e abrangeu 2.400 organizações familiares que faturam anualmente entre U\$\$ 5 milhões e U\$\$ 1 bilhão em um

ambiente econômico competitivo e altamente mutável, mostrou que mesmo diante desta realidade desafiadora as empresas familiares no Brasil expandiram 14 pontos percentuais a mais que a média global em 2013, sendo que no Brasil 79% das empresas familiares cresceram e no resto do mundo 65%. O estudo também mostra que 66% das empresas familiares esperam crescer de forma acentuada até 2019.

Outro ponto que merece destaque é o agronegócio que, segundo o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), apresentou PIB correspondente a 23% do PIB nacional, em 2015. Ainda segundo o Mapa, o PIB do agronegócio de janeiro a setembro de 2016 acumulou crescimento de 4% em um cenário de recessão. O Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (CEPEA-Esalq/USP) aponta que o PIB de São Paulo representa cerca de 20% do PIB do Brasil. Em relação à economia paulista, a participação do agronegócio é de aproximadamente 15%, gerando também perto de 15% dos empregos formais do estado. A maior parte desses empregos está na agroindústria (35%) e em serviços (47%), ficando o segmento primário com 16%. Esses números não incluem o trabalho da mão de obra familiar, importante nas propriedades rurais menores. De acordo com a Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP) o segmento de máquinas e implementos agrícolas representa 20% do PIB do agronegócio paulista.

Isto posto, a escolha do segmento de implementos agrícolas para o estudo de caso desta pesquisa justifica-se, também, pela escassez de trabalhos acadêmicos na área de governança em empresas familiares do referido segmento.

1.6 Estrutura do trabalho

A presente dissertação está organizada em 6 capítulos. O primeiro capítulo corresponde a esta introdução, onde é apresentado o tema e definido o problema de pesquisa. Aqui também são delimitados os objetivos – geral e específicos – que direcionam o trabalho. A justificativa destaca a importância do recorte adotado: o estudo das empresas familiares do agronegócio.

O capítulo 2 tem a finalidade de apresentar a empresa familiar, detalhando definições e conceitos, destacando características e peculiaridades, discutindo a adoção de práticas de governança corporativa para a profissionalização da gestão da empresa familiar. Apresenta, também, a governança familiar como ferramenta para o sucesso e longevidade da empresa familiar, comparando-a e distinguindo-a da governança corporativa.

O terceiro capítulo trata das questões relacionadas à Governança Corporativa, abordando suas origens e evolução de conceitos. Destacando, também, seus grandes marcos construtivos no cenário mundial e no Brasil, apontando e discutindo alguns dos principais obstáculos para a adoção de melhores práticas de GC pelas empresas de modo geral.

O capítulo 4 traz o detalhamento dos aspectos e procedimentos metodológicos do presente trabalho, apresentando as características da pesquisa, método (instrumentos) de coleta de dados, método de análise dos dados, variáveis de pesquisa e caracterização das unidades de análise.

O quinto capítulo é destinado à descrição e análise do estudo multicase, e está organizado em 3 subitens: apresentação dos dados referentes à empresa A, seguidos dos dados da empresa B e, por fim, a análise dos dados, comparando os resultados obtidos nas empresas A e B.

O capítulo 6, das conclusões, faz uma retomada geral do trabalho, desde o estabelecimento de seus objetivos até o estudo multicase, tecendo considerações finais acerca das contribuições das práticas de governança corporativa para fins de profissionalização da gestão nas empresas familiares do agronegócio. Além disso, apresenta as limitações da pesquisa e encaminhamentos para futuros trabalhos na área.

Por fim, são apresentadas todas as referências bibliográficas consultadas e citadas ao longo do trabalho.

2 EMPRESA FAMILIAR

O presente capítulo tem o objetivo de discorrer a respeito de organizações familiares, definindo e situando o conceito de empresa familiar no Brasil e no mundo, traçando suas características, potenciais e fragilidades. Feito isso, tem-se uma discussão acerca da relação entre a governança corporativa e a empresa familiar, destacando os benefícios que aquela pode trazer a esta no processo de profissionalização da gestão. Por fim, são apresentadas considerações sobre a governança familiar na empresa familiar, com destaque para as dificuldades encontradas na gestão no âmbito familiar e possíveis soluções sob a ótica da governança corporativa.

2.1 Considerações gerais

Segundo a FFI -“Family Firm Institute” (2016), as empresas familiares podem ser encontradas em todos os setores da economia mundial, constituindo-se na forma mais comum de estrutura de negócio.

De acordo com Lozano, Martínez e Pindado (2006), a predominância do modelo de empresa familiar como a principal forma predominante de negócio em nível mundial tem motivado a pesquisa na área. Além disso, as peculiaridades quanto a sua propriedade, gestão e composição familiar criam um ambiente complexo que exige conhecimento e habilidades especiais na gestão.

Normalmente, essas organizações são identificadas como pequenas empresas, no entanto, elas podem se desenvolver e se tornar corporações de grande porte, como por exemplo: Wal-Mart (família Walton), Carrefour (família Defforey), Grupo Samsung (família Lee), Grupo LG (família Koo), Hyundai (família Chung), Motorola (família Calvin), entre outras (HSM MANAGEMENT, 2003, p. 86-87).

O Quadro 1 apresenta as estatísticas das empresas familiares no mundo.

Quadro 1. Empresas familiares no mundo e suas principais estatísticas.

Estatísticas das empresas familiares no mundo	Empresas familiares representam 2/3 (dois terços) de todas as empresas em todo o mundo.
	Cerca de 70% a 90% do PIB global é criado anualmente por empresas familiares.
	Entre 50% e 80% dos empregos na maioria dos países do mundo são criados por empresas familiares.
	85% das start-up são estabelecidas com dinheiro familiar.
	A maioria dos países ao redor do mundo, as empresas familiares estão entre 70 e 95% de todas as empresas.
	65% das empresas familiares estão procurando um crescimento estável da renda nos próximos cinco anos.
	Contrariamente à imagem popular das corporações modernas como sendo amplamente detida e administrada por gerentes profissionais, muitas das empresas do mundo continuam a ser controladas pelas famílias ou pelo Estado.
	O capitalismo familiar é importante na maioria das economias. No entanto, importa de diferentes maneiras - dependendo do contexto, as empresas familiares podem exibir melhores e piores práticas.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em FFI (2016).

Por meio do Quadro 1 é possível dimensionar a importância das empresas familiares no mundo todo, entre as principais estatísticas, é notória a geração de riqueza desse tipo de organização, pois cerca de 70% a 90% do PIB mundial é gerado anualmente por empresas familiares. Já o Quadro 2 apresenta alguns destaques regionais das empresas familiares.

Quadro 2. Empresas familiares no mundo: destaques regionais.

China	<ul style="list-style-type: none"> 85,4% das empresas privadas da China são de propriedade familiar. A próxima geração de ricos proprietários de empresas familiares na China expressou um desejo irresistível de manter a sucessão dentro da família.
Europa	<ul style="list-style-type: none"> As empresas familiares europeias representam 1 trilhão de euros em volume de negócios (60% de todas as empresas europeias). As empresas familiares representam 9% do PIB da União Europeia. As empresas familiares criam mais de 5 milhões de empregos na Europa (40-50% do emprego)
Índia	<ul style="list-style-type: none"> As empresas familiares representam dois terços do PIB da Índia. As empresas familiares representam 90% da produção bruta da indústria. 79% do emprego do sector privado organizado é gerado pelas empresas familiares. 13% das empresas familiares sobrevivem até terceira geração e apenas 4% sobrevivem até a quarta geração.
Oriente Médio	<ul style="list-style-type: none"> A maior parte do PIB da região, fora do setor petrolífero, e mais de 80% de seus negócios, são ou controlados por empresas familiares.
Reino Unido	<ul style="list-style-type: none"> As empresas familiares britânicas geram 25% do PIB total do Reino Unido. Três quartos das empresas familiares no Reino Unido têm procedimentos em vigor para lidar com questões/conflitos entre gerações.
Estados Unidos	<ul style="list-style-type: none"> Pelo menos metade de todas as empresas nos EUA são empresas familiares. Pouco mais de metade de todas as empresas cotadas em bolsa nos EUA são de propriedade familiar.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em FFI (2016).

A Figura 1 apresenta o percentual de empresas familiares no setor privado mundial.

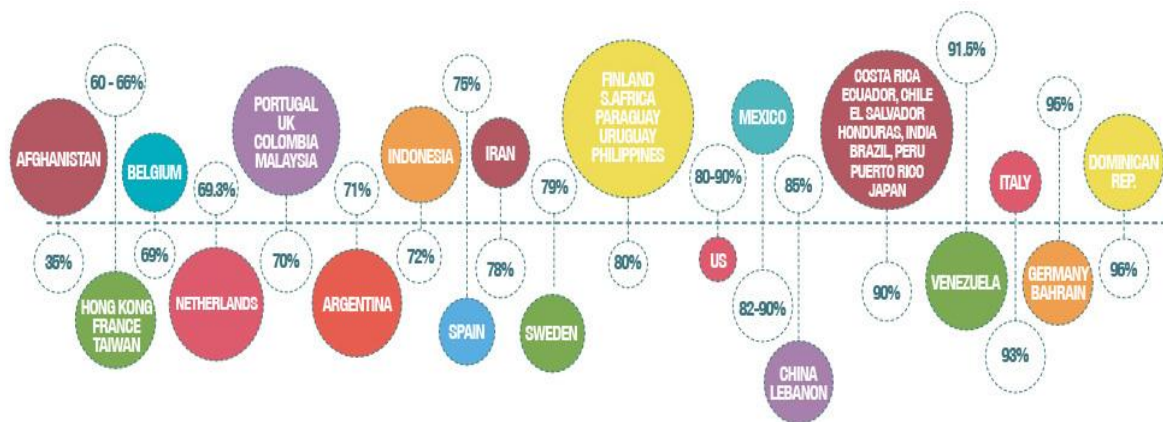


Figura 1. Percentual de empresas familiares no setor privado mundial.
Fonte: FFI (2016)

Pode-se observar, na Figura 2, o percentual de mão-de-obra empregada por empresas familiares no mundo.

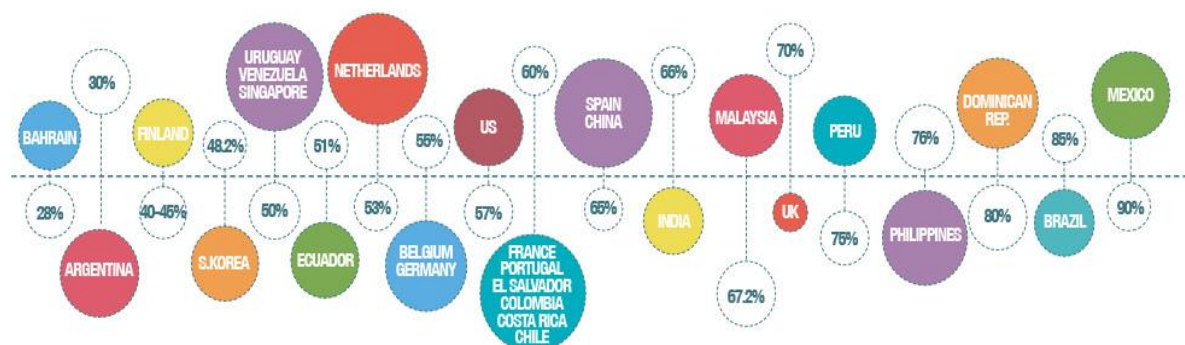


Figura 2. Percentual de mão-de-obra nas empresas familiares no mundo.
Fonte: FFI (2016)

Segundo o FFI (2016), as empresas familiares apresentam uma série de contribuições, como por exemplo: mostram maior rentabilidade à longo prazo; têm menor tendência a demitir pessoas e são mais propensas a contratar; participam de ações de caridade e filantrópicas em suas comunidades.

Além disso, a presença de múltiplas gerações da família na empresa pode significar uma grande oportunidade de aprendizado para os membros da família na medida em que as experiências tendem a ser compartilhadas com os familiares mais jovens (CUCCULELLI; BETTINELLI, 2015)

A Figura 3 apresenta a percentagem da contribuição da empresa familiar para o PIB nacional em diversos países

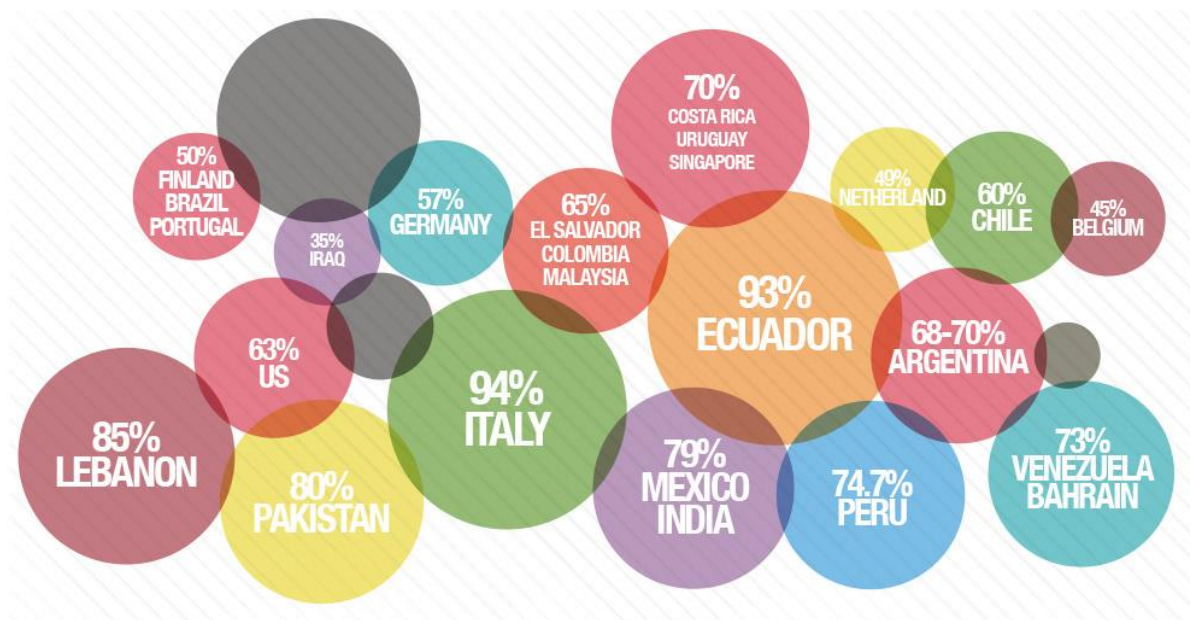


Figura 3. Percentagem da contribuição da empresa familiar para o PIB nacional em diversos países.

Fonte: FFI (2016)

Como pode ser observado na Figura 3 as empresas familiares apresentam alta representatividade no PIB em termos mundiais.

Traçadas algumas considerações gerais sobre as empresas familiares, é importante passar às suas definições, assunto destacado no próximo subitem.

2.2 Definições

Para uma melhor compreensão deste estudo, faz-se necessário conceituar empresa familiar, observar suas características e compreender suas particularidades.

Peçanha e Oliveira (2014), ao fazer um levantamento sobre as definições de empresa familiar, alertam que existem diversos contrastes na literatura e também destacam que os conceitos foram sendo aprimorados ao longo das últimas décadas.

De acordo com Donnelley (1967 apud PEÇANHA; OLIVEIRA, 2014, p. 127), uma empresa familiar é aquela que conserva o vínculo com uma mesma família durante pelo menos duas gerações e na qual a relação empresa/família influencia tanto as diretrizes empresariais como os interesses e objetivos da família.

Barry (1978) afirma que a principal condição para que uma empresa seja definida como familiar, seja ela de capital fechado ou aberto, é o seu controle acionário por uma única família.

Já Dailey et al. (1997) classificam como empresa familiar aquela na qual o vínculo com a família exista há pelo menos uma geração mediante uma relação dinâmica entre os membros da família e os executivos da empresa.

Oliveira (1999) chama a atenção para o fato de uma empresa familiar ser caracterizada pela sucessão do poder decisório de forma hereditária a partir de uma ou mais famílias.

Gonçalves (2000) caracteriza empresa familiar com base na coexistência de três situações: a família é proprietária de uma empresa e detém a maioria ou total das ações e contas, ou seja, possui o controle econômico; a família é responsável pelo planejamento estratégico da empresa, onde ela define os objetivos e diretrizes e, por fim, a família é responsável pela administração com a participação de membros da família na diretoria da empresa.

Bernnhoeft e Gallo (2003) apresentam o conceito de empresa multifamiliar, que tem como principal característica o fato dos sócios-fundadores da primeira geração não terem vínculos familiares e se estruturarem com base em uma distribuição de tarefas ou habilidades. Essas empresas multifamiliares estabelecem vínculos que podem ser mais fortes que os criados em uma relação de afeto familiar, pois estão respaldadas em uma relação de confiança, na qual houve liberdade de escolha.

Bernnhoeft e Gallo (2003) observam que o sucesso empresarial nesse tipo de organização pode ser mais complexo que na empresa unifamiliar, pois as relações de confiança estabelecidas pelos sócios-fundadores podem não ser repassadas para as futuras gerações em função da falta de comprometimento. Cada família constrói a sua própria cultura que acaba transformando a dinâmica do poder com as suas respectivas lideranças.

Nesse contexto, Bernnhoeft e Gallo (2003) indicam alguns pontos importantes que devem ser tratados de forma preventiva e estratégica para minimizar os futuros conflitos, como por exemplo: criar uma história em comum, pois quando se cria uma empresa multifamiliar é possível que se criem diversas histórias; construir um sistema de valores comum, as famílias devem estabelecer princípios compartilhados e de comum acordo; preparo e cultura societária, preparar os herdeiros em seu papel como acionistas; conhecimento da empresa, os futuros herdeiros devem conhecer profundamente o universo e mercado corporativo; liderança e processo sucessório.

Andrade et al (2005) definem empresa familiar como sendo aquela que está vinculada à história de uma família, a qual tem o controle de propriedade sobre a empresa, podendo a gestão estar concentrada na família proprietária ou ser realizada por terceiros sem, no entanto, descaracterizá-la como tal. Nessa perspectiva, existe uma forte valorização da figura do fundador e dos valores familiares.

Gallo (2008) aponta três características fundamentais para se definir uma empresa familiar: a propriedade ou o controle sobre a corporação, a influência, ou seja, o poder que a família exerce sobre a empresa e a vontade de transferir a empresa para as gerações futuras.

Lima (2009) conclui que empresa familiar não se caracteriza pela associação de irmãos ou parentes, mas sim quando os herdeiros dos proprietários-sócios entram para a gestão, ou seja, uma empresa em que o fundador não tem herdeiro, assim como qualquer organização empresarial onde as famílias participam apenas como investidoras não pode ser considerada familiar.

No quadro a seguir é possível constatar que não há uma definição sobre empresa familiar que seja completamente aceita e legitimada pelos teóricos do tema. Muitas das características destacadas como típicas de empresas familiares também podem ser vistas em organizações não familiares, principalmente as de pequeno e médio porte, dificultando ainda a convergência de um conceito que possa ser aceito de maneira universal.

O Quadro 3 faz a síntese dos conceitos encontrados na pesquisa bibliográfica e destaca o foco de cada um deles.

Quadro 3. Diferentes conceitos de empresa familiar e respectivos focos.

AUTORES	CONCEITO	FOCO
Donnelley (1967)	Uma empresa é considerada familiar quando tem se identificado com pelo menos duas gerações com uma família e quando essa ligação tem influenciado a política da companhia e os interesses da família.	Duas gerações da família; influencia na empresa.
Barry (1978)	Quando é, na prática, controlada pelos membros de uma única família.	Controle familiar
Dailey et al. (1997)	Empresa familiar aquela na qual o vínculo com a família exista há pelo menos uma geração mediante uma relação dinâmica entre os membros da família e os executivos da empresa	Família, gestão e propriedade
Oliveira (1999)	Sucessão do poder decisório de forma hereditária a partir de uma ou mais famílias	Autoridade familiar – sucessão
Gonçalves (2000)	Empresa familiar com base na coexistência de três situações: a família possui o controle econômico; define os objetivos e diretrizes e participação de membros da família na diretoria da empresa	Propriedade – família – gestão
Bernnhoeft e Gallo (2003)	Conceito de empresa multifamiliar,	Gestão
Andrade et al (2005)	Vinculada à história de uma família, a qual tem o controle de propriedade sobre a empresa, podendo a gestão estar concentrada na família proprietária ou ser realizada por terceiros	História Familiar – propriedade – gestão
Gallo (2008)	Três características fundamentais: a propriedade ou o controle sobre a corporação, a influência, ou seja, o poder que a família exerce sobre a empresa e a vontade de transferir a empresa para as gerações futuras.	Propriedade – controle familiar
Lima (2009)	Herdeiros dos proprietários-sócios entram para a gestão.	Sucessão familiar

Fonte: Elaborado pelo autor com base na revisão bibliográfica

Ao analisar o foco dado pelos autores ao definir o conceito de empresa familiar, fica evidente, pelo Quadro 3, que a definição de empresa familiar permeia três elementos: propriedade, gestão e família/hereditariedade. Talvez essa observação leve à constatação de que “ser uma empresa familiar” está muito mais ligada a um estilo de administração, do que propriamente ao fato de seu capital pertencer a uma ou mais famílias.

Assim, para facilitar o desenvolvimento deste estudo, este trabalho adotou como conceito de empresa familiar aquele proposto por Andrade et al (2005).

Uma vez conhecidos diversos conceitos de empresa familiar, bem como a definição que orienta a presente pesquisa, faz-se necessário estabelecer suas principais características e peculiaridades.

2.3 Características de empresas familiares

Segundo o IBGC (2016), existem quatro características principais das empresas familiares. A primeira refere-se à força dos propósitos e valores: os propósitos da família e sua relação com o negócio definirão a razão de ser como família e empresa. Já o valor da família refere-se aos princípios e crenças que orientam a conduta individual e estabelecem as relações do grupo familiar. Esses propósitos e valores são essenciais para as futuras gerações, pois representam um legado.

A segunda característica está relacionada à história familiar, que é pautada no empreendedorismo do fundador, pois através dessa história os laços familiares são reforçados e servem como referência para definir a identidade familiar. É fundamental ser passada para as novas gerações, pois compartilhar essas histórias traz o sentimento de fazer parte da família.

A visão de longo prazo é colocada como sendo a terceira característica, que é decorrente do compromisso com o legado. Dá-se ênfase em relacionamentos estáveis e perpetuação da corporação, baseados na confiança, respeito, compromisso e envolvimento.

A quarta característica apontada pelo IBGC (2016) é o comprometimento social e sustentabilidade, pois empresas familiares se envolvem com a comunidade local investindo em questões sociais. Isso ocorre em função da necessidade dessas empresas manterem um legado de cidadania, pois são mais conscientes do impacto de seus negócios nas comunidades locais. Dessa forma, elas promovem não só um desenvolvimento social mais igualitário e justo, como também, um desenvolvimento econômico e empresarial. A sustentabilidade é fundamental para a atual geração e futuras gerações.

Lima (2009) caracteriza empresa familiar como sendo aquela que tem um fundador empreendedor que observa uma oportunidade de mercado e cria, desenvolve e consolida uma determinada atividade, que adquire conhecimentos do mercado onde estão seus fornecedores, clientes e concorrentes no decorrer do tempo, acumulando assim a experiência necessária para a gestão da empresa. Outra característica de empresa familiar, segundo o autor (2009), são as relações interpessoais, que impactam significativamente nas ações desenvolvidas e nos resultados da empresa.

Em função das características de uma organização familiar como, por exemplo, sua constituição e natureza, esse tipo de organização apresenta de acordo com Lima (2009), características positivas ao seu desenvolvimento e características negativas, como ser observado nos Quadros 4 e 5.

Quadro 4. Aspectos negativos de uma empresa familiar.

	Características negativas
Empresa familiar	Conflitos de interesses entre família e organização; esses conflitos podem resultar na descapitalização da empresa, gestão confusa e ineficiente.
	Uso indevido de recursos da empresa por membros da família; ocorre em função da falta de regras na gestão e que pode, conseqüentemente, levar à instabilidade e problemas financeiros na empresa.
	Falta de sistema de planejamento e de procedimentos formais; predominância da informalidade, o que traz diversos problemas para o processo produtivo e financeiro da empresa.
	Resistência à modernização do processo administrativo; dificuldade de assimilar novos processos, o que pode levar à falta de competitividade.
	Ausência de política de recursos humanos; contratação e promoção em função do grau de parentesco, ou seja, sem critérios formais e profissionais, o que pode levar à ineficiência administrativa.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Lima (2009).

No quadro 4 é possível observar algumas características negativas das organizações familiares, dentre as quais se destaca: conflitos de interesses, falta de planejamento, resistência a modernização e ausência de políticas públicas.

Quadro 5. Aspectos positivos de uma empresa familiar.

	Características positivas
Empresa familiar	Lealdade dos funcionários; a presença constante dos gestores nesse tipo de organização leva a uma identificação dos funcionários (aproximação).
	Nome da família; família com boa reputação tanto no ambiente interno como no ambiente externo, cria uma confiabilidade que favorece os negócios.
	Continuidade da gestão; sucessão com membros da família competentes favorece o respeito e a confiança.
	União entre acionistas e dirigentes; o sucesso empresarial nesse tipo de organização pode ser favorecido pelo bom relacionamento e a proximidade entre o conselho administrativo, direção executiva e a assembleia dos acionistas.
	Rapidez no sistema de gestão; por ser um grupo familiar na gestão, favorece as tomadas de decisão, pois nesse processo é preciso consultar pessoas alheias. A rapidez no processo de tomada de decisão também ocorre em função do nível hierárquico ser simples, com poucas pessoas.
	Cultura organizacional; a missão de uma empresa familiar é definida a partir da cultura organizacional. Historicamente, esse tipo de organização preza por valores como harmonia, união, senso de equipe, ética e moral.
	Sentido de missão; visão única e conjunta referente à missão da empresa na sociedade favorece o negócio.
	Amplio conhecimento; na empresa familiar, o fundador domina todo o processo de produção, da gestão, da força de trabalho, da comercialização de seus produtos e conhece os aspectos externos da empresa. Esse conhecimento pode ser uma vantagem competitiva das empresas familiares.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Lima (2009).

Nota-se que em uma empresa familiar existe uma importante associação de valores individuais dos membros família nos aspectos relevantes da administração, o que pode levar a um fortalecimento desse tipo de organização.

Adachi (2006) ressalta que empresas familiares apresentam enormes vantagens competitivas sobre outras organizações, como por exemplo: agilidade no processo de tomada de decisão; respeito e influência diante da comunidade; familiar disposto em investir o próprio capital ou disponibilizar recursos próprios como garantia para levantar recursos; união pautada na liderança e no carisma do fundador; conhecimento profundo e dedicação ao negócio, colaboradores leais e tradição e compartilhamento de valores.

Pindado e Requejo (2014) destacam como benefícios potenciais do controle familiar o fato de que os proprietários familiares, quando tomam decisões corporativas fazem-no geralmente focando o longo prazo, além de possuírem visão de investimentos mais longos.

Peçanha e Oliveira (2015) apontam algumas características das empresas familiares brasileiras que também devem ser exploradas, pois são traços da cultura nacional e interferem na gestão organizacional, conforme apresenta o Quadro 6.

Quadro 6. Características das empresas familiares brasileiras que também devem ser exploradas.

Empresas familiares brasileiras	Características
	<ul style="list-style-type: none"> • Jeitinho brasileiro – é o genuíno processo brasileiro de uma pessoa atingir objetivos a despeito de determinações legais, morais, de regras e ordens. Tem como objetivo a harmonização das regras e determinações da vida com as necessidades diárias das pessoas.
	<ul style="list-style-type: none"> • Desigualdade de poder hierárquico – é percebida quando indivíduos se julgam com direitos especiais que os eximem de se sujeitar à lei de caráter generalizado.
	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidade – está presente nas organizações familiares brasileiras e pode ser definida como sendo a capacidade de adaptação e criatividade das pessoas, ou seja, a adaptação é a capacidade de ajuste a situações diversas, já a criatividade está relacionada com a capacidade inovadora.
	<ul style="list-style-type: none"> • Personalismo – caracteriza-se pela importância atribuída às pessoas e aos interesses pessoais em detrimento das pessoas ou interesses do grupo ou comunidade. Isso ocorre em função do grau elevado de confiança depositada na rede de amigos e familiares para a resolução de problemas ou obtenção de privilégios.
<ul style="list-style-type: none"> • Formalismo – comportamento que busca minimizar riscos, da ambiguidade e da incerteza, aumentando, dessa forma, a previsibilidade e controle sobre as ações e comportamentos humanos. 	

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Peçanha e Oliveira (2015).

No que diz respeito à evolução de uma empresa familiar, três eixos podem ser destacados: o eixo referente à propriedade, à família e à gestão/empresa (GERSICK et al., 1997). O Quadro 7 apresenta as principais características dos estágios de desenvolvimento da empresa familiar.

Quadro 7. Estágios de desenvolvimento da empresa familiar e suas características.

Dimensões	Estágio de desenvolvimento	Principais características do estágio
Propriedade	Proprietário controlador	Poder, ou seja, controle centralizado.
	Sociedade entre irmãos	O controle da organização é efetivo na geração dos irmãos, estando dois ou mais no controle acionário.
	Consórcio de primos	Muitos primos são acionistas e há uma mistura de sócios funcionários e não funcionários.
Família	Jovem família empresária	Geração adulta abaixo de 40 anos e filhos, se houver, abaixo de 18 anos de idade.
	Entrada na empresa	A geração mais velha entre 35 e 55 anos e a geração mais jovem entre a adolescência e os 30 anos
	Trabalho conjunto	Geração mais antiga entre 50 e 65 anos e a geração mais jovem entre 20 e 45 anos.
	Passagem do bastão	Geração mais velha com mais de 60 anos.
Gestão	Início	Informalidade na estrutura organizacional, com a presença do proprietário gerente no centro. Geralmente desenvolve um produto.
	Expansão formalização	A estrutura começa a ficar mais funcional e desenvolvem-se produtos ou linhas de negócios múltiplos.
	Maturidade	As rotinas organizacionais estão bem estabelecidas, com a estrutura favorecendo a estabilidade e dirigida pela alta gerência. Base de clientes estável ou com crescimento modesto.

Fonte: Reelaborado com base em Gersick, Davis, Hampton e Lansberg (1997).

O objetivo deste subcapítulo foi o de apresentar as principais características das empresas familiares, aspectos positivos e negativos, seus estágios de desenvolvimento e respectivas peculiaridades. Isto posto, o subitem seguinte discorre sobre a profissionalização da gestão pelas empresas que adotam práticas de governança corporativa.

2.4 Governança Corporativa na empresa familiar

Desde a década de 1970, o capitalismo industrial e a “revolução dos gerentes” estariam sendo minados pela ideia de que os reais donos das

empresas são os seus acionistas, com destaque para um conjunto particular de investidores denominados de investidores institucionais (bancos de investimentos, agências de seguro, grandes corporações, bancos governamentais, gestores de fundos de pensão, gestores de fundos de investimentos) (DAVIS, 2009). Eles seriam os principais protagonistas da denominada “revolução dos acionistas” e pela retomada do controle das grandes corporações. Para resolver os conflitos e alinhar os interesses dos gerentes aos dos acionistas desenvolveram, entre outras ferramentas, a Governança Corporativa (GC), cujo referencial teórico está ligado à Teoria da Agência e trabalhos como o de Fama e Jensen (1983).

De acordo com Grün (2005), no Brasil, a GC teria sido encampada por um conjunto de agentes com interesses distintos (representantes do mercado financeiro, classe empresarial, representantes do governo, investidores institucionais, ONGs) que, num movimento descrito pelo autor como “convergência das elites”, contribuíram para a difusão da GC e, conseqüentemente, para o fortalecimento do mercado de capitais brasileiro. Segundo o autor, a governança corporativa “engloba um conjunto de dispositivos cada vez mais díspares quanto ao seu escopo e lógica interna, mas todos concorrendo para estabelecer ou manter uma relação entre acionistas e dirigentes das empresas” (GRÜN 2005, p.68).

No Brasil, além de predominar a cultura de negócios familiares, há tradição de se estruturar a empresa como uma sociedade de capital fechado. Portanto, estaríamos diante de uma mudança de cultura entre os grandes grupos empresariais nacionais, sobretudo porque para ingressar no mercado de capitais, as empresas passam a ter que apresentar um conjunto de informações para as organizações que coordenam e regulamentam este mercado. Para ingressar no mercado de capitais, as empresas passam a adotar e apresentar sua Governança Corporativa, uma ferramenta de gestão empresarial que se propõe a entregar transparência contábil aos acionistas e a seus potenciais investidores, bem como disponibilizar um conjunto de informações financeiras e não financeiras relativas às operações da empresa, a seus controladores, a seus principais executivos e suas ações em relação à sociedade em geral.

Segundo Grisci e Velloso (2014), o processo de governança em uma empresa familiar tem como objetivo a implantação de regras e normas que

garantam que os interesses familiares sejam conciliados com os objetivos da empresa. “Definir normas e regras entre os diferentes interesses individuais em prol do coletivo é fundamental no processo de renúncias” (BORNHOLDT, 2005, p. 21). Para o autor, a governança corporativa nas empresas familiares também tem como objetivo a análise e o desenvolvimento de critérios, fundamental para que possa haver uma convivência harmoniosa entre o capital, a gestão e a sociedade onde está inserida. Carvalho (2007) acrescenta ainda que é através de um sistema de governança que se estabelecem mecanismos ou princípios que direcionam o processo decisório dentro das empresas, pois incorpora transparência nas relações, o que pode tornar as empresas mais fortes.

Os princípios que norteiam o funcionamento das empresas que adotam a governança corporativa são: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa (GRUN, 2003).

Transparência - Consiste no desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que condizem à preservação e à otimização do valor da organização. Equidade - Caracteriza-se pelo tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas (stakeholders), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas. Prestação de Contas (accountability) - Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis. Responsabilidade Corporativa - Os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e suas operações e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional, etc.) no curto, médio e longo prazos. (IBGC, 2009, p.19)

No âmbito da gestão de empresas familiares de capital fechado, esses mesmos princípios podem ser aplicados como diretrizes gestoras.

Grisci e Velloso (2014) apresentam uma proposta de estrutura interna para tratar da governança familiar, a qual abrange três eixos: a gestão representada pelo sistema empresarial e o conselho de administração, a propriedade formada pelo sistema societário e a assembleia de acionistas e

sócios e a família, onde se tem o sistema familiar e o conselho de família. Analisar as estruturas separadamente possibilita identificar os papéis de cada sistema na gestão da empresa, o papel de cada um no processo decisório, isto é, definir o poder, as atribuições e as responsabilidades de cada um.

Tal modelo auxilia na compreensão dos diferentes papéis e subsistemas possíveis na relação empresa-família, descritos na figura a seguir.

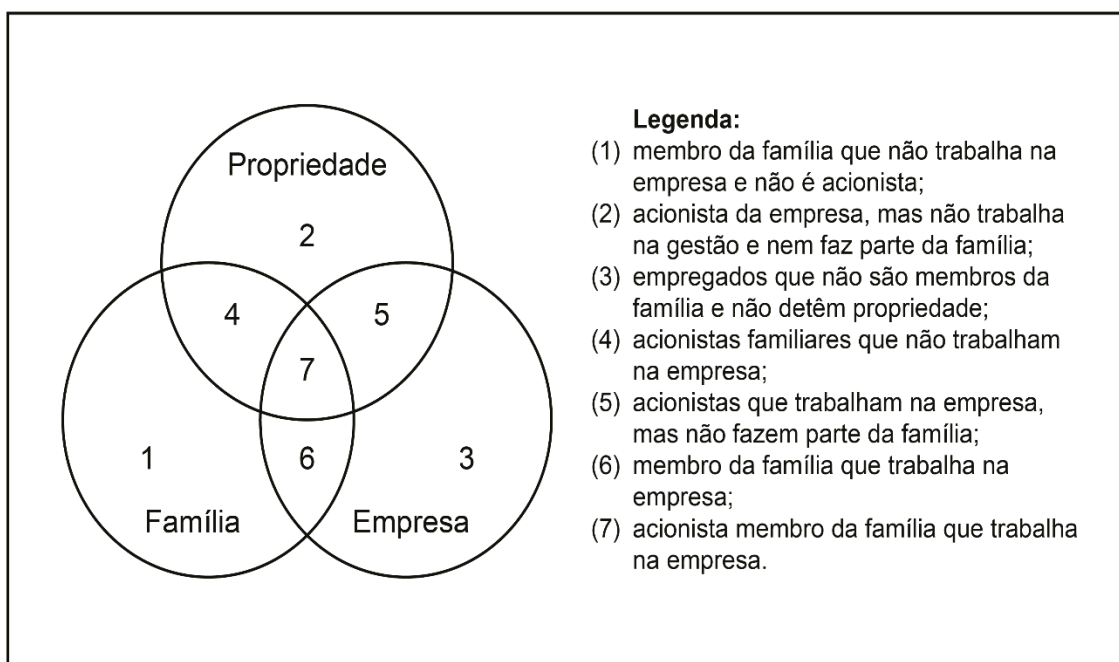


Figura 4. Sobreposição de papéis da família, propriedade e grupos gestores. Fonte: Elaborado pelo autor com base em Tagiuri e Davis (1996).

No modelo dos três círculos é possível identificar as estruturas existentes em todos os subsistemas que podem ajudar na gestão de interesses e na separação dos núcleos, dessa forma minimizando os conflitos e trazendo uma maior profissionalização.

Grisci e Velloso (2014) sugerem que no subsistema propriedade é fundamental que haja um acordo de sócios ou um conselho de acionistas; no subsistema família, sugere-se que seja criado um conselho de família e uma assembleia de família e, no subsistema empresa, a atenção deve ser na gestão. Ainda existem os subsistemas integrados, onde ocorre a superposição de papéis.

Nesse contexto dos três círculos, Grisci e Velloso (2014) apresentam uma estrutura de governança composta por conselho de família, conselho societário e conselho de administração. O conselho de família é fundamental para auxiliar

o grupo de funcionários familiares e prepará-lo para exercer cargos de maior liderança dentro da organização, além de representar a família toda. Conforme a empresa familiar cresce o conselho de família se torna cada vez mais importante.

Bornholdt (2005) afirma que, conforme a organização familiar cresce, o conselho de família é importante para administrar a complexidade de recursos e garantindo o futuro. Assim a criação dos chamados “family offices”, ou seja, os escritórios de família, proporcionam maior tranquilidade e segurança para os familiares em assuntos patrimoniais e orientação para o futuro.

O conselho societário ou de sócios, segundo Grisci e Velloso (2014), tem o papel de representar e gerenciar a comunicação entre familiares, sócios e administradores da empresa diante de assuntos relacionados a investimentos, participações acionárias nas empresas, heranças, poder de voto, dentre outros.

Já o conselho de administração é responsável pelo controle interno de uma empresa familiar, segundo Andrade e Rossetti (2014), o conselho de administração é o órgão guardião dos interesses dos proprietários, e seus poderes vêm da assembleia geral. Por ter função de gerenciar, de atuar como ligação fiduciária entre a propriedade e a diretoria executiva no monitoramento de todos os riscos de gestão e de conflitos e custos de agencia, o conselho de administração é considerado a mais importante força interna de controle das empresas familiares. É o conselho que define seu desenvolvimento com a gestão, define em regimento a sua missão, define seus papéis e regulamenta regras para sua forma de atuação.

Conhecidos os princípios que orientam a gestão de empresas que adotam práticas de governança, bem como sua estrutura, distribuição e sobreposição de papéis de seus membros, é fundamental que haja uma discussão sobre a questão da governança familiar, sua relevância para a gestão da empresa e de que maneira ela se difere da governança corporativa.

2.5 Governança familiar

Os conflitos em empresas familiares são comuns e muitos caracterizam essas organizações em função desses conflitos entre sócios, que muitas vezes são os próprios irmãos, pais e parentes (BERNHOEFT, 1989).

De acordo com Leach (1994) e Bonholdt (2005), os agentes de conflitos são os pais versus filhos, brigas entre irmãos, relação entre cônjuges e relação entre tios e primos.

Leach (1994) aponta a existência de algumas características que geram conflitos na relação entre pais e filhos, como por exemplo: ciúmes por parte do fundador; aumento da influência do filho na organização, o que não é aceito pelo pai; chantagem emocional, muito utilizada para a entrada do filho na empresa; desejo de profissionalizar a gestão por parte do filho; incompatibilidade no perfil de gestão entre pai e filho e falta da capacidade empreendedora do filho herdeiro.

Leach (1994) apresenta também algumas características nos conflitos entre irmãos: desconfiança; brigas pela atenção do pai; os filhos mais velhos veem os irmãos mais novos como incapazes e até mimados; filhas são colocadas em segundo plano em função do machismo e luta pelo poder.

Esses conflitos podem ser considerados como algumas das principais causas, ou seja, dificuldades para a longevidade das organizações familiares. Para minimizar esses conflitos nas famílias empresárias, eles devem ser gerenciados de forma profissional reduzindo-os a níveis aceitáveis, para isso é fundamental conhecer suas verdadeiras causas, somado a isso, é importante criar regras de convívio claras e aceitas por todos os familiares e criar mecanismos de comunicação intensa entre os familiares.

Padula e Vadon (1996) apresentam um quadro que sintetiza as relações entre os problemas predominantes e práticas gerenciais nas diferentes fases de desenvolvimento das empresas, no qual se pode verificar as práticas gerenciais desde a fase inicial da empresa até sua maturidade.

Quadro 8. Práticas gerenciais desde as fases iniciais até a maturidade da empresa.

	Fase 1 Início	Fase 2 Sobrevivência	Fase 3 Sucesso	Fase 4 Expansão	Fase 5 Maturidade
Preocupações ou Tarefas Predominantes	- definição dos mercados - desenvolvimento dos produtos - planejamento de recursos financeiros para início das atividades	- organização das atividades da empresa - provisionamento dos recursos financeiros, materiais e humanos - rentabilização dos recursos organizacionais.	- desenvolvimento de novos produtos e mercado - desenvolvimento de recursos e sistemas operacionais	- profissionalização da administração - provisionamento dos recursos financeiros, materiais e humanos para sustentar o crescimento - coordenação das atividades e dos esforços organizacionais	- Colaboração interpessoal para a resolução de problemas - desenvolvimento e difusão da cultura de empresa
Subsistema de Gestão Finalização	- políticas ou objetivos não explícitos - inexistência de planejamento estratégico ou operacional	- políticas ou objetivos não explícitos - planificações estratégicas e ou operacional informais	- políticas e objetivos explícitos, estabelecidos pelo empresário - planificações estratégica e operacional formais, mas não sistematizadas	- políticas e objetivos explícitos, estabelecidos pelo grupo dirigente - planificações estratégica e operacional formais sistematizadas	- fixação mútua (empresário e colaboradores) das políticas e dos objetivos da empresa - sistemas formais de escuta e avaliação do meio ambiente
Subsistema de Gestão Organização	- estrutura informal - centralizadas em torno do dono - papéis e responsabilidades não definidas	- estrutura funcional - centralizada em torno do dono - separação das funções de produção e comercialização	- estrutura descentralizada funcional ou divisional - esforços para a definição dos papéis e responsabilidades - consolidação dos sistemas operacionais	- Estrutura descentralizada - sistemas formais para a coordenação de atividades - certas funções ainda centralizadas - papéis e responsabilidades explicitados	- estrutura descentralizada, matricial ou por grupo de produtores - grupos de coordenação, resolução de problemas - sistema de tomada de decisão em tempo real
Subsistema de Gestão Animação	- estilo empreendedor de comando diretivo - ausência de sistemas de avaliação e recompensa	- estilo empreendedor de comando diretivo - sistemas de controles informais - ausência de plano formal de formação - recompensa através da melhoria dos salários e por mérito	- delegação de certas responsabilidades - sistema de controle de gestão fundamentado em relatórios esporádicos e centros de custos - formação no próprio posto de trabalho - recompensa individual	- estilo profissional de administração: supervisão consultiva - sistemas formais de controle de gestão - planos e programas de desenvolvimento do corpo gerencial - planos e programas de formação para o pessoal operacional - participação nos lucros	- estilo profissional de administração: participativa - planos de educação e formação continuada - consideração dos aspectos sociais e culturais nos sistemas de controle de gestão - incitação a inovação - participação nos lucros

Fonte: Padua; Vadon (1996, p. 37).

Leach (1994) enfatiza que o conceito de profissionalização está associado às necessidades de crescimento da empresa e que o processo de profissionalização somente pode ocorrer com a mudança de estilo gerencial do dono empreendedor.

A Governança Familiar refere-se aos interesses e questões correlatas à Empresa Familiar que respondem à lógica diferente à do negócio: são os interesses pessoais, os problemas familiares, entre outros dessa natureza. Segundo Prado (2001):

a governança familiar, primordialmente relativa ao círculo da família, pode ser definida como o conjunto de regras e estruturas privadas que tem por objetivo administrar questões relativas às relações pessoais e sociais entre os familiares ligados a uma empresa (PRADO, 2011, p. 40).

Segundo o IBGC (2016), em organizações familiares ou multifamiliares, existem questões que vão além da governança corporativa, as quais estão relacionadas e dizem respeito somente à família empresária, sua evolução, relações interpessoais, ampliação natural e interação com o negócio. Nesse contexto, para que se tenha uma abordagem produtiva e consciente, é fundamental que, além de implementar governança corporativa, se implemente a governança familiar, ou seja, elementos diferentes que se completam.

Para definir o que é governança familiar, melhor começar pelo que ela não é: governança familiar não é governança corporativa. Esta atua no âmbito dos negócios para buscar garantir a sustentabilidade e a proteção de ativos, a imagem da empresa, sua reputação e sua relação com as partes interessadas. A governança familiar atua no âmbito da família, abordando a relação desta com seus membros, com a propriedade, com a empresa e com partes interessadas. Para tanto, utiliza um conjunto integrado de princípios orientadores, fóruns, normas e serviços destinados a alinhar os membros da família, fomentar mais sintonia e mais atuações pautadas numa visão de longo prazo e na perpetuação do legado de valores e do patrimônio econômico-social. (IBGC, 2016, p.12)

A imagem a seguir reproduz o modelo conceitual de empresa familiar de John Davis (GERSICK et al., 1997), que representa a empresa familiar formada por três subsistemas independentes, porém superpostos, no qual cada um dos círculos possui diferentes papéis. O modelo dos três círculos da empresa familiar

auxilia na compreensão e ajuda a explicar os diferentes papéis e subsistemas na relação empresa-família, o qual é aplicado nas práticas de governança corporativa para minimizar, ou seja, criar regras que orientem a família, gestão e propriedade. Todavia, para que se tenha uma empresa com baixo nível de conflitos, dinâmica e competitiva, é fundamental que a família caminhe unida e em sintonia e, para tal, a governança familiar torna-se fundamental pois aborda as relações da família com seus membros, com a propriedade, com a empresa e com partes interessadas, como pode ser observado na Figura 5, na qual as setas indicam a atuação da governança corporativa e governança familiar no âmbito da propriedade, família e gestão.

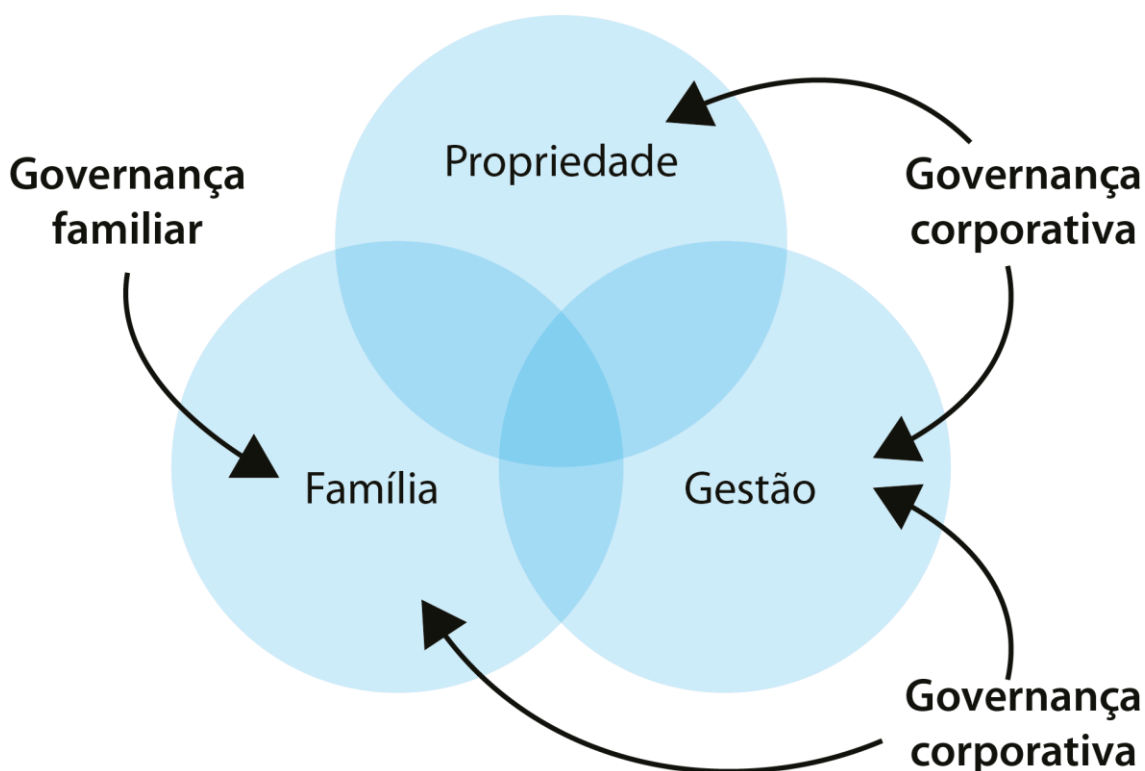


Figura 5. Modelo conceitual de empresa e governança familiar.
Fonte: Elaborado pelo autor.

Segundo o IBGC (2016), a instalação de processos e estruturas pode levar muito tempo, podendo ser simples ou complexa, e a governança corporativa e familiar é um processo contínuo e em constante evolução, que define espaços e papéis e torna a vida da família empreendedora mais fácil. A governança familiar não deve aprisionar a família, que sempre pode utilizar a

criatividade dos sistemas empreendedores, que possuem uma certa informalidade e intuição.

Para implementar a governança familiar, há necessidade de recursos, que podem vir, por exemplo, da distribuição de dividendos, pode ser custeada pela empresa ou por cada membro da família.

A coordenação entre a governança familiar e a governança corporativa pode ser dada através do conselho de família e o conselho de administração, isso pode ser feito por um canal de comunicação bem estruturado entre os membros dos dois conselhos, como pode ser observado na Figura 6, onde as setas indicam o canal de comunicação.

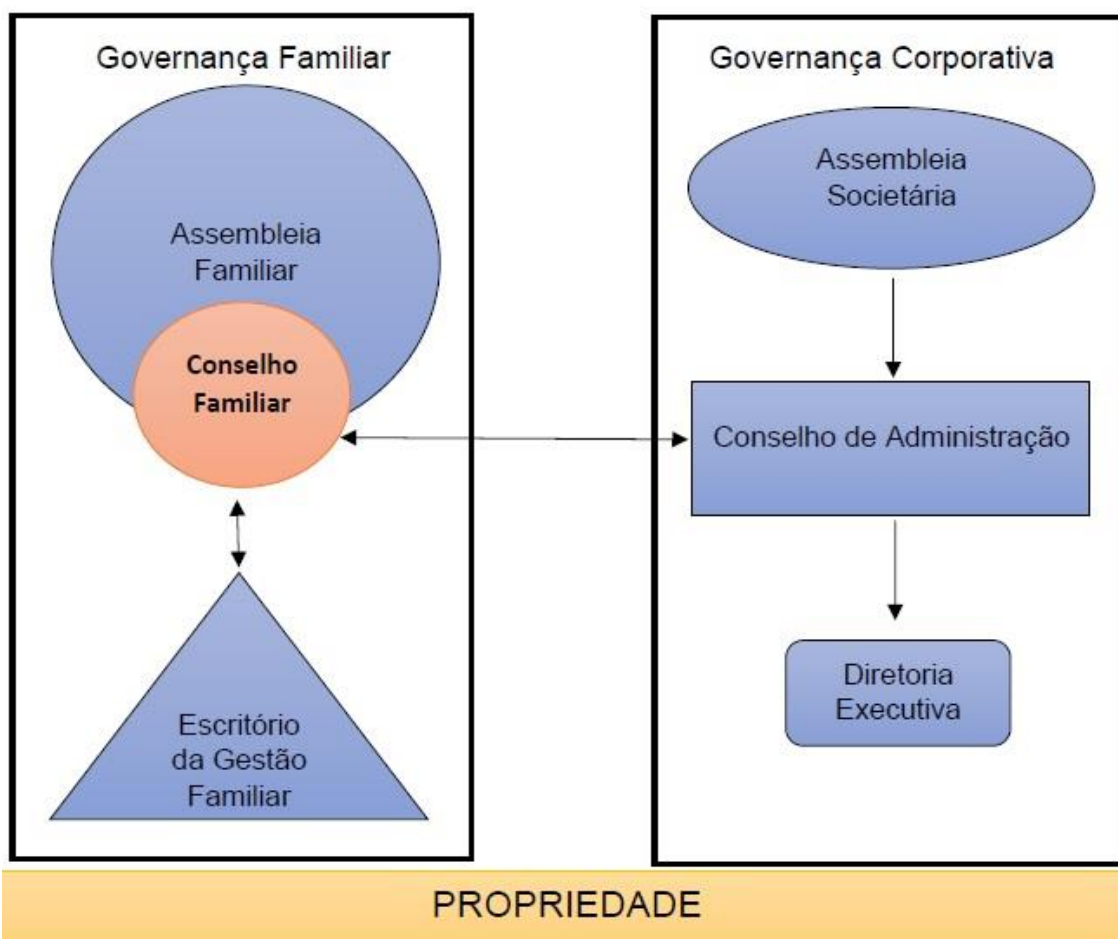


Figura 6. Coordenação entre governança familiar e governança corporativa.
Fonte: Elaborado pelo autor com base em IBGC (2016).

De acordo com o IBGC (2016), a assembleia familiar tem caráter orientador, pois é possível alinhar o posicionamento da família, onde se tem a participação de membros da família, de acordo com regras pré-determinadas

relativas à faixa etária, participação de cônjuge e agregados, entre outros. A assembleia familiar é uma celebração da convivência familiar. Dessa forma, ela promove o contato, interação e comunicação entre os familiares, o que é fundamental para que haja um compartilhamento de visões e aspirações, fazendo com que os familiares se sintam unidos em torno de um ideal comum.

Algumas atividades que podem ser discutidas na assembleia familiar são: eleição do conselho de família, prestação de contas, discussão e definição de diretrizes, informações referentes à organização, à propriedade e gestão, novas metas, etc. A reunião da assembleia familiar deve ser feita quantas vezes forem necessárias e vai variar em função das necessidades familiares. O conselho de família é constituído por membros da família eleitos pela assembleia familiar, ou seja, é o órgão de maior representatividade familiar, cabe a ele conversar com o conselho de administração e propor as atividades da família.

De acordo com o IBGC (2016), o conselho de família tem como objetivo definir quais são os princípios, a missão, a visão e os valores compartilhados pela família, o conselho também define regras nas relações intrafamiliares e da família com a empresa e a sociedade em geral.

Algumas atividades do conselho de família são: incentivar a união e integração familiar, definir o que será discutido na assembleia familiar, promover a comunicação, apoiar e acompanhar a formação dos membros da família no papel de sócios e até futuros gestores, preservar a memória e o legado da família, mediar conflitos e comandar a gestão familiar.

O escritório da gestão familiar tem como objetivo apoiar a governança familiar e prestar serviços aos familiares, como por exemplo, fazer a gestão de patrimônio ou gestão da filantropia. Ele fica subordinado ao conselho de família e pode ter como atividade, segundo o IBGC (2016): gerir as estruturas de proteção patrimonial, implantar os planos definidos pelo conselho de família, interagir com os outros órgãos da estrutura da família, administrar ativos financeiros e bens imobiliários dos membros da família, apoiar o processo de sucessão da propriedade, comandada pelo conselho de família.

O presente capítulo teve a finalidade de apresentar a empresa familiar, detalhando definições e conceitos, destacando características e peculiaridades. Além disso, houve uma discussão acerca da adoção de práticas de governança corporativa para fins de profissionalização da gestão da empresa familiar,

destacando suas vantagens e dificuldades. Por fim, a governança familiar foi apresentada como ferramenta relevante para o sucesso e longevidade da empresa familiar, comparando-a e distinguindo-a da governança corporativa, da qual trata, em profundidade, o capítulo subsequente.

3 GOVERNANÇA CORPORATIVA

Este capítulo tem por objetivo discutir a governança corporativa de modo a situá-la no Brasil e no mundo, apresentando suas origens, grandes marcos de sua construção, bem como dados representativos do cenário empresarial brasileiro. Além disso, serão pontuadas e discutidas as barreiras que acabam por dificultar a adoção de melhores práticas de governança em organizações brasileiras.

3.1 Governança corporativa: origens, evolução do conceito e modelos

Nos últimos trinta anos, a necessidade de adoção de práticas de governança corporativa tem sido um dos assuntos centrais no meio corporativo. Malacrida e Yamamoto (2006) ressaltam que a governança corporativa se originou para que gestores internos e externos consigam controlar e monitorar a gestão, dessa forma, buscar soluções antecipadas para possíveis conflitos.

De acordo com Lozano, Martínez e Pindado (2006), as práticas de governança corporativa têm sido estudadas como uma solução para os conflitos de agencia que surgem quando há uma separação entre os papéis do gerente e proprietário.

A transmissão para o capitalismo sustentável será uma das mais complexas revoluções que a nossa espécie já vivenciou. Estamos embarcando em uma revolução cultural global, que tem como epicentro a sustentabilidade. Ela tem a ver com valores, mercados, transparência, ciclo de vida de tecnologias e produtos e tensões entre o longo e o curto prazo. E as empresas, mais que governos ou outras organizações, estarão no comando destas revoluções. Um comando que se exercerá pelos princípios da governança corporativa (ELKINGTON, J., 1997, *apud* ANDRADE; ROSSETTI, 2014, p. 25).

Em função da variada extensão de seus raios de ação, pode-se identificar diferentes conceitos de governança corporativa, que podem ser agrupados de acordo com sua ênfase nos diferentes aspectos do processo de governança tais como: os que respaldam os sistemas de relações pelos quais as corporações são controladas e coordenadas, os que atuam nas estruturas de poder e os

sistemas de governança a que remetem, além dos que destacam sistemas de valores.

Dessa forma, Andrade e Rossetti (2004) definem governança corporativa como um conjunto de valores, princípios, propósitos e regras que regem o sistema de poder e os mecanismos de gestão das corporações, buscando a maximização da riqueza dos acionistas e o atendimento dos direitos de outras partes interessadas, minimizando oportunismos conflitantes com este fim.

Já o Instituto de Governança Corporativa do Brasil (IBGC, 2016) define governança corporativa como sendo um sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.

De acordo com a “Organisation for Economic Co-Operation and Development” – OECD, a governança corporativa pode ser definida como

um conjunto de relações entre os gestores de uma companhia, seu Conselho de Administração, seus acionistas e outros *stakeholders*. A governança corporativa também estabelece a estrutura através da qual são fixados os objetivos da companhia, são determinados os meios para alcançar esses objetivos e as formas de monitoramento de desempenho (OECD, 2004, p.11)

Silveira (2004), por sua vez, descreve governança corporativa como um conjunto de mecanismos de incentivo e controle internos e externos que tem como principal objetivo garantir maior transparência das decisões tomadas pelos controladores.

Na obra “The Wealth of Nations”, publicada em 1776, Adam Smith ressalta a forma negligente dos administradores ao cuidar do dinheiro alheio. Naquela época, Smith aponta o problema existente na estrutura da propriedade e controle, atualmente conhecido como “problema de agência” (OKIMURA, 2003).

Apesar das diferentes definições na essência sobre governança corporativa, elas trazem consigo o pressuposto de um melhor relacionamento entre os acionistas, conselhos e administradores, buscando a perpetuação da empresa.

A vertente mais aceita indica que a governança corporativa surgiu para superar o “conflito de agências” clássico (IBGC, 2016), ou seja, o proprietário

(acionista) atribui a um gerente especializado (administrador) o poder de decisão da empresa, processo no qual podem surgir conflitos no entendimento de cada um dos grupos daquilo que entendem como sendo o melhor para a empresa. Estes conflitos são mais comuns em sociedades como os Estados Unidos e Inglaterra, onde a propriedade das companhias é mais pulverizada. Nesse contexto, as organizações devem ser administradas buscando atender aos interesses dos acionistas, dos financiadores, empregados, fornecedores e clientes (FREEMAN, 1994; CLARKE, 2004, 2007).

Na Figura 7 pode-se observar o processo de desenvolvimento das corporações e o despertar da governança corporativa.



Figura 7. Desenvolvimento das corporações e o surgimento da Governança Corporativa.
Fonte: Adaptado de Andrade e Rossetti (2014).

Observa-se que o despertar da governança corporativa está ligado à separação entre a propriedade e a gestão. Para que se tenha uma harmonização entre os proprietários e os gestores, é fundamental que se desenvolvam modelos de governança corporativa.

De acordo com Giovannini (2009), onde a propriedade é dispersa, práticas de governança corporativa acabam gerando uma relação positiva com o desempenho da empresa.

No Brasil existe uma predominância da propriedade concentrada, os conflitos acentuam-se à medida que a empresa cresce e novos sócios, sendo investidores ou herdeiros, passem a fazer parte da sociedade (IBGC, 2016).

No mundo, de modo geral, as melhores práticas de governança corporativa são instituídas de acordo com o seu ambiente social, econômico, corporativo e regulatório. Em função das particularidades de cada país, torna-se difícil apresentar de forma detalhada todos os modelos de governança corporativa. Porém, pode-se dividir os sistemas de governança corporativa observando-se o praticado nos mercados mais desenvolvidos, os quais servem de referência aos demais países.

Andrade e Rossetti (2004) apresentam cinco modelos efetivamente praticados: o modelo anglo-saxão, modelo alemão, modelo japonês, modelo latino-europeu e modelo latino americano. Esses cinco modelos de governança corporativa apresentam dez fatores que os diferenciam entre si: fonte de financiamento predominante das empresas, separação entre a propriedade e controle, separação entre a propriedade e gestão, tipologia dos conflitos de agência, proteção legal a minoritários, forma de atuação dos conselhos de administração, liquidez da participação acionária, forças de controle mais atuantes, estágio em que se encontra a adoção das práticas da boa governança e abrangência dos modelos de governança praticados.

Esses fatores de diferenciação dos modelos de governança corporativa estão fundamentados, pelo menos, em quatro abordagens, como mostra o Quadro 9.

Quadro 9: Diferentes abordagens dos modelos de Governança Corporativa.

ABORDAGENS	CARACTERÍSTICAS
Prowse	Focada nas constituições dos conselhos de administração e em outros mecanismos internos de governança. Dá ênfase às formas como são conduzidos os conflitos de agência e à atenção dada aos direitos de outras partes interessadas.
La Porta, Lopez-de-Silanes e Shleifer	Enfatiza a concentração da propriedade acionária e a proteção dos minoritários. Introduce um <i>ranking</i> de sistemas de governança dos países, de acordo com a extensão da proteção aos minoritários, avaliada por um índice de direitos anticontrolador.
Berglöf	Destaca a fonte de financiamento predominante, aponta as diferenças essenciais entre os modelos “market oriented” e “bank oriented”, quanto às decorrentes composições dos conselhos e objetivos corporativos.
Franks e Mayer	Analisa as diferenças atribuídas às forças de controle internas e externas e a eficiência delas na geração de sistemas de boa governança.

Fonte: Elaborado pelo próprio autor com base em Andrade e Rossetti (2014).

No Quadro 10, pode-se observar as diferenças entre os modelos de governança praticados nos Estados Unidos e no Reino Unido (anglo-saxão), na Alemanha, no Japão, na Itália, França, Espanha e Portugal (latino-europeu) e em seis países da América Latina (Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, México e Peru).

Quadro 10. Diferenças entre os modelos de Governança Corporativa.

Características definidoras	Modelo anglo-saxão	Modelo Alemão	Modelo Japonês	Modelo latino-europeu	Modelo latino – americano
Financiamento predominante	Equity	Debt	Debt	Indefinida	Debt
Propriedade e controle	Dispersão	Concentração	Concentração com cruzamentos	Concentração	Familiar concentrado
Propriedade e gestão	Separadas	Sobrepostas	Sobrepostas	Sobrepostas	Sobrepostas
Conflitos de agência	Acionistas-direção	Credores-acionistas	Credores-acionistas	Majoritários-minoritários	Majoritários-minoritários
Proteção legal a minoritários	Forte	Baixa ênfase	Baixa ênfase	Fraca	Fraca
Conselhos de administração	Atuantes, foco em direitos	Atuantes, foco em operações	Atuantes, foco em estratégias	Pressões para maior eficácia	Vínculos com gestão
Liquidez da participação acionária	Muito alta	Baixa	Baixa	Baixa	Especulativa e oscilante
Forças de controle mais atuantes	Externas	Internas	Internas	Internas migrando para externas	Internas
Governança Corporativa	Estabelecida	Estabelecida	Baixa ênfase	Ênfase em alta	Embrionária
Abrangência dos modelos de governança	Baixa	Alta	Alta	Mediana	Em transição

Fonte: Adaptado de Andrade e Rossetti (2014, p. 344).

Com base no quadro 10, os principais fundamentos do modelo anglo-saxão são a pulverização do controle feito pelos acionistas e a separação da propriedade e da gestão. Os financiamentos das empresas são feitos pelo mercado de capitais, onde “equity” é a fonte predominante. Os conflitos se concentram entre os acionistas e gestores, mas existe uma grande proteção legal dos acionistas minoritários. Nos conselhos observa-se uma alta presença de “outsiders”, que atuam para garantir os direitos dos acionistas e são atentos ao objetivo essencial do modelo, que é maximizar o valor das empresas e o retorno dos investidores (ANDRADE; ROSSETTI, 2014).

Conforme os autores, o modelo alemão, os bancos exercem um forte papel, onde “debt” de longo prazo é a principal fonte de financiamento. Já o mercado de capitais tem menor expressão. Na gestão observa-se a coletividade e uma estrutura patrimonial concentrada.

Ainda segundo os autores, o modelo japonês possui algumas semelhanças com o modelo alemão, pois em sua orientação e “stakeholder”, a gestão é consensual e existe uma forte presença dos bancos nas corporações, em função da origem predominante de capital (“debt”). Nesse modelo temos uma concentração da propriedade, com cruzamento entre empresas. A gestão se sobrepõe à propriedade e o modelo não está voltado para conflitos de agências. Os conselhos que geralmente são bem numerosos tem como estratégia corporativa seu foco. O mercado de ações não tem o mesmo peso observado no modelo anglo-saxão.

No modelo latino-europeu, a fonte de financiamento predominante não é tão bem definida. Os autores ressaltam ainda que são grandes as diferenças entre este modelo e os modelos anglo-saxão e nipo-germânico, pois observa-se uma concentração da propriedade e é marcante o número de grandes corporações familiares ou controladas por consórcios. Como a proteção aos minoritários é fraca, sempre ocorrem conflitos de agenciamento. As forças externas de controle são menos atuantes.

O modelo latino-americano é extremamente moldado, ou seja, é fortemente influenciado pelas características históricas do ambiente empresarial que está inserido, tais como: concentração patrimonial, grandes grupos privados familiares, baixa expressão no mercado de capitais, tradição jurídica do código civil latino-europeu. Ainda nesse contexto, somam-se as privatizações e a

abertura de capital, características mais recentes. A alavancagem se caracteriza por “debt”, e o mercado de capitais são poucos expressivos. São os acionistas majoritários que exercem a gestão e a propriedade das grandes corporações é concentrada. Os conflitos são com os minoritários, pois têm fraca proteção (ANDRADE; ROSSETTI, 2014).

Uma vez apresentados os principais conceitos, origem e modelos da governança corporativa, é fundamental que se compreenda melhor seu processo de evolução e consolidação a partir do detalhamento dos grandes marcos de sua construção, assunto abordado no subitem a seguir.

3.2 Os grandes marcos construtivos da governança corporativa

Os chamados “8ps” da governança corporativa (propriedade, princípios, poder, propósitos, papéis, práticas, perenidade e pessoas), apesar de conhecidos e difundidos desde as primeiras décadas do século XX, quando se desencadearam os processos de separação do capital, separação da propriedade e da gestão, somente ganharam publicidade nas últimas duas décadas, com movimentos praticados simultaneamente, que foram definidos como os grandes marcos construtivos da governança corporativa, escolhidos pelos seus significados históricos: o ativismo pioneiro de Robert Monks, o relatório de Cadbury, os princípios da OCDE e a Lei Sarbanes – Oxley (ANDRADE; ROSSETTI, 2014).

O primeiro marco, conhecido como o ativismo pioneiro de Robert Monks, surge no século XX quando ocorriam fortes mudanças que o transformaram radicalmente. É nesse contexto que surge o primeiro marco denominado de ativismo pioneiro de Robert Monks, que foi motivado pelos conflitos de agência, resultantes da separação entre proprietários e executivos, e que representou um aperfeiçoamento fundamental dos processos de governança nas corporações, como apresentado no quadro a seguir.

Quadro 11. Primeiro marco construtivo da Governança Corporativa

Agigantamento das corporações	Receitas operacionais e de valor de mercado
Dispersão do capital de controle	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Constituição de grandes empresas na forma de sociedade anônima. ➤ Expansão do mercado de capitais e de número de investidores individuais e institucionais. ➤ Processos de sucessão dos proprietários fundadores.
Liquidez das ações	Aumento do volume de negociações no mercado de capitais.
Processos de fusão e aquisições	Agigantamento do movimento de Despersonalização da propriedade das companhias.
Proprietários ausentes e passivos	Despersonalização da propriedade, os acionistas tornam-se proprietários ausentes e passivos.
Gestor executivo	Conflitos de agência.
Intensificação destas transformações	Globalização – desfronterização (blocos econômicos).

Fonte: Adaptado pelo autor (ANDRADE; ROSSETTI, 2014, p.159).

O ativismo de Robert Monks trouxe resultados imediatos, como a revelação de desvios nas práticas corporativas, a mobilização de acionistas individuais e institucionais e o maior respeito pelos justos direitos dos proprietários. Os resultados duradouros foram dois: o primeiro foi a institucionalização das práticas de governança corporativa, o segundo foram as novas proposições normativas e a maior intervenção nos mercados (ANDRADE; ROSSETTI, 2014).

O segundo marco construtivo da governança corporativa é o Relatório de Cadbury, divulgado em 1992 no Reino Unido, e que se destacou pelo seu caráter pioneiro por ter apresentado um conjunto de novas respostas que atingiram a nova forma como vinham sendo governadas as empresas britânicas, ou seja, foi uma resposta às fortes pressões de influenciadores. A forma do Reino Unido para lidar com questões-chave de governança corporativa foi estabelecer comitês. Estabelecidos os comitês, Cadbury propôs os seguintes termos de referência, focados em dois princípios da boa governança corporativa, como pode ser observado no quadro seguinte:

Quadro 12. Segundo marco construtivo da Governança Corporativa.

Princípios: prestação responsável de contas e transparência	As responsabilidades de conselheiros e executivos na análise e apresentação de informações para os acionistas e outras partes interessadas sobre o desempenho da companhia.
	A frequência, a clareza e a forma como as informações contábeis e seus complementos devem ser apresentados.
	A constituição e o papel dos conselheiros.
	As responsabilidades dos auditores e a extensão de suas atribuições.
	As ligações entre acionistas, conselhos e auditores.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Andrade e Rossetti (2014, p. 171).

A partir destes termos, as deliberações do comitê foram resumidas no Relatório Cadbury. As práticas de governança corporativa recomendadas influenciaram a gestão das empresas do Reino Unido e foram utilizadas como base para posições semelhantes no Canadá, Estados Unidos, França e Austrália, os primeiros a editarem, depois do Relatório de Cadbury, os códigos de boa governança. O referido relatório tem seu foco na separação de responsabilidades conselho-direção e na constituição do conselho de administração, assim busca assegurar que o direcionamento e o controle da corporação estejam firmes em sua mão.

A organização multilateral denominada de “Organization for Economic Cooperation and Development” (OCDE) foi quem estabeleceu o terceiro grande marco histórico da governança corporativa. Esta organização é composta pelos 30 países industrializados mais desenvolvidos do mundo e mantém relacionamento ativo com mais de 70 outros países, ONGs e diversas sociedades civis de caráter internacional (ANDRADE; ROSSETTI 2014).

De acordo com os autores, o que motivou a OCDE a se interessar pelos princípios da governança foi a correlação direta entre a mobilização de mercados de capitais maduros e confiáveis, o crescimento dos negócios corporativos e o desenvolvimento das nações. Em uma reunião de nível ministerial realizada no final de abril de 1998, foi solicitada que a organização desenvolvesse, junto com governos nacionais, organizações vinculadas ao mercado de capitais e

corporações privadas, uma série de diretrizes e normas aplicativas de governança corporativa. Nesse momento cria-se, então, na OCDE, o “Business Sector Advisory Group on Corporate Governance”, com essa missão.

A Figura 8 apresenta os elos do desenvolvimento da tríade mercados-corporações-nações.



Figura 8. Tríade: mercado-corporações-nações.
Fonte: Adaptado de Andrade e Rossetti (2014).

O grupo de governança corporativa da OCDE concluiu seu trabalho em maio de 1999, as conclusões apresentadas podem ser assim resumidas:

- a) Não há um modelo de governança corporativa: cada país precisa adaptar sua aplicação às suas características econômicas, culturais e jurídicas;
- b) É fundamental que as corporações inovem suas práticas de governança corporativa, pois assim são mais competitivas em um mundo em transformação;
- c) Os governos são responsáveis pela criação de uma estrutura reguladora, que propicie a flexibilidade necessária aos mercados para funcionarem de forma eficaz e que atendam aos interesses dos acionistas e das outras partes interessadas;

- d) Quem decide sobre as práticas de governança corporativa recomendadas em cada país, considerando os custos e os benefícios de sua regulação, são os órgãos regulatórios do mercado de capitais, as corporações e seus acionistas;
- e) Os fatores que asseguram a integridade do mercado e o desempenho econômico dos países são os princípios de governança; e
- f) Os princípios de governança são de natureza evolutiva e devem ser moldados em função das mudanças dentro das empresas e em seu redor.

Segundo Andrade e Rossetti (2014), o quarto marco construtivo da governança corporativa é conhecido como a Lei Sarbanes-Oxley. Tem como objetivo regular a vida corporativa, fundamentada nas boas práticas de governança, e tem seu foco respaldado nos quatro valores enfatizados pelo ativismo pioneiro.

No quadro 13 seguir é possível observar as principais normas estabelecidas pela Lei Sarbanes-Oxley.

Quadro 13. Normas da Lei Sarbanes-Oxley.

VALORES	CARACTERÍSTICAS
<i>Compliance</i> - conformidade legal	Adoção de um código de ética pelas corporações para seus executivos.
<i>Accountability</i> – prestação responsável de contas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O diretor financeiro e o principal executivo na divulgação dos relatórios periódicos previstos em lei devem revisar os relatórios para evitar falsas declarações ou que falte fatos importantes; as demonstrações financeiras devem ser fiéis e revelar a exata posição financeira, os resultados das operações e os fluxos de caixa; divulgar todas as deficiências significativas; estabelecer controles internos. ▪ Constituição de um comitê de auditoria, que tem a função de acompanhar os auditores e os números da corporação.
<i>Disclosure</i> – mais transparência	Em caso de mudanças acionárias os detentores de informação privilegiada deverão seguir as exigências da lei; prazos reduzidos para que <i>insiders</i> comuniquem a SEC (<i>Security Exchange Commission</i>) qualquer renegociação envolvendo valores mobiliários da empresa; deverão ser divulgados com rapidez quaisquer informações complementares aos relatórios exigidos por lei, relativos às condições financeiras e operacionais da empresa; deve-se divulgar as contingências que não foram incluídas no balanço patrimonial. A SEC poderá exigir a divulgação em tempo real de quaisquer informações relevantes.
<i>Fairness</i> – senso de justiça	Aprovação pelo conselho de administração a remuneração do executivo principal; os planos de <i>stock options</i> deverão ser aprovados pelos acionistas; vedação de empréstimos pessoais a diretores executivos; no período de troca de administração de fundos de investimento, as negociações deverão ser restritas; definição de penas para fraudes. As multas podem chegar a U\$\$ 5 milhões e a prisão de 20 anos.

Fonte: Elaborado pelo autor (ANDRADE; ROSSETTI, 2014, p. 179).

A Lei Sarbanes-Oxley trouxe uma série de mudanças que nela foram inspiradas e exigidas na legislação de outros países. Um novo cenário de governança corporativa está se definindo, como por exemplo: ágios de governança em companhias que possuem um sistema de governança corporativo e deságio de governança nas empresas que não possuem; os conselhos tendem a assumir o controle efetivo das corporações, ou seja, extinção dos executivos-chefes que controlam os conselhos de administração; incorporação efetiva de códigos de ética que incorporam os valores da boa governança e redução de conflitos e de custos de agência, pela transparência e controle das remunerações e benefícios auto atribuídos pela alta administração.

Em síntese os marcos históricos, pilares da governança moderna, quatro foram destacados por sua ordem de ocorrência, e podem ser assim resumidos:

- a) O ativismo pioneiro de Robert Monks, motivado principalmente pelos conflitos de agência, que, a partir da segunda metade dos anos 80, mudou o curso da governança nos Estados Unidos;
- b) O Relatório Cadbury, produzido de comitê constituído no Reino Unido, em 1992, o qual, dentre outros resultados, encorajou o papel mais ativo por parte de investidores institucionais nas corporações;
- c) Os Princípios da OCDE, definidos em 1998, a partir dos quais acelerou-se a disseminação mundial dos códigos nacionais de boas práticas de governança corporativa; e
- d) A Lei Sarbanes-Oxley, aprovada em 2002 pelo Congresso dos Estados Unidos, cuja maior premissa é a de que a boa governança corporativa e as práticas éticas não são mais “requintes” – são leis.

Compreendidos os principais marcos teóricos mundiais que deram origem à governança corporativa, passa-se, então, a apresentá-la no Brasil.

3.3 Governança Corporativa no Brasil

A dinâmica da governança corporativa iniciou-se nos Estados Unidos e no Reino Unido, no final da década de 80, em resposta a estrondosos escândalos financeiros. Nos anos 90, os escândalos financeiros com reflexos internacionais e chegando ao seu ápice com os casos Enron e WorldCom, em 2002, apontaram a necessidade de serem adotadas novas práticas de gestão, que assegurassem

maior transparência, segurança e credibilidade ao mercado de capitais (OLIVEIRA et al., 2011).

No Brasil, o movimento pela governança corporativa iniciou-se em 1995, com a criação do Instituto Brasileiro de Conselhos de Administração (IBCA), que tinha como objetivo reunir e promover a formação de profissionais qualificados para atuar como “outsiders” em conselhos de alta performance, que pudessem contribuir para o desenvolvimento de negócios e da gestão das empresas (ANDRADE; ROSSETI, 2004). Mas foi em 1999 que passou a ser chamado de Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC (OLIVEIRA et al., 2011). Pode-se afirmar que, acompanhando as tendências mundiais, a governança corporativa no Brasil também foi influenciada por forças internas e externas, as quais englobam desde as condições do macroambiente global, do macroambiente nacional e do próprio sistema corporativa brasileiro.

Segundo Leite (2007), o IBGC amplia seus objetivos e anuncia novas diretrizes institucionais: ser referência nacional em governança corporativa, atuando como centro de difusão dos melhores conceitos e práticas na área de governança corporativa; promover a formação de profissionais qualificados para atuarem em conselhos de administração e em outros órgãos de governança das empresas; estimular e promover a profissionalização dos acionistas, sócio-quotistas, diretores executivos, auditores e membros de conselhos de famílias, consultivo e fiscal; promover pesquisas sobre governança corporativa e incentivar as empresas a adotarem os valores das boas práticas de governança corporativa.

Também no ano de 1999, a governança corporativa ganha força no espaço empresarial brasileiro, pois passa a ser entendida como uma nova maneira de se organizar as relações entre as empresas e o mercado financeiro. Nos anos seguintes, ocorre um fortalecimento deste fato com a tramitação da nova lei das Sociedades Anônimas e o “novo mercado de capitais”, instalado na Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa). Num primeiro momento, pode-se dizer que o modelo de governança corporativa prega a transparência contábil das empresas e o respeito dos acionistas minoritários (GRÜN, 2003).

Essa discussão no Brasil também é precedida e concretizada pelas mudanças da propriedade empresarial que ocorreram durante os anos de 1990, em especial o intenso movimento de fusão e incorporação de empresas, tal como

as discussões em torno da definição dos fundos de pensão e do papel do Estado na economia, o que converge para o debate sobre a questão da privatização das empresas públicas (GRÜN, 2003).

Essas reorientações estratégicas no mundo corporativo brasileiro trouxeram fortes impactos, pois com as privatizações, grupos privados e fundos de pensão se unem em consórcios e passam a controlar grandes empresas importantes para o nosso país. Assim, as barreiras se abrem para a entrada de competidores externos em vários negócios nacionais. A exposição à competição externa fez com que aumentasse o número de fusões e aquisições: 10.207 (1996-2015), com média anual de 510,35. A participação estrangeira nesse movimento foi de 55,71%.

Segundo Andrade e Rossetti (2014), a abertura de mercados trouxe uma redução significativa dos mecanismos tradicionais de proteção tarifária. No setor industrial, que tinha, nos anos 80, uma tarifa média superior a 40%, foi sendo reduzida ano a ano até chegar próximo de 12%, no final dos anos 90, e assim se manteve na primeira década do século XX. Dessa forma, as reservas de mercado praticamente foram extintas.

A Figura 9 traz um gráfico que apresenta, detalhadamente, os números de fusões e aquisições no Brasil nos últimos 20 anos.

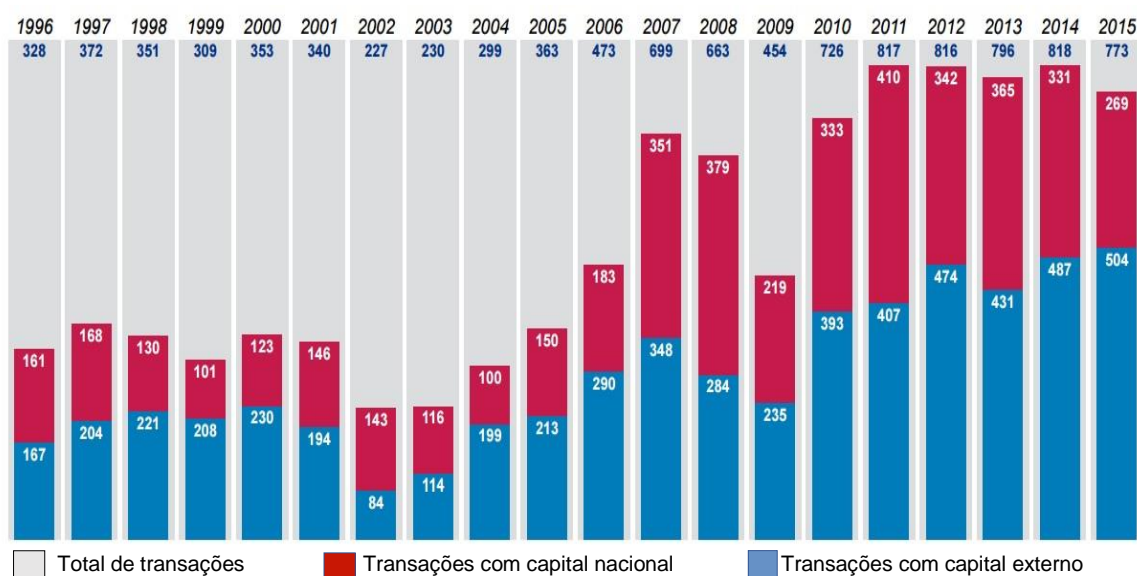


Figura 9. Número de fusões e aquisições no Brasil nos últimos 20 anos.
Fonte: KPMG (2016)

O ciclo de fusões e aquisições sem precedentes históricos está associado às estratégias de inserção competitiva do Brasil, que teve início nos anos 90 com a definição da estratégia de inserção global, quando ocorreram as primeiras privatizações e boas oportunidades de negócio. Em 1994, a criação do Plano Real, que trouxe a estabilização da moeda, a redução do risco Brasil e a implementação do programa de privatizações, levou a um aumento nas fusões e aquisições. Entre 1996 e 2001, todavia, houve uma estabilização nesse processo de fusões em função de diversos aspectos, tais como: redução de crescimento, margens decrescentes, risco cambial, efeitos-contágio Ásia e Rússia e riscos políticos. De 2002 a 2016, ocorre um forte crescimento em função da retomada das privatizações, concessões em áreas estratégicas, retomada do crescimento, estabilização confirmada e questões cambiais equacionadas em 2001. Em 2009, houve a retomada do crescimento global, a sustentação e dimensões da atratividade dos mercados internos e a redução da vulnerabilidade externa, ou seja, o reconhecimento do país como grau de investimento (ANDRADE; ROSSETTI, 2014).

É fundamental destacar que o entendimento, a internacionalização e o exercício da governança corporativa estão entre os mais importantes desafios da gestão moderna. A governança corporativa tem fundamentos sólidos, definidos a partir de princípios éticos aplicados na condução dos negócios. Os princípios que norteiam o funcionamento das empresas que adotam a governança corporativa são: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa (GRÜN, 2003). A Governança Corporativa abrange grandes empresas de capital aberto ou fechado, mas também é imprescindível para companhias estatais, para o terceiro setor e até médias e pequenas empresas.

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC (2009), transparência consiste no desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. Não se deve restringir ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que condizem à preservação e à otimização do valor da organização.

Equidade consiste no tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas (“stakeholders”), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas (IBGC, 2009). Donaldson e Preston (1995) apontam que os “stakeholders” exigem novas considerações teóricas para as funções e limitações empresariais. Em relação à prestação de contas (“accountability”), sabe-se que agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso e compreensível, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões, e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis. Já a responsabilidade corporativa está relacionada ao zelo e ao comprometimento dos agentes de governança pela viabilidade econômico-financeira das organizações, ou seja, ao quanto eles se responsabilizam por reduzir as externalidades negativas de seus negócios e suas operações e aumentar as positivas, “levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional, etc.) no curto, médio e longo prazos” (IBGC, 2009, p. 19).

De acordo com Guerra (2014), as práticas de governança corporativa proporcionam a redução nos custos de capital, seja pelo melhor preço obtido pelas ações, no caso das companhias listadas na bolsa, ou pelas melhores condições de contratação de empréstimos, para empresas de capital fechado. Em ambos os casos, as empresas se tornam mais atraentes para os fornecedores de capital, pois dessa forma tem a exposição ao risco reduzido e redução das incertezas

Ainda segundo a autora, em empresas familiares, de capital fechado, os processos de sucessão, a criação de um conselho de família, a separação da administração dos bens da família daqueles da empresa reduzem o risco de conflitos de interesses, favorecem a continuidade da empresa e também aumentam a confiança de todas as partes interessadas. Já para as empresas menores ou organizações sem fins lucrativos, as práticas de governança trazem benefícios que agregam valor à imagem dessas instituições, podendo, assim, atrair recursos.

Para Andrade e Rossetti (2006), adequadas práticas de governança corporativa proporcionam a confiança e auxiliam para que os resultados corporativos sejam menos inconstantes, dessa forma maximizando a criação de

valor e a harmonização de interesses, facilitando a canalização de recursos para o mercado de capitais e, conseqüentemente, cria um círculo vicioso de impactos macroeconômicos.

Com todas essas evidências, deve-se adicionar a posição da “Organisation for Economic Co-operation and Development” (OECD), que enxerga a implementação das melhores práticas de governança corporativa (MPGC) nas corporações como um instrumento do desenvolvimento sustentável na dimensão social, econômico (OLIVEIRA et al., 2011).

No quadro a seguir pode-se observar os principais motivos que deram início ao desenvolvimento e à gradativa adoção de melhores práticas de governança corporativa desde a segunda metade dos anos 80.

Quadro 14. Principais motivos propulsores da adoção de práticas de Governança corporativa

Problemas Corporativos	De → Para	
	Condições Prevalentes	Mudanças Almejadas
Relacionamento acionista -corporação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falhas e descontinuidades. ▪ Inconformidades estatutárias e legais. ▪ Opacidade: acesso privilegiado a informações. ▪ Desprezível participação efetiva de minoritários. ▪ Papéis e relações conflituosas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ajuste e regularidade. ▪ Conformidade. ▪ Transparência. ▪ Democracia acionária. ▪ Clareza na definição de papéis: acionistas, conselho e direção.
Gestão: constituição dos conselhos de administração	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mandatos irremovíveis. ▪ Mérito e competência desconsiderado. ▪ Conflitos de interesse presentes. ▪ Baixa eficácia: pro forma preponderando sobre efetividade. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alternância. ▪ Exigência: perfis de excelência. ▪ Harmonização de conflitos. ▪ Comprometimento, responsabilidade, resultados.
Gestão: atuação da diretoria executiva	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diretrizes impactantes não consensadas. ▪ Conflitos entre resultados de curto e de longo prazo. ▪ Conflitos com interesses dos acionistas. ▪ Manipulação contábeis: resultados forjados. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ampla avaliação e homologação pelo conselho ▪ Gestão de resultados ▪ Alinhamento negociado ▪ Prestação responsável de contas: rigor na demonstração de resultados.
Proposição de código de melhores práticas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaboração pioneira. ▪ Pressões para enquadramento das corporações. ▪ Denúncias públicas de descumprimento. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aperfeiçoamentos consensados. ▪ Progressiva adoção. ▪ Penalizações pelo mercado e coerção legal.

Fonte: Adaptado de Andrade e Rosseti (2004, p.42).

Em resposta ao crescente mercado de capitais brasileiro, a BM&FBOVESPA criou diferentes segmentos especiais de listagem, sendo que esses segmentos adaptam-se aos diferentes perfis de empresas. Esses segmentos seguem rígidas regras de governança corporativa, pois vão além das obrigações que as companhias têm perante Lei das Sociedades por Ações (Lei das S.As.), (BOVESPA, 2016).

Nesse contexto, a BOVESPA, em 2000, criou o Novo Mercado, destinado à negociação de ações emitidas por companhias comprometidas em adotar práticas de governança corporativa adicionais pela legislação em vigor.

Nessa mesma época, diante da necessidade de desenvolver o mercado de capitais brasileiro que apresentava perfis empresariais diferentes, foram criados os Níveis 1 e 2 de governança corporativa.

Diante da constante evolução, ou seja, mudanças do mercado de capitais brasileiros os segmentos especiais de listagem, foram revisados duas vezes, em 2006 e 2011, e em 2016 a BM&FBOVESPA inicia novas discussões (BM&FBOVESPA 2016). Existe ainda na BM&FBOVESPA o Segmento Básico, que não conta com regras diferenciadas de governança corporativa. (BM&FBOVESPA 2016).

Andrade e Rossetti (2014) apontam que as primeiras regras do mercado tradicional para as listagens diferenciadas (Níveis 1 e 2 e Novo Mercado) tiveram início em 2001, seis meses após a criação dos novos segmentos. Nesse mesmo período, a bolsa começou a divulgar um novo índice de desempenho das empresas no mercado, o IGC (Índice de Ações com Governança Corporativa Diferenciada).

Segundo Andrade e Rossetti (2014), em 2013, o número de empresas listadas no Nível 1 era de 31, no Nível 2 apenas 22 e no Novo Mercado 135, totalizando 188, o que representa 41,4% do total das empresas negociadas na bolsa. No período de 2001 a 2013, ocorreu uma valorização de 279% das ações das empresas medida pelo índice Ibovespa, no mesmo período a do IGC foi de 671%.

No quadro 15 é possível identificar os diferentes segmentos de listagem da BM&FBOVESPA e seus objetivos.

Quadro 15. Segmentos de listagem da BM&FBOVESPA.

Segmentos	Objetivos
Bovespa Mais	Foi criado para auxiliar no desenvolvimento do mercado de ações brasileiro. Projetado para empresas que desejam acessar o mercado de forma gradual, fomentando o crescimento de pequenas e médias empresas. A estratégia gradual permite que a empresa se prepare adequadamente, implementando elevados padrões de governança corporativa e transparência com o mercado.
Bovespa Mais Nível 2	Similar ao Bovespa Mais, porém com algumas exceções. Foi criado para empresas que buscam investimentos de médio e longo prazo e cuja preocupação com o retorno potencial sobrepõe-se à necessidade de liquidez imediata. Empresas com potencial de crescimento e que desejam ingressar no mercado de capitais de forma gradativa, dessa forma acreditam na ampliação gradual da base acionária como caminho para o desenvolvimento mais adequado à sua realidade.
Novo Mercado	Criado para empresas que pretendem fazer ofertas grandes e direcionadas a qualquer tipo de investidor, por exemplo: investidores institucionais, pessoas físicas, estrangeiros, dentre outros. Esse segmento tornou-se um padrão de transparência e governança exigidas pelos investidores, além da adoção de uma política de divulgação de informações mais transparente e abrangente.
Nível 2	Similar ao Novo Mercado, porém com algumas exceções. As empresas que compõem esse segmento têm o direito de manter ações preferencias (PN). As ações preferenciais ainda não dão direito de voto aos acionistas em situações críticas, como a aprovação de fusões e incorporações da empresa e contratos entre o acionista controlador e a empresa. Sempre que essas decisões estiverem sujeitas à aprovação na assembleia de acionistas.
Nível 1	As empresas devem adotar práticas que favoreçam a transparência e o acesso às informações pelos investidores. Assim, divulgam informações adicionais às exigidas por Lei, como por exemplo o calendário anual de eventos corporativos. Nesse segmento, a empresa se compromete a manter no mínimo 25% das ações em circulação no mercado (“free float”).

Fonte: Adaptado da BM&FBOVESPA (2016).

O quadro 16 mostra um comparativo entre as empresas dos segmentos de listagem da BM&FBOVESPA. Pelo Quadro 16 pode-se observar os diferentes segmentos de listagem e as regras praticadas. Qualidade da informação contábil em empresas familiares: influência dos níveis diferenciados de governança da BM&FBovespa, tamanho e independência do conselho de administração, conforme o mercado de capitais se desenvolve, a participação de “stake-holders” investidores aumenta, nesse contexto a evidenciação de informações e regras é fundamental, pois proporciona clareza e confiança para os investidores.

Também nesse contexto, é importante que se tenha diferentes níveis de listagem para poder atender os diferentes perfis de investidores.

Quadro 16. Comparativo entre as empresas dos segmentos de listagem da BM&FBOVESPA.

REGRAS	BOVESPA MAIS	BOVESPAMAIS NÍVEL 2	NOVO MERCADO	NÍVEL 2	NÍVEL 1	TRADICIONAL
Características das Ações Emitidas	Permite a existência somente de ações ON	Permite a existência de ações ON e PN	Permite a existência somente de ações ON	Permite a existência de ações ON e PN (com direitos adicionais)	Permite a existência de ações ON e PN (conforme legislação)	Permite a existência de ações ON e PN (conforme legislação)
Percentual Mínimo de Ações em Circulação (free float)	25% de free float até o 7º ano de listagem	25% de free float até o 7º ano de listagem	No mínimo 25% de free float	No mínimo 25% de free float	No mínimo 25% de free float	Não há regra
Distribuições públicas de ações	Não há regra	Não há regra	Esforços de dispersão acionária	Esforços de dispersão acionária	Esforços de dispersão acionária	Não há regra
Vedação a disposições estatutárias	Quórum qualificado e "cláusulas pétreas"	Quórum qualificado e "cláusulas pétreas"	Limitação de voto inferior a 5% do capital, quórum qualificado e "cláusulas pétreas"	Limitação de voto inferior a 5% do capital, quórum qualificado e "cláusulas pétreas"	Não há regra	Não há regra
Composição do conselho de administração	Mínimo de 3 membros (conforme legislação), com mandato unificado de até 2 anos	Mínimo de 3 membros (conforme legislação), com mandato unificado de até 2 anos	Mínimo de 5 membros, dos quais pelo menos 20% devem ser independentes com mandato unificado de até 2 anos	Mínimo de 5 membros, dos quais pelo menos 20% devem ser independentes com mandato unificado de até 2 anos	Mínimo de 3 membros (conforme legislação), com mandato unificado de até 2 anos	Mínimo de 3 membros (conforme legislação)
Vedação à acumulação de cargos	Não há regra	Não há regra	Presidente do conselho e diretor presidente ou principal executivo pela mesma pessoa (carência de 3 anos a partir da adesão)	Presidente do conselho e diretor presidente ou principal executivo pela mesma pessoa (carência de 3 anos a partir da adesão)	Presidente do conselho e diretor presidente ou principal executivo pela mesma pessoa (carência de 3 anos a partir da adesão)	Não há regra

REGRAS	BOVESPA MAIS	BOVESPAMAIS NÍVEL 2	NOVO MERCADO	NÍVEL 2	NÍVEL 1	TRADICIONAL
Obrigação do conselho de administração	Não há regra	Não há regra	Manifesta�o sobre qualquer oferta pública de aquisi�o de a�es da companhia	Manifesta�o sobre qualquer oferta pública de aquisi�o de a�es da companhia	Não há regra	Não há regra
Demonstra�es financeiras	Conforme legisla�o	Conforme legisla�o	Traduzidas para o inglês	Traduzidas para o inglês	Conforme legisla�o	Conforme legisla�o
Reunião pública anual	Facultativa	Facultativa	Obrigatória	Obrigatória	Obrigatória	Facultativa
Calendário de eventos corporativos	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório	Facultativo
Divulga�o adicional de informa�es	Política de negocia�o de valores mobiliários	Política de negocia�o de valores mobiliários	Política de negocia�o de valores mobiliários e código de conduta	Política de negocia�o de valores mobiliários e código de conduta	Política de negocia�o de valores mobiliários e código de conduta	Não há regra
Concessão de Tag Along	100% para a�es ON	100% para a�es ON e PN	100% para a�es ON	100% para a�es ON e PN	80% para a�es ON (conforme legisla�o)	80% para a�es ON (conforme legisla�o)
Oferta pública de aquisi�o de a�es no mínimo pelo valor econômico	Obrigat�riedade em caso de cancelamento de registro ou saída do segmento, exceto se houver migra�o para Novo Mercado	Obrigat�riedade em caso de cancelamento de registro ou saída do segmento, exceto se houver migra�o para Novo Mercado ou Nível 2	Obrigat�riedade em caso de cancelamento de registro ou saída do segmento	Obrigat�riedade em caso de cancelamento de registro ou saída do segmento	Conforme legisla�o	Conforme legisla�o
Adesão � Câmara de Arbitragem do Mercado	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório	Facultativo	Facultativo

Fonte: BM&FBOVESPA (2016).

O objetivo deste subcapítulo foi, portanto, o de apresentar as origens da Governança Corporativa no Brasil, destacando os principais fatos que contribuíram para o seu fortalecimento, tal como a criação do Instituto Brasileiro de Conselhos de Administração, em 1995, posteriormente denominado IBGC, em 1999. Ainda na década de 90, a mudança da propriedade empresarial e a tramitação da nova Lei das Sociedades Anônimas e o novo mercado de capitais, inaugurado na Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa), também contribuíram para a difusão e consolidação das práticas de GC em território nacional. Nesse contexto, começam a surgir barreiras e obstáculos à adoção de tais práticas, assunto abordado no subcapítulo a seguir.

3.4 Barreiras à adoção de melhores práticas de Governança Corporativa

Nos últimos 25 anos, um dos temas centrais do meio acadêmico e principalmente corporativo é a discussão referente à necessidade de adoção das melhores práticas de governança corporativa. De acordo com Jacometti (2012), a governança corporativa no Brasil ainda é incipiente e é fundamental para garantir a sobrevivência das empresas a longo prazo. Para fomentar o mercado de capitais brasileiro, a BM&FBOVESPA vem incentivando cada vez mais a abertura de capital e novas emissões de ações como forma de financiamento das empresas (OLIVEIRA et al., 2011). Ainda segundo os autores, as boas práticas de governança corporativa agregam valor às empresas e geram retorno do capital investido, pois esse é um dos pontos mais estudados e aceitos como verdadeiros sobre governança corporativa.

Aragão (2008) aponta que, apesar do cenário brasileiro ser positivo em função das iniciativas institucionais e governamentais que contribuíram para as melhoras das boas práticas de governança corporativa, como por exemplo, a criação do IBGC, os diferentes segmentos de listagem da BM&FBOVESPA, a reforma da lei nº6.404/76, a edição da lei nº10.303/01, as ações do Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), ainda é baixa a adoção das melhores práticas de governança corporativa pelas empresas, como visto anteriormente. Um levantamento feito por Andrade e Rossetti (2006) mostra a baixa adesão das companhias do mercado tradicional aos segmentos diferenciados. Os autores mostraram no final de 2005 que, para cada dez

empresas listadas no mercado tradicional, menos de duas aderiram aos segmentos diferenciados.

Carvalho (2002) aponta que um dos maiores obstáculos à abertura de capital são os custos, como por exemplo: custos referentes ao valor do lote de ações inicialmente distribuídas, que precisa ser ofertado a um preço, em média, menor do que o preço de fechamento no primeiro dia em que a ação é transacionada; custo com despesas administrativas com a abertura de capital; custos com “disclosure” e custos do controlador.

Oliveira (et al., 2011) conduziram uma investigação por meio de uma pesquisa qualitativa na qual ouviram analistas de empresas listadas nos níveis diferenciados da Bovespa e especialistas do mercado de capitais, eles estudaram as principais causas que impedem as empresas brasileiras de ingressar nos níveis da Bovespa e puderam concluir que as principais barreiras estão relacionadas às regras impostas pela Bovespa, à perda de controle da gestão das empresas por parte dos proprietários, ao baixo nível de transparência e ao baixo interesse na prestação de contas. Steinberg (2003) aponta que questões culturais das empresas brasileiras criam dificuldades para adoção de boas práticas de governança corporativa, pois os empresários são centralizadores e manipuladores de informação.

Estudos realizados pela KPMG, em 2004, também apontam questões culturais como uma das principais barreiras à implementação de um modelo de governança corporativa nas corporações brasileiras, ou seja, resistência a medidas que visam garantir maior transparência.

Fazendo um breve resumo, este capítulo teve início com a apresentação das origens da GC no mundo e da evolução de conceitos, destacando seus principais modelos adotados em diferentes partes do mundo. Feito isso, o segundo subitem trouxe um aprofundamento de sua evolução, abordando os grandes marcos construtivos da GC em âmbito mundial para, então, partir para o detalhamento da GC no Brasil, no subitem 3.3. Por fim, foi necessário elencar e discutir alguns dos principais obstáculos que acabam por dificultar, restringir e até impedir que melhores práticas de GC sejam adotadas e incorporadas pelas empresas de maneira geral.

Assim, diante do exposto, é possível concluir que, embora a governança corporativa se apresente como uma excelente ferramenta para a

profissionalização da gestão e diminuição dos conflitos de interesse, ainda há muitas barreiras para que suas práticas sejam efetivamente adotadas, tais como as questões culturais, os altos custos e a descentralização do poder. Todas essas questões serão retomadas no estudo de caso, cujos procedimentos metodológicos são apresentados e discutidos no capítulo seguinte.

4 METODOLOGIA

Este capítulo tem o objetivo de apresentar os aspectos metodológicos do presente trabalho, a saber: características da pesquisa, método (instrumentos) de coleta de dados, método de análise dos dados e caracterização das unidades de análise.

4.1 Características da pesquisa

Este trabalho pode ser caracterizado como uma pesquisa empírica, de caráter descritivo e abordagem qualitativa, utilizando como método de pesquisa o estudo multicaseos.

A pesquisa empírica, também conhecida como pesquisa de campo, pode ser entendida como aquela em que se busca a comprovação prática de algo, seja através de experimentos ou observação de determinado contexto para coleta de dados em campo (GIL, 2002). Neste trabalho busca-se comprovar como a governança corporativa pode contribuir para a profissionalização das empresas familiares do segmento de implementos agrícolas, utilizando-se como método o estudo de multicaseos, que se constitui numa forma de pesquisa aplicada que utiliza base primária de dados.

A pesquisa descritiva tem como finalidade caracterizar o fenômeno estudado em profundidade, contextualizando-o e relacionando-o às variáveis identificadas ao longo da pesquisa bibliográfica, obtendo-se assim um maior conhecimento sobre o assunto pesquisado (TRIVIÑOS, 1987; GIL, 2002). As variáveis de pesquisa deste trabalho estão apresentadas no subitem a seguir.

Vale destacar que produção científica brasileira no campo de empresas familiares é concentrada em trabalhos empíricos de caráter descritivo, já que este tipo de pesquisa permite uma análise específica e mais aprofundada dessas empresas, possibilitando explorar melhor a complexidade dessas organizações (BORGES; LESCURA, 2010).

No que concerne à abordagem metodológica, este trabalho é uma pesquisa qualitativa, uma vez que se pretende compreender, em profundidade o fenômeno estudado em seu ambiente e contexto social, interpretando-o segundo a perspectiva dos participantes da situação enfocada, sem se preocupar com

representatividade numérica, generalizações estatísticas e relações lineares de causa e efeito (VERGARA, 2005).

Ainda de acordo com a autora, esse tipo de abordagem é útil e necessário para identificar e explorar os significados dos fenômenos estudados e as interações que estabelecem, estimulando o desenvolvimento de novas compreensões sobre os mesmos fenômenos nos contextos organizacionais (VERGARA, 2005). Flick (2009, p. 20) acrescenta que a abordagem qualitativa traz como vantagem a consideração de diferentes pontos de vista sobre o fenômeno investigado.

Para compreender a dinâmica de empresas familiares é fundamental considerar as diferenças de versões da realidade, as representações, a explicação das causas, dos processos e das interações entre os membros dessas organizações (DAVEL; COLBARI, 2003). Nesse sentido, a pesquisa qualitativa constitui o método mais fecundo para apreender a dinâmica das empresas familiares, devido ao seu caráter circular e reflexivo (BORGES; LESCURA, 2010).

Quanto ao método empregado nesta pesquisa, optou-se pelo estudo de caso, bastante apropriado para estudos qualitativos, de natureza empírica. “Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real” (YIN, 2001, p. 32).

Observa-se a utilização cada vez mais frequente de estudos de caso para estudar fenômenos relacionados a contextos organizacionais por se tratar de uma ferramenta muito adequada para explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos (GIL, 2002).

Num estudo de caso, o pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe. Esse tipo de investigação pode decorrer de acordo com uma perspectiva interpretativa, que procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes, ou uma perspectiva pragmática, que visa simplesmente apresentar uma perspectiva global, tanto quanto possível completa e coerente, do objeto de estudo do ponto de vista do investigador e dos investigados.

É fundamental ressaltar que esta pesquisa foi conduzida em dois contextos organizacionais distintos, ambas empresas familiares do setor de

implementos agrícolas, o que caracteriza um estudo multicase ou de casos múltiplos. Todavia, a escolha entre projetos de caso único ou de casos múltiplos permanece dentro da mesma estrutura metodológica, e nenhuma distinção muito ampla é feita entre o assim chamado estudo de caso clássico (isto é, único) e estudos de casos múltiplos (YIN, 2001). A escolha é considerada uma escolha de projeto de pesquisa, com as duas sendo incluídas no âmbito da estrutura do estudo de caso. Ainda de acordo com o autor, estudos de casos múltiplos ou multicase possuem vantagens e desvantagens distintas em comparação aos de caso único. De modo geral, as interpretações resultantes de casos múltiplos são consideradas mais convincentes, e o estudo é visto, por muitos, como sendo mais robusto, além disso, são caracterizados pelo maior foco na compreensão e na comparação qualitativa dos fenômenos, ou seja, o estudo multicase proporciona uma maior abrangência dos resultados, não se limitando às informações de uma só organização (YIN, 2001).

4.2 Variáveis de Pesquisa

As variáveis de pesquisa constituem-se nos critérios criados para interpretar o problema estudado e chegar as evidências que responderão à pergunta de pesquisa (GIL, 2002). Para que elas sejam válidas é fundamental defini-las conceitualmente (YIN, 2001). Neste trabalho foram definidas quatro variáveis: governança, propriedade, família e gestão, as quais estão caracterizadas no Quadro 17:

Quadro 17: Variáveis de Pesquisa

Variável	Caracterização
Governança	Tem como objetivo identificar o nível de governança da organização estudada, a partir da caracterização dos princípios corporativos operacionalizados e da estruturação do sistema de governança da empresa.
Propriedade	Tem como propósito caracterizar a evolução do processo e a configuração do sistema societário atual da organização estudada.
Família	Tem como objetivo caracterizar os valores que permeiam a organização estudada, bem como traçar o papel do fundador e a influência da família no processo de gestão empresarial.
Gestão	Tem como finalidade caracterizar a gestão da organização estudada, identificando o estágio de desenvolvimento da empresa familiar estudada e seu nível de profissionalização.

Fonte: Elaborado pelo autor com base no referencial teórico

Para cada variável de pesquisa foi elaborado um conjunto de perguntas para compor o roteiro de pesquisa, que está sintetizado no Quadro 18 e apresentado no anexo A. Além de questões relacionadas às variáveis foi necessário desenvolver um conjunto de perguntas a fim de caracterizar a organização estudada.

Quadro 18. Questões de pesquisa.

CARACTERIZAÇÃO GERAL DA EMPRESA	<ul style="list-style-type: none"> • Setor de atuação • Produtos e serviços ofertados • Histórico da empresa • Estrutura organizacional
GOVERNANÇA	<ul style="list-style-type: none"> • Quais os motivos que levaram a organização a adotar um sistema de governança corporativa? • Caracterize como os princípios de governança corporativa são operacionalizados pela empresa (transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa). • Caracterize o sistema de governança da empresa. • Qual é o modelo de governança que a empresa segue. • Como o sistema foi implantado? (Histórico, passo a passo da implantação). • Quais os fatores facilitadores e restritivos durante a implantação do sistema de governança? • De que forma a empresa coloca em práticas os valores fundamentais da governança.
PROPRIEDADE	<ul style="list-style-type: none"> • Estágio de desenvolvimento da empresa atual em relação ao quesito propriedade. • Como é o relacionamento entre os sócios e a empresa? • Como a propriedade era gerida e controlada antes da adoção da governança corporativa? Destaque aspectos positivos e negativos. • Como a propriedade passou a ser gerida e controlada após a adoção da governança corporativa? Destaque aspectos positivos e negativos. • Caracterize o sistema societário da empresa (sócios, assembleia de acionistas) quanto ao papel, atribuições e responsabilidades. • Quais ações de governança foram adotadas pela empresa para proteger a propriedade? • Quais os principais benefícios das ações de governança relacionadas à propriedade?
FAMÍLIA	<ul style="list-style-type: none"> • Estágio de desenvolvimento da empresa atual em relação ao quesito família. • Quais os principais valores familiares que norteiam e influenciam a evolução do negócio? • Qual o papel do fundador no sucesso da empresa? • Como é a relação entre os familiares? • Quais ações de governança familiar foram adotadas pela empresa? • Quais conflitos de família são mais recorrentes? • De que forma as relações familiares impactavam nas ações gerenciais e nos resultados da empresa antes da adoção da governança corporativa? Destaque aspectos positivos e negativos.

	<ul style="list-style-type: none"> • Como as relações familiares impactavam nas ações gerenciais e nos resultados da empresa após da adoção da governança corporativa? Destaque aspectos positivos e negativos. • Caracterize o conselho de família da empresa (papel, atribuições e responsabilidades) • Quais os principais benefícios das ações de governança familiar para a empresa?
GESTÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Estágio de desenvolvimento da empresa atual em relação ao quesito gestão. • Como é a relação entre os sócios e os gestores da empresa? • Como é a relação entre a família e os empregados? • Caracterize a gestão da empresa antes da adoção da governança corporativa. Destaque aspectos positivos e negativos. • Caracterize a gestão da empresa após da adoção da governança corporativa. Destaque aspectos positivos e negativos. • Caracterize o sistema de gestão da empresa (conselho de administração, direção, gerência) quanto ao papel, atribuições e responsabilidades. • Quais os principais benefícios das ações de governança relativos à gestão da organização? • Quais ferramentas de gestão são adotadas para auxiliar na governança? • Quais critérios são utilizados para um membro da família ocupar um cargo gerencial na empresa? • Quais as principais normas que regem o código de conduta da empresa? • Quais os principais controles internos utilizados pela empresa? • Quais políticas de gestão de pessoas da organização (seleção, treinamento, avaliação de desempenho, carreira, remuneração)? • Quais políticas de gestão em relação aos fornecedores e parceiros de negócio? • Como é o envolvimento da empresa com a comunidade local, existe algum projeto de caráter social e/ou ambiental?

Fonte: Elaborado pelo autor

É importante ressaltar que as questões apresentadas no quadro 18 tem papel balizador, ou seja, são norteadoras do roteiro de pesquisa para coleta de dados.

4.3 Método de coleta de dados

Pode-se dizer que, em termos de coleta de dados, o estudo de caso é o mais completo de todos os delineamentos, pois vale-se tanto de dados de gente quanto de dados de papel (GIL, 2002). O autor ressalta, também, que nos estudos de caso os dados podem ser obtidos mediante análise de documentos, entrevistas, depoimentos pessoais, observação espontânea, observação participante e análise de artefatos físicos. No caso desta pesquisa, a coleta de

dados foi conduzida, fundamentalmente, por meio de entrevistas semiestruturadas e análise documental.

A entrevista constitui um meio de coleta de dados muito popular, o qual é amplamente empregado na pesquisa qualitativa. O formato das entrevistas pode variar de acordo com o grau de controle que o entrevistador decide exercer sobre a interação, classificando-as como estruturada, semiestruturada ou não-estruturada (GIL, 1999). Optou-se pela entrevista do tipo semiestruturada pelo fato de que ela proporciona, tanto ao entrevistador quanto ao entrevistado, maior flexibilidade na interação do que a entrevista do tipo formal, ou estruturada, na qual as oportunidades de se falar sobre tópicos não previstos são limitadas. Na entrevista semiestruturada, o pesquisador geralmente faz uso de perguntas previamente elaboradas, as quais funcionam como uma espécie de roteiro a ser seguido, porém com a vantagem de haver espaço para o surgimento de temas e tópicos relevantes que podem não ter sido previstos no início da investigação. As entrevistas, gravadas em áudio, foram realizadas com o proprietário da empresa e funcionários, visando à obtenção de opiniões diversas, todavia igualmente relevantes, para a construção da análise e considerações acerca do processo de implantação de práticas de governança na empresa familiar estudada.

No caso dessa pesquisa os documentos analisados foram a Atas de reuniões e o site das empresas.

Quanto à análise de documentos, tal técnica é considerada decisiva para a pesquisa em Ciências Sociais e Humanas. A análise documental constitui uma técnica importante na pesquisa qualitativa, seja complementando informações obtidas por outras técnicas, seja desvelando aspectos novos de um tema ou problema (LUDKE; ANDRÉ, 2013). A pesquisa documental pode ser realizada em fontes como tabelas estatísticas, cartas, pareceres, fotografias, atas, relatórios, obras originais de qualquer natureza, notas, diários, projetos de lei, ofícios, discursos, mapas, testamentos, inventários, informativos, depoimentos orais e escritos, certidões, correspondência pessoal ou comercial, documentos informativos arquivados em repartições públicas, associações, igrejas, hospitais, sindicatos, dentre outros (SANTOS, 2000).

Assim, a utilização de múltiplas fontes de evidência constitui o principal recurso de que se vale o estudo de caso para conferir significância e confiabilidade a seus resultados (YIN, 2001).

4.4 Método de análise dos dados

A abordagem qualitativa de análise dos dados, de acordo com Ludke e André (2013), visa apreender o caráter multidimensional dos fenômenos em sua manifestação natural, bem como captar os diferentes significados de uma experiência vivida, auxiliando a compreensão do indivíduo no seu contexto. O pesquisador procura aprofundar-se na compreensão dos fenômenos que estuda – ações dos indivíduos, grupos ou organizações em seu ambiente e contexto social – interpretando-os segundo a perspectiva dos participantes da situação enfocada, sem se preocupar com representatividade numérica, generalizações estatísticas e relações lineares de causa e efeito (GOLDENGERG, 1999).

O momento de sistematização das informações coletadas é um movimento constante, em várias direções: das questões para a realidade, desta para a abordagem conceitual, da literatura para os dados, se repetindo e entrecruzando até que a análise atinja pontos de "desenho significativo de um quadro", multifacetado sim, mas passível de visões compreensíveis (GIL, 1999). Por tratar-se de uma investigação cujo design (concepção, planejamento e estratégia) evolui durante o seu desenvolvimento, ou seja, a análise qualitativa dos dados permite descobrir novas relações entre os fenômenos observados, é possível que novos pressupostos surjam conforme o pesquisador avance na organização, descrição e interpretação das informações coletadas a partir de fontes diversas.

Nesse sentido, os dados oriundos das entrevistas deverão passar por quantas (re)leituras forem necessárias, a fim de que se identifiquem informações mais recorrentes, convergentes ou divergentes (categorias), de modo a evidenciar, a partir da análise dos distintos discursos, respostas à questão de pesquisa central deste trabalho. De acordo com Bogdan e Biklen (2010), essa etapa de análise do conteúdo dos dados requer um conjunto de técnicas de análise visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição

do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos e variáveis nos respectivos discursos.

4.5 Caracterização das unidades de análise

Para esse estudo, foram pesquisadas duas empresas de grande porte e altamente representativas no setor de máquinas e implementos agrícolas. Também foram selecionadas entre as empresas que tinham características que contribuíssem com a investigação proposta neste trabalho, tais como a adoção de boas práticas de governança e o recente processo de implantação das mesmas. Além disso, considerou-se o modelo de governança adotado por elas, o qual poderia vir a se tornar uma referência para as demais empresas do mesmo segmento.

As empresas selecionadas estão entre as maiores e mais modernas fábricas de máquinas e implementos agrícolas da América Latina, sendo que uma das empresas analisadas é a maior, e a outra é pioneira na fabricação de discos para arados e grades no Brasil.

Ambas apresentam produtos altamente inovadores e eficientes para atender um mercado em expansão e cada vez mais exigente no Brasil e no mundo, no qual juntas exportam para mais de 80 países distribuídos em todos os continentes.

4.5.1 Empresa A

Empresa fabricante de máquinas e implementos agrícolas para o preparo de solo, plantio e utilitários, tais como arados, grades, subsoladores, adubadores, cultivadores, semeadoras, roçadeiras, distribuidores, equipamentos para colheita e linha canavieira.

Fundada em 1946 para a fabricação de implementos e máquinas agrícolas, inicialmente os mais simples, com tração animal, carroças e charretes, hoje é uma das maiores e mais modernas fábricas de Máquinas e Implementos Agrícolas da América Latina, que além de atender ao mercado interno, exporta para mais de 50 países espalhados pelo mundo, está instalada numa área de

805.000 metros quadrados, dos quais 220.000 m² são de área coberta, é a maior empresa do setor de implementos e máquinas agrícolas da América Latina.

Sua estrutura organizacional é formada por um diretor geral, três diretores (administrativo/financeiro, comercial, operacional) e três gerências (recursos humanos, engenharia de produto e qualidade).

4.5.2 Empresa B

Empresa metalúrgica com atuação na fabricação, comercialização e assistência técnica de máquinas e implementos agrícolas, voltados para o preparo, cultivo e plantio do solo, tais como arados, grades, subsoladores, adubadores, cultivadores, semeadoras, roçadeiras, distribuidores, equipamentos para colheita e linha canavieira.

A empresa foi fundada em 1928, voltada para o apoio ao desenvolvimento do homem do campo, hoje está presente em todo o território brasileiro, com 1758 pontos de vendas e 74 países distribuídos em todos os continentes, fabricando uma linha diversificada com mais de 150 produtos e mais de duas mil versões.

Sua estrutura organizacional é formada por um diretor superintendente, três diretores, dez gerentes, vinte e oito supervisores, trinta e cinco líderes de produção e oitocentos e quarenta e cinco funcionários diretos e trezentos e doze indiretos.

5 ESTUDO MULTICASO

Este capítulo está organizado em três tópicos, sendo o primeiro os dados referentes à empresa A, o segundo os dados referentes à empresa B, e o terceiro apresenta a análise dos dados, comparando os resultados obtidos nas empresas A e B.

Tanto a apresentação quanto a análise dos dados foram estruturados de acordo com as variáveis de pesquisa apresentadas na metodologia.

5.1 Apresentação dos dados da empresa A

Esta subseção tem por objetivo detalhar aspectos relevantes da empresa A, de modo a caracterizá-la, apresentando suas variáveis de governança, propriedade, família e gestão.

5.1.1 Governança

A variável “governança”, desmembrada em 7 questões, revela logo na sua primeira pergunta que a necessidade de adotar boas práticas de governança corporativa surgiu na medida em que os fundadores foram passando a responsabilidade da gestão da empresa para alguns de seus herdeiros, de acordo com o entrevistado. Porém, quando os fundadores transferiram as ações da empresa para seus herdeiros, inclusive aqueles que não participavam da gestão, ficou claro para a maioria dos novos acionistas que a empresa necessitava definir como deveriam funcionar os processos decisórios, as responsabilidades dos gestores, as prestações de contas, o sistema de remuneração e benefícios de cada gestor e o canal de comunicação com os acionistas.

Já na questão 2, os princípios de governança corporativa operacionalizados para garantir transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa são:

- a. Sempre que um Conselheiro/Acionista solicitar alguma informação ou esclarecimento, além das que já são disponibilizadas

regularmente, a resposta é formalizada com cópia para todos os demais Conselheiros, garantindo transparência e equidade.

- b. Mensalmente, na reunião do Conselho, os gestores prestam contas dos resultados do mês anterior e, anualmente, na Assembleia de Acionistas, são apresentadas as demonstrações financeiras auditadas e já apreciadas pelos gestores e pelo Conselho, para aprovação dos acionistas.
- c. A gestão da empresa está amadurecendo e assumindo cada vez mais responsabilidade (accountability) sobre os resultados das suas ações e, como a família já não está mais na gestão, fica mais fácil a substituição do profissional que não desempenha sua função corretamente.

Na questão 3, o sistema de governança corporativa ainda é relativamente simples, composto de um Conselho de Administração que, por ser composto apenas por membros da família, confunde-se com um Conselho de Sócios e Conselho de Família. Abaixo do Conselho, está uma equipe de gestores, alguns com responsabilidade estatutária (diretores estatutários), não ligada à família, que é responsável pela gestão operacional da empresa.

Na questão 4, o modelo de governança que a empresa segue se aproxima do modelo caracterizado por Prowse, que foca nas constituições dos conselhos de administração e em outros mecanismos internos de governança, com ênfase às formas como são conduzidos os conflitos de agência e à atenção dada aos direitos de outras partes interessadas.

Ainda na variável “governança”, o entrevistado informa, na questão 5, que o sistema foi implantado a partir de um conjunto de objetivos que o grupo queria atingir, porém não foi estruturado na forma de um projeto com etapas e cronograma definido. Elencavam-se as prioridades e, a partir daí, o sistema ia sendo construído. As boas práticas de governança corporativa vêm sendo implantadas ao longo de mais de 5 anos. A principal prática foi a criação do Conselho de Administração, que foi uma ação que vinha sendo apresentada aos acionistas como a solução para a maior participação nas decisões da empresa e acesso às informações. Após tendo sido negociada com todos os acionistas, foi convocada uma Assembleia de Acionistas que aprovou a alteração do

Estatuto Social da empresa, criando o Conselho de Administração e elegendo seus membros. As demais práticas foram basicamente implantadas a partir de decisões do próprio Conselho de Administração em função das necessidades que se apresentavam em cada momento da empresa.

Na questão 6, o principal fator facilitador foi a crise pela qual a empresa estava passando, o que motivava os acionistas a participarem mais ativamente das decisões da empresa. Já os restritivos são vários, a começar pela falta de experiência com as boas práticas de governança, a falta de formação especializada em administração de empresas de alguns acionistas e a resistência natural à mudança por parte dos colaboradores, ou seja, questões culturais.

De acordo com a resposta à questão 7, a empresa coloca em práticas os valores fundamentais da governança baseado em “compliance”, que se tornou parte fundamental da cultura da empresa. Primeiro, com a prática de auditar os demonstrativos financeiros da empresa por auditoria externa, dando conforto aos acionistas sobre a qualidade das informações que os gestores estão reportando. Segundo, com a implantação da Gestão de Riscos e Controles Internos (GRCI), que são auditadas periodicamente para garantir que os colaboradores estão seguindo os procedimentos da empresa. Por fim, a empresa aprovou o seu Código de Conduta, que está em fase de implantação, e que tem por objetivo formalizar a conduta esperada de cada colaborador. Em relação ao “accountability”, os diretores estatutários não são membros do Conselho e, portanto, não aprovam suas próprias contas. Todos os demonstrativos financeiros são primeiro aprovados no nível da Gestão, depois no do Conselho e, por fim, na Assembleia de Acionistas. A auditoria externa e independente que assina os demonstrativos financeiros é escolhida pelo Conselho e não pela Gestão, porém ainda não há no Conselho um comitê específico de auditoria, sendo que o assunto é tratado por todos os Conselheiros. Eventuais riscos identificados pelos Conselheiros são reportados à GRCI, que os analisa e determina as ações necessárias de controle interno, passando a monitorá-los. No que diz respeito ao “disclosure”, por ser uma empresa de capital fechado, não há necessidade de se dar publicidade a fatos relevantes, porém há uma prática de sempre comunicar os Conselheiros e Acionistas sobre todas as

informações relevantes, sempre garantindo que todos a recebam no mesmo momento, para garantir a equidade. Os Acionistas possuem acesso a todas as informações da empresa e podem solicitar esclarecimentos a qualquer momento. Sobre o “fairness”, a aprovação da remuneração do principal executivo, bem como a dos gestores que respondem diretamente ao mesmo, é feita sempre pelo Conselho de Administração. Segundo o entrevistado, como o sistema de remuneração é relativamente simples, não há necessidade de desenvolverem regras complexas para tratar esse assunto.

5.1.2 Propriedade

A variável “propriedade”, também foi desenvolvida de modo a coletar dados com 7 questões. Na questão 1, de acordo com o entrevistado, o estágio de desenvolvimento da empresa se caracteriza como um consórcio de primos.

Na questão 2, o relacionamento entre os sócios é via Conselho de Administração, seja como Conselheiro ou como assessor/ouvinte. Portanto, mensalmente acompanham o andamento do negócio na reunião do Conselho e alguns ainda visitam diariamente ou semanalmente a empresa, contribuindo com sua experiência em assuntos mais operacionais junto à Gestão profissional.

De acordo com a resposta dada à questão 3, antes da adoção de práticas de governança corporativa, pode-se apresentar alguns aspectos positivos, como por exemplo uma grande agilidade na tomada de decisão e aproveitamento de oportunidades de mercado, pois na fase de maior crescimento da empresa, todos os acionistas (os fundadores e seus filhos homens) eram também Diretores Estatutários, então não havia distinção entre a propriedade e a gestão, o que permitia agilidade no processo de tomada de decisão. Quando se deu a sucessão da propriedade dos fundadores para a segunda geração, começou a haver acionista que não participava da gestão. A partir desse momento, começaram a surgir problemas relacionados à governança, pois os diretores continuavam a tomar decisões como se ainda fossem os únicos acionistas, o que gerava grandes conflitos.

A questão 4 traz a informação de que a gestão da propriedade a partir da adoção das boas práticas de governança corporativa apresentou aspectos positivos e negativos, ou seja, com o estabelecimento de regras de governança

aumentou a confiança dos acionistas, porém diminuiu a agilidade na tomada de decisão.

A questão 5 apresenta o sistema societário da empresa (sócios, assembleia de acionistas) quanto ao papel, atribuições e responsabilidades, que é caracterizado basicamente pela assembleia de acionistas que aprova as contas da empresa e quaisquer outras atribuições previstas na lei ou no seu estatuto social.

A questão 6 trata das ações de governança que foram adotadas pela empresa para proteger a propriedade, ou seja, alguns acionistas se fazem representados por holding, enquanto outros como pessoa física, mas não no sentido de proteção, e sim no de facilitar eventual sucessão.

Por fim, a questão 7 apresenta os principais benefícios das ações de governança relacionadas à propriedade, que foi dar transparência e acesso às informações da empresa a todos os acionistas, para que todos enxerguem a realidade da empresa da mesma forma, e o de se ter um foro adequado para a discussão e tomada de decisão de assuntos relacionados aos acionistas.

5.1.3 Família

A variável “família”, composta por 10 questões, traz logo na questão 1 o estágio de desenvolvimento atual da empresa em relação a família, que está entre os estágios de “trabalho conjunto” e o de “passagem de bastão”.

Segundo o entrevistado, na questão 2, os principais valores familiares que norteiam e influenciam a evolução do negócio são: perseverança, empreendedorismo, inovação, busca da eficiência, compromisso com o agricultor, valorização do colaborador e amor pelo que faz. No planejamento estratégico, foi repassada toda a história da empresa para identificar os principais valores que determinaram o sucesso do negócio e formalizaram na declaração de valores.

Na questão 3, o entrevistado aponta que os papéis dos fundadores no sucesso da empresa foram fundamentais, pois conheciam cada detalhe do negócio, uma vez que foram um dos pioneiros nesse mercado no Brasil.

A questão 4 revela que a relação entre os familiares é uma relação de respeito, mesmo entre aqueles que possuem menos afinidade.

A questão 5 procurou identificar quais ações de governança familiar foram adotadas pela empresa e, segundo o entrevistado, a empresa ainda não adotou ações muito efetivas de governança familiar, com exceção dos cursos oferecidos a toda a família sobre empresa familiar e melhores práticas de governança.

A resposta à questão 6 apontou que os conflitos de família que são mais recorrentes são as divergências de opiniões em relação a decisões da empresa.

Já na questão 7, que buscou investigar de que forma as relações familiares impactavam nas ações gerenciais e nos resultados da empresa antes da adoção da governança corporativa destacando os aspectos positivos e negativos, o entrevistado ressalta que as relações familiares sempre foram respeitadas, porém como não havia um foro para a discussão estruturada de alguns assuntos, os conflitos tomavam proporções desproporcionais e, como alguns membros da família eram também acionistas e gestores, esses conflitos impactavam na gestão da empresa. Em função disso, se tinha falta de comando, ordens desencontradas, disputa por poder e desconfiança. O único aspecto positivo, ainda de acordo com o respondente, é que a família sempre tentou encontrar uma maneira de conviver e nunca chegou ao ponto de ruptura.

A questão 8, que trata de como as relações familiares impactavam nas ações gerenciais e nos resultados da empresa após da adoção da governança corporativa, destacando os aspectos positivos e negativos, mostrou que com a criação do Conselho de Administração, os problemas de relação familiar e acionária ficaram restritos a esse foro e, conseqüentemente, reduziu-se o impacto nas ações gerenciais. O entrevistado ressalta, também, que esse não é o foro adequado para se tratar de problemas de acionistas e família, mas estão trabalhando para criar foros específicos para esses assuntos, restringindo ao Conselho de Administração apenas a supervisão da gestão.

A empresa ainda não possui conselho de família, assunto que compunha a questão 9.

Para finalizar a investigação a partir da variável “família”, a questão 10 procurou identificar os principais benefícios das ações de governança familiar para a empresa, os quais foram assim resumidos pelo entrevistado: preparação dos familiares para assumirem seus papéis de acionista e, talvez, de gestor; ambiente mais harmônico dentro da família, o que ajuda na construção de confiança e um clima melhor para a empresa; expectativas mais realistas entre

os familiares com relação ao papel deles na empresa e formas de contribuir para o negócio e senso de justiça dentro da família, quando há regras definidas e acordadas por todos sobre a participação da família no negócio.

5.1.4 Gestão

A última variável, analisada a partir de 14 questões, trata da questão “gestão”. De acordo com o entrevistado, na questão 1, o estágio de desenvolvimento da empresa atual em relação ao quesito gestão encontra-se com 71 anos de idade, ou seja, estágio de maturidade.

Na questão 2, foi abordada a relação entre os sócios e os gestores da empresa e descobriu-se que, em relação aos gestores mais antigos, a relação é de confiança e de uma certa conformidade. Já em relação aos novos gestores, é de monitoramento mais próximo e de cobrança por resultados.

A questão 3 procurou saber como é a relação entre a família e os empregados e, segundo o entrevistado, é uma relação muito próxima, se conhecem pelo nome e existe convívio social até fora da empresa.

A questão 4 buscou caracterizar a gestão da empresa antes da adoção da governança corporativa, destacando aspectos positivos e negativos, e a resposta indicou que antes a gestão era feita somente por acionistas ou familiares, sendo que o aspecto positivo como mencionado anteriormente era a agilidade na decisão, porém o negativo era a dificuldade de se cobrar desempenho de sócios e familiares.

Na questão 5, que solicitava uma caracterização da gestão da empresa após da adoção da governança corporativa, destacando aspectos positivos e negativos, o entrevistado relata que a gestão da empresa passou a ser feita por profissionais não ligados à família, alguns recrutados internamente e outros externamente. Os recrutados internamente conhecem muito bem a cultura da empresa, já os externos demoram para compreender a cultura e se mostram “indignados” com maior facilidade, porém trazem uma visão diferente que contribui para o avanço da empresa. A empresa ainda não avançou suficientemente na sua maturidade de governança para a criação de regras que permitam que um membro da família volte a exercer papel na gestão e ser cobrado como qualquer outro gestor.

Na questão 6, que objetivava caracterizar o sistema de gestão da empresa (conselho de administração, direção, gerência) quanto ao papel, atribuições e responsabilidades, o entrevistado informa que o sistema de gestão da empresa consiste de um Conselho de Administração e uma Diretoria Executiva, as responsabilidades gerais são basicamente as previstas em leis, porém as mais específicas ainda não estão bem definidas. Como a gestão é recente e o Conselho é formado por alguns ex-diretores, muitos assuntos acabam chegando para a deliberação do Conselho por falta de uma definição mais clara e por costume.

A questão 7 buscou identificar os principais benefícios das ações de governança relativos à gestão da organização, sendo que o principal benefício destacado pelo entrevistado é o fato de ser um ambiente onde fica claro o papel de cada pessoa na organização (familiar, acionista e gestor). Isso promove a confiança entre as pessoas e também um comportamento voltado a agregar valor para o negócio, cada um do seu modo. Com regras claras, até uma demissão fica mais fácil quando o desempenho não está atendendo às expectativas. Os assuntos não ficam parados esperando se tornarem problemas, pois há um foro adequado para se discutir cada tipo de assunto.

Na questão 8, segundo o entrevistado, as ferramentas de gestão que foram adotadas para auxiliar na governança são: Conselho de Administração; sistema integrado empresarial (ERP); área de gestão de riscos, controles internos e auditoria interna, subordinada diretamente ao Conselho; políticas internas formais e auditadas frequentemente; área jurídica subordinada ao Conselho e assessorando a Gestão; gestão da qualidade subordinada diretamente ao Diretor Geral; planejamento estratégico formal e elaborado em conjunto pela gestão, Conselho e Acionistas; gestão por indicadores com transparência total ao Conselho; auditoria externa independente e educação dos acionistas, familiares e gestores sobre governança corporativa.

A resposta do entrevistado à questão 9 informa que, nesse momento, ainda não há uma regra definida para que um membro da família ocupe um cargo gerencial na empresa e, na falta dessa regra, evita-se a entrada de familiares na gestão.

Na questão 10 buscou-se identificar quais as principais normas que regem o código de conduta da empresa e descobriu-se que o código de conduta é bem

tradicional, porém bem abrangente, e está em fase de implantação, se tornará público em breve. Os princípios fundamentais são: respeito as pessoas, respeito ao meio ambiente, responsabilidade social, respeito às leis e normas em vigor, respeito aos clientes e fornecedores, integridade, honestidade, igualdade, lealdade, dignidade, confiança, transparência e dedicação ao trabalho.

Não foi possível, na questão 11, destacar alguns controles internos pois, de acordo com o entrevistado, a empresa possui uma área específica para isso que mapeou todos os principais processos, identificou todos os riscos e estabeleceu uma série de controles para controlar esses riscos. Portanto, isso é uma prática constante e um sistema que se retroalimenta, sempre buscando a melhoria desses controles. Toda gestão de riscos segue o padrão do COSO, que são uma série de melhores práticas de gestão de risco. Basicamente, o COSO está para a gestão de riscos assim como a ISO9000 está para a gestão da qualidade, segundo o entrevistado.

Na questão 12, de acordo com o entrevistado, as políticas de gestão de pessoas da organização como seleção, treinamento, avaliação de desempenho, carreira, remuneração são apenas para a seleção de pessoas e remuneração, porém não para treinamento, avaliação de desempenho e carreira. A empresa busca sempre seguir as melhores práticas de mercado em seus processos de gestão, porém ainda tem muito a amadurecer na gestão de pessoas.

Na questão 13, que procurou identificar quais políticas de gestão em relação a fornecedores e parceiros de negócio, o entrevistado informa que a empresa possui uma política de compras muito completa, prevendo a separação dos papéis para se evitar conflito de interesse, ou seja, quem demanda não compra, quem compra não paga e quem paga não recebe. A empresa tem regras de aprovação, tanto na demanda, na compra e no pagamento, conforme o tipo de compra e o valor envolvido.

Para finalizar a variável “gestão”, buscou-se, com a questão 14, saber como é o envolvimento da empresa com a comunidade local, ou seja, se existe algum projeto de caráter social e/ou ambiental. A empresa não possui nenhum projeto em andamento e, quando se envolve, acaba não dando publicidade, mas sempre apoiou iniciativas de interesse da comunidade, como a criação do hospital municipal, apoio a instituições assistenciais, campanhas sociais, dentre outros.

5.2 Apresentação dos dados da empresa B

Esta subseção tem por objetivo detalhar aspectos relevantes da empresa B, de modo a caracterizá-la, apresentando suas variáveis de governança, propriedade, família e gestão.

5.2.1 Governança

Na questão 1, segundo o entrevistado, os motivos que levaram a empresa a implementar boas práticas de governança corporativa foram a necessidade de renovação dos processos administrativos da empresa, visando reposicionar a mesma no mercado de forma competitiva, e a busca pelo saneamento das finanças, cuja administração não possuía um planejamento envolvendo gastos, investimentos e custos, além da necessidade da elaboração de um planejamento estratégico para perpetuar as atividades da empresa.

De acordo com a resposta à questão 2, os princípios de governança corporativa operacionalizados para garantir transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa são realização de reuniões trimestralmente com a diretoria e os funcionários, onde são expostos os planos da empresa para curto e médio prazo, a transparência administrativa se faz através de jornal trimestral de notícias da empresa e existem, ainda, reuniões da diretoria com seus respectivos setores de produção, administrativo e de vendas, onde são discutidos as metas e ações a serem realizadas. Mais recentemente foi implantado o “café com o presidente”, onde são escolhidos funcionários para uma conversa informal com o presidente da empresa, cujo objetivo é de aproximação e valorização dos funcionários.

A questão 3 revela que o sistema de governança corporativa é composto por um diretor superintendente e 3 diretores das áreas de produção, vendas, administrativo e financeiro, existe ainda o conselho administrativo, formado por familiares (segunda geração) e acionistas, além de gerentes das respectivas áreas citadas.

Na questão 4, o modelo de governança que a empresa segue se aproxima do modelo caracterizado por Prowse, com características de foco nas constituições dos conselhos de administração e em outros mecanismos internos

de governança. Ênfase às formas como são conduzidos os conflitos de agência e à atenção dada aos direitos de outras partes interessadas.

Segundo o entrevistado, na questão 5, a empresa possuía uma característica de administração familiar muito forte, até a década de 90, com sistemas administrativos, financeiro e de gerenciamento produtivo, voltados às experiências de seus antepassados, fundadores da empresa, que valorizava acima de tudo a produtividade, sem considerar aspectos de gestão, investimentos em máquinas e modernização da planta. Ainda de acordo com o respondente, esse modelo de gestão familiar foi produtivo até certo momento, porém quando a terceira geração de familiares assume o comando, fica clara a diferença de métodos aplicados entre os administradores, causando conflitos e, acima de tudo, complicação administrativa, produtiva e financeira. A situação tornou-se insustentável quando, em 1995, foi solicitada a primeira concordata, pois neste período já se verificavam sinais de fragmentação dos processos administrativos. Dez anos mais tarde, em 2005, a empresa passou por um segundo pedido de concordata, chegando muito próximo da insolvência, mudando inclusive sua razão social. Neste período, e já após tentativas de mudanças na governança da empresa, passando de familiar para profissional, observa-se a introdução do sistema aplicado até o momento atual, com características do sistema “lean manufacturing”, visando o completo restabelecimento e atualização dos processos produtivos da fábrica, seguido de uma recuperação financeira, com forte gestão em resultados.

Conforme resposta à questão 6, o fator facilitador da implantação do sistema de governança ocorreu em função de pessoas que não faziam parte da família, assumiram grande parte da responsabilidade desse processo de implantação e o desgaste excessivo existente no processo administrativo familiar, tornando insustentável o prosseguimento. Já fatores restritivos da implantação do sistema de governança foram a situação financeira da empresa na época da transição e a dificuldade de definição de um processo estruturado de governança e de pessoas capacitadas para substituição do sistema familiar vigente.

Por fim, buscou-se, com a questão 7, saber de que forma a empresa coloca em práticas os valores fundamentais da governança e, de acordo com o entrevistado, com o “accountability”, ou seja, prestação responsável de contas.

5.2.2 Propriedade

De acordo com o entrevistado, na questão 1, o estágio de desenvolvimento da empresa se caracteriza como uma sociedade entre irmãos, cuja principal característica é o controle da organização sendo efetivo na geração dos irmãos, estando dois ou mais no controle acionário.

Na questão 2, o relacionamento entre os sócios, devido ao afastamento de todos os familiares da empresa da área administrativa, é saudável, sendo que todas as questões que envolvem planejamento estratégico e investimentos são delineadas pelos administradores de forma a demonstrar através de dados os resultados e necessidades de investimentos e ações para o desenvolvimento do negócio.

Na resposta à questão 3, o entrevistado informa que antes da adoção de práticas de governança corporativa pode-se apresentar alguns aspectos positivos, como por exemplo a adoção de medidas e decisões rápidas nos processos quando necessário. Aspecto negativo era a dificuldade dos funcionários com um sistema de gestão ultrapassado, confuso, sem comunicação adequada e a falta de evolução tecnológica da empresa.

A resposta à questão 4 indica que a gestão da propriedade, a partir da adoção das boas práticas de governança corporativa, apresentou aspectos positivos e negativos, ou seja, após a adoção da governança corporativa a propriedade passou a ser gerida de forma profissional, com planejamento estratégico sobre as ações a curto, médio e longo prazo, a gestão de pessoas passou a ser profissional, não importando laços pessoais e familiares, mas ressaltando a capacidade profissional com foco em resultados. Os aspectos positivos desta nova condição se mostraram principalmente na melhoria da autoestima interna dos funcionários e na visibilidade positiva da empresa perante cliente, fornecedores e parceiros financeiros. Aspectos negativos podem ser destacados em relação à transição que houve, no aspecto de definição de um grupo de gestores capacitados e confiáveis para o processo de transição.

A questão 5 apresenta o sistema societário da empresa (sócios, assembleia de acionistas) quanto ao papel, atribuições e responsabilidades, que é caracterizado basicamente pelo conselho de acionistas da empresa, composto por dois acionistas majoritários da segunda geração da família empreendedora

do negócio (55% das ações), e demais acionistas da terceira geração e por um grupo de investidores que adquiriu parte das ações da empresa em um determinado momento.

A questão 6 trata das ações de governança que foram adotadas pela empresa para proteger a propriedade. A empresa definiu de forma clara seus processos de governança corporativa, estabelecendo autoridade e limites para atuação de seus representantes. Esses processos estabelecidos se caracterizaram através da clara definição de atuação dos diretores definidos em suas respectivas áreas de atuação e de que forma o conselho diretor atuaria visando manter o comando das ações, e dos direcionamentos dos projetos fundamentais para o equilíbrio financeiro e produtivo da empresa.

Finalizando a variável “propriedade”, a questão 7 apresenta os principais benefícios das ações de governança relacionadas à propriedade. Os principais benefícios foram a descaracterização da direção familiar e definição de um novo processo administrativo em que prevaleceu a competência por resultados, fazendo com que ações ficassem mais transparentes, além da recuperação motivacional dos funcionários, aumentando a produtividade e alcançando resultados até então não alcançados.

5.2.3 Família

A questão 1 apresenta o estágio de desenvolvimento atual da empresa em relação a família que pode ser classificado em trabalho conjunto, da geração mais antiga, entre 50 e 65 anos, e a geração mais jovem, entre 20 e 45 anos.

Segundo o entrevistado, na questão 2, os principais valores familiares que norteiam e influenciam a evolução do negócio são: perpetuação da marca e da empresa em seu objetivo de atendimento e suporte ao homem do campo em suas necessidades, preocupação com o emprego regional, busca pela evolução tecnológica constante em seus equipamentos.

Na questão 3, o entrevistado aponta que os papéis dos fundadores no sucesso da empresa foram fundamentais na consolidação da marca junto ao homem do campo, pois as diretrizes eram focadas diretamente ao desenvolvimento de equipamentos voltados à agricultura nas diversas épocas

em que a empresa atuou desde sua fundação, em 1928, sendo pioneira na fabricação de discos para arados e grades no Brasil.

De acordo com a questão 4, a relação entre os familiares é da 2ª, 3ª e 4ª gerações, e possuem relação tranquila, visto que apenas alguns são detentores de ações da empresa e a maioria realiza atividades voltadas para outros negócios não relacionados à mesma. Esta condição de tranquilidade aconteceu principalmente após a decisão da saída da família das atividades relacionadas à empresa, assumindo o controle apenas do conselho diretor, não influenciando diretamente no dia a dia da empresa.

A questão 5 procurou identificar quais ações de governança familiar foram adotadas pela empresa e, segundo o entrevistado, a empresa ainda não adotou ações efetivas de governança familiar.

A resposta à questão 6 indica que os conflitos de família mais recorrentes são os que envolvem direcionamento de caráter financeiro, seja nas decisões de investimentos, quando necessários e programados, ou em decisões que envolvam o plano estratégico de crescimento, o qual traça as definições de qual caminho a empresa deverá seguir.

Na questão 7, que investiga de que forma as relações familiares impactavam nas ações gerenciais e nos resultados da empresa antes da adoção da governança corporativa destacando os aspectos positivos e negativos, o entrevistado ressalta que antes da adoção de boas práticas de governança corporativa, as relações familiares impactavam nas tomadas de decisões, ou seja, algumas decisões eram tomadas baseadas numa suposta autoridade de quem as realizava, em detrimento da vontade ou aprovação de outros membros da família; o aspecto positivo, ainda segundo o entrevistado, era a rapidez nas decisões, porém, o aspecto negativo, era a falta de uma análise mais profunda para se tomar uma decisão.

A questão 8 trata de como as relações familiares impactavam nas ações gerenciais e nos resultados da empresa após a adoção da governança corporativa, destacando os aspectos positivos e negativos. Segundo o entrevistado, após a adoção de boas práticas de governança corporativa, o impacto das ações gerenciais nos resultados da empresa acontece somente na reunião do conselho administrativo. As ações e tomadas de decisão são feitas muitas vezes seguindo o processo da estrutura familiar, preservando alguns

valores intrínsecos da organização desde seus fundadores, prevalecendo sobre dados e informações muitas vezes mais vantajosos. O aspecto positivo segue a orientação familiar no sentido de administrar a empresa segundo os critérios de seus fundadores, prevalecendo a ideia de apoio e incentivo ao homem do campo e à agricultura do país. Já como aspecto negativo, o entrevistado cita, ainda, pequenas intervenções, muitas vezes desnecessárias na administração corporativa vigente.

A resposta à questão 9 indica que a empresa ainda não possui um conselho de família.

Por fim, a questão 10 visa descobrir quais os principais benefícios das ações de governança familiar para a empresa. De acordo com o entrevistado, são eles: respeito às diretrizes da empresa para a realização do planejamento estratégico da mesma objetivando uma atuação de definição de verbas e valores a serem investidos a curto, médio e longo prazo, cobrança e acompanhamento quanto aos resultados da diretoria administrativa e demonstração da perpetuação da família junto à direção e comando da empresa.

5.2.4 Gestão

De acordo com o entrevistado, na questão 1, o estágio de desenvolvimento da empresa atual em relação ao quesito gestão pode ser classificado como de maturidade, pois as rotinas organizacionais estão bem estabelecidas, com a estrutura favorecendo a estabilidade e dirigida pela alta gerência. A base de clientes é estável ou com crescimento modesto.

Na questão 2, foi abordado como é a relação entre os sócios e os gestores da empresa; em relação aos gestores mais antigos é muito boa, visto que a composição da atual diretoria está completando 12 anos na função, reforçada de credibilidade e confiança no trabalho realizado, direcionando a empresa para atendimento aos projetos e ações definidas.

A questão 3 procurou saber como é a relação entre a família e os empregados e, segundo o entrevistado, é uma relação paternalista, ou seja, existe a obediência às regras e leis trabalhistas normais da legislação brasileira, porém ficam claras algumas ações realizadas de forma a tratar o empregado

como parte integrante dos resultados e ao mesmo tempo se preocupando com o bem-estar do mesmo e da família, como uma extensão da empresa.

A resposta à questão 4 revelou que a gestão da empresa antes da adoção da governança corporativa acontecia de forma estruturada, porém sem limites bem definidos de atuação, visto que havia interação de poder muito forte entre as áreas, gerando intervenções constantes e muitas vezes desnecessárias entre os dirigentes. Dentre os aspectos positivos podem-se destacar tomadas de decisões rápidas e resultados, por consequência, mais eficientes, porém nem tanto eficazes. Como aspecto negativo, o entrevistado cita a formação de pequenos “feudos” partidários aos respectivos gestores, gerando ilhas isoladas, distantes e sem rumo.

Em resposta à questão 5, o entrevistado relata que após a adoção da governança corporativa a gestão da empresa passa a ter uma caracterização bem mais centrada e com responsabilidades específicas e definidas entre seus gestores, sendo que a condição de demonstração de força fica renegada e a formação de equipes se torna evidente, o que favorece a formação de times de trabalho com foco em gestão de pessoas e resultados. Já o aspecto negativo é o processo em formação constante, o que resulta em impaciência e falta de credibilidade de algumas pessoas.

Ao responder a 6ª. Questão o entrevistado informa que o Conselho de Administração é formado por acionistas familiares e de investidores comuns do mercado, cuja atribuição e responsabilidade é de gerir os resultados e definir metas e obrigações. A Direção realiza o papel de executor das diretrizes definidas nas reuniões do conselho administrativo, e a gerência transmite e acompanha as diretrizes da empresa, relacionadas a metas e resultados mensais, com uma visão abrangente dos resultados práticos da fábrica e da área administrativa.

A partir questão 7 foi possível identificar que, em relação à gestão da organização, os benefícios podem ser assim resumidos: práticas de valorização do funcionário, implementação de processos de avaliação e de produtividade, definição clara de metas, gestão de pessoas e implementação de indicadores no controle de processos.

De acordo com a resposta à questão 8, as ferramentas de gestão que foram adotadas para auxiliar na governança são: ferramentas de produtividade,

utilização de práticas de qualidade e produtividade, visando a busca por melhorias específicas e do padrão de qualidade da empresa, além de indicadores de controle que permitem o acompanhamento efetivo e constante das atividades e dos resultados dos setores.

Na resposta à questão 9, o entrevistado revela que este sistema de governança estabelecido pela empresa, não existe a possibilidade de um membro da família ocupar um cargo gerencial.

A questão 10 buscou identificar quais as principais normas que regem o código de conduta da empresa, a saber: respeito e compromisso com o cliente, agindo de forma a produzir um produto que respeite as legislações brasileiras e as normas de segurança do trabalho, bem como respeito à integridade de seus colaboradores, agindo de forma a valorizar o homem, a sociedade e com respeito ao meio ambiente.

Em relação aos principais controles internos utilizados pela empresa, foco da questão 11, destaca-se a análise de suas atividades por resultados, seja no setor produtivo ou administrativo. Através desses indicadores, é realizado o gerenciamento e controle de toda a empresa, comparando os resultados com as metas definidas. Dentre os indicadores, os principais utilizados são: indicador financeiro, indicador de produtividade, indicador de atendimento, indicador de vendas e indicadores ligados à área de recursos humanos.

Na questão 12, de acordo com o entrevistado, existem políticas de gestão de pessoas da organização, como seleção, treinamento, avaliação de desempenho, carreira, remuneração. A empresa possui políticas de gestão de recursos humanos e, dentre eles, destacam-se política de avaliação anual de desempenho, política de benefícios (refeição, transporte, participação nos lucros e resultados, convênio de saúde), política de treinamento e reciclagem de funcionários e política de remuneração salarial.

A questão 13 procurou identificar quais são as políticas de gestão em relação a fornecedores e parceiros de negócio e, segundo o entrevistado, a empresa possui uma política ética de fornecimento privilegiando prioritariamente empresas da cidade, agindo de forma a valorizar o trabalho dos fornecedores e realizando uma negociação justa para ambas as partes.

Finalizando a variável “gestão”, a questão 14 procurou saber como é o envolvimento da empresa com a comunidade local, ou seja, se existe algum

projeto de caráter social e/ou ambiental. A empresa possui um comprometimento com instituições sociais da cidade, ajudando financeiramente, bem como mantém convênio de estágio para alunos de escolas estaduais, particulares e federais da região, além de possuir projetos de distribuição de brinquedos à população carente na época de Natal.

5.3 Análise dos dados

Uma vez apresentados os dados oriundos das entrevistas em ambas as empresas, faz-se necessário realizar um comparativo de modo a destacar os aspectos semelhantes e divergentes das variáveis governança, propriedade, família e gestão das empresas A e B.

5.3.1 Governança

Conforme já apresentado neste trabalho, a governança corporativa pode ser definida como um conjunto de mecanismos de incentivo e controle internos e externos, que tem como principal objetivo garantir maior transparência das decisões tomadas pelos controladores (SILVEIRA, 2004). Tais características ficam evidenciadas nas duas empresas, principalmente nos seguintes trechos, extraídos da entrevista na empresa A: “(...) *a empresa necessitava definir como deveriam funcionar os processos decisórios, as responsabilidades dos gestores, as prestações de contas, o sistema de remuneração e benefícios de cada gestor, o canal de comunicação com os acionistas*”, e na empresa B: “*necessidade de renovação dos processos administrativos da empresa*”.

De acordo com Grün (2003), a governança corporativa tem fundamentos sólidos, definidos a partir de princípios éticos aplicados na condução dos negócios. Os princípios que norteiam o funcionamento das empresas que adotam a governança corporativa são: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa, e tais princípios podem ser observados nos trechos extraídos da entrevista na empresa A: “(...) *sempre que um Conselheiro/Acionista solicitar alguma informação ou esclarecimento, além das que já são disponibilizadas regularmente, a resposta é formalizada com cópia para todos os demais Conselheiros, garantindo transparência e equidade*”;

“mensalmente, na reunião do Conselho, os gestores prestam contas dos resultados do mês anterior e, anualmente, na Assembleia de Acionistas, são apresentadas as Demonstrações Financeiras auditadas, já apreciadas pelos gestores e pelo Conselho, para aprovação dos acionistas”; “como a família já não está mais na gestão, fica mais fácil a substituição do profissional que não está desempenhando a contento” e, na empresa B: “Os princípios da governança corporativa se operacionalizam através de reuniões realizadas trimestralmente com a diretoria e os funcionários, onde são expostos os planos da empresa para curto e médio prazo, a transparência administrativa se faz através de jornal trimestral de notícias da empresa e existem, ainda, reuniões da diretoria com seus respectivos setores de produção, administrativo e de vendas, onde são discutidas as metas e ações a serem realizadas. Mais recentemente foi implantado o café com o presidente, onde são escolhidos funcionários, para uma conversa informal com o presidente da empresa, cujo objetivo é de aproximação e valorização dos funcionários”.

Andrade e Rossetti (2014) apresentam cinco modelos de governança corporativa efetivamente praticados, sendo que o praticado no Brasil é latino-americano. Existem quatro abordagens de diferenciação entre tais modelos, conforme apresentado anteriormente neste estudo, e é possível visualizar claramente uma identificação da abordagem Prowse com os modelos praticados nas empresas pesquisadas, os quais são caracterizados com o foco nas constituições dos conselhos de administração e em outros mecanismos internos de governança. Além disso, dão ênfase às formas como são conduzidos os conflitos de agência e à atenção dada aos direitos de outras partes interessadas.

Oliveira et al. (2011) analisam algumas das práticas de governança corporativa adotadas para o desenvolvimento sustentável de uma empresa. Os autores apontam como um dos principais motivos propulsores para a adoção dessas práticas o relacionamento entre o acionista e a corporação. Tal princípio pode ser observado nos trechos extraídos da entrevista na empresa A: *“(...) o principal fator facilitador era a crise pela qual a empresa estava passando, o que motivava os acionistas a participarem mais ativamente das decisões da empresa”* e, na empresa B: *“Desgaste excessivo existente no processo administrativo familiar e acionista”*.

Estudos realizados pela KPMG, em 2004, apontam questões culturais como uma das principais barreiras à implementação de um modelo de governança corporativa nas corporações brasileiras, ou seja, resistência a medidas que visam garantir maior transparência. Carvalho (2002) indica que um dos maiores obstáculos à abertura de capital e adoção de boas práticas de governança corporativa são os custos. Tais características podem ser observadas nos trechos extraídos da entrevista na empresa A: “(...) *falta de formação especializada em administração de empresas de alguns acionistas e a resistência natural à mudança por parte dos colaboradores*” e, na empresa B: “*situação financeira da empresa na época da transição*”.

O quarto marco construtivo da governança corporativa é conhecido como a Lei Sarbanes-Oxley, que tem como objetivo regular a vida corporativa das organizações, fundamentada nos valores das boas práticas de governança corporativa (ANDRADE; ROSSETTI, 2014). Esses valores podem ser observados nos trechos extraídos da entrevista na empresa A: “(...) *‘compliance’, a empresa aprovou o seu Código de Conduta, que está em fase de implantação, e que tem por objetivo formalizar o tipo de conduta esperado de cada colaborador*”; “(...) *‘accountability’, os diretores estatutários não são membros do Conselho e, portanto, não aprovam suas próprias contas. Todos os demonstrativos financeiros são primeiro aprovados no nível da gestão, depois no do Conselho e, por fim, na Assembleia de Acionistas. A auditoria externa e independente que assina os demonstrativos financeiros é escolhida pelo Conselho e não pela gestão*”; “*‘disclosure’, como somos empresa de capital fechado, não há necessidade de se dar publicidade a fatos relevantes, porém há uma prática de sempre comunicar os Conselheiros e Acionistas sobre todas as informações relevantes, sempre garantindo que todos a recebam no mesmo momento, para garantir a equidade. Os acionistas possuem acesso a todas as informações da empresa e podem solicitar esclarecimentos a qualquer momento*”; “*‘fairness’, a aprovação da remuneração do principal executivo, bem como a dos gestores que respondem diretamente ao mesmo, é feita sempre pelo Conselho de Administração. Como o sistema de remuneração é relativamente simples, não há necessidade de desenvolvermos regras complexas para tratar esse assunto*” e, na empresa B: “(...) *‘accountability’ – prestação responsável de contas*”.

De acordo com os dados apresentados nos itens anteriores, o quadro 18 faz uma síntese dos aspectos relacionados à governança nas empresas pesquisadas.

Quadro 19. Comparativo da variável ‘governança’ nas empresas pesquisadas.

ASPECTOS	EMPRESA A	EMPRESA B
PRINCÍPIOS	<ul style="list-style-type: none"> • Processos decisórios • Responsabilidades dos gestores • Prestação de contas • Sistema de remuneração e benefícios de cada gestor • Canal de comunicação com os acionistas 	<ul style="list-style-type: none"> • Renovação dos processos administrativos • Saneamento das finanças • Necessidade de planejamento estratégico
CARACTERÍSTICAS DO SISTEMA	<ul style="list-style-type: none"> • Transparência administrativa • Equidade • Prestação de contas • Responsabilidade corporativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Transparência administrativa • Prestação de contas • Responsabilidade corporativa
MODELO	<ul style="list-style-type: none"> • Latino - americano 	<ul style="list-style-type: none"> • Latino - americano
CARACTERÍSTICAS DO MODELO	<ul style="list-style-type: none"> • Prowse 	<ul style="list-style-type: none"> • Prowse
FATORES FACILITADORES	<ul style="list-style-type: none"> • Conflitos na gestão • Maior necessidade de participação dos acionistas nas decisões da gestão 	<ul style="list-style-type: none"> • Conflitos na gestão • Participação de gestores não pertencentes à família
FATORES RESTRITIVOS	<ul style="list-style-type: none"> • Questões culturais • Falta de mão-de-obra especializada 	<ul style="list-style-type: none"> • Custo • Falta de mão-de-obra especializada
PRÁTICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Código de ética, • Prestação responsável de contas, • Transparência, • Senso de justiça. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prestação responsável de contas.

Fonte: elaborado pelo autor.

No quadro acima é possível observar algumas semelhanças entre as empresas estudadas, como por exemplo a caracterização do sistema, o modelo de governança, suas características e os fatores facilitadores na adoção das práticas de governança. É possível identificar também algumas diferenças, como nos fatores restritivos, por exemplo, na empresa A, as questões culturais foram relevantes, já na empresa B o fator restritivo foi o custo. Outras diferenças identificadas foram nas práticas de governança adotadas, pois na empresa A, percebe-se uma preocupação, ou seja, uma necessidade de maior transparência e senso de justiça na gestão da empresa e na família, onde formalizaram um

código de ética e introduziram a prestação responsável de contas. Na empresa B, a prática adotada foi a prestação responsável de contas, o que denota uma preocupação com esse aspecto, possivelmente em função de problemas ocorridos no passado.

5.3.2 Propriedade

Grisci e Velloso (2014) apresentam o modelo dos três círculos onde a propriedade é formada pelo sistema societário, a assembleia de acionistas e sócios e a família. Gersick et al. (1997) apresentam a evolução da empresa familiar no eixo propriedade, e nesse contexto é possível caracterizar as empresas pesquisadas. Tais características ficam evidenciadas nas duas empresas, principalmente nos seguintes trechos, extraídos da resposta à questão acerca do estágio de desenvolvimento da empresa atual em relação ao quesito propriedade, na empresa A: “ (...) *consórcio de primos, definitivamente*”, e na empresa B: “*como uma sociedade entre irmãos, cuja principal característica é o controle da organização sendo efetivo na geração dos irmãos, estando dois ou mais no controle acionário*”.

Segundo Andrade e Rossetti (2014), o conselho de administração é o órgão guardião dos interesses dos proprietários, e seus poderes vêm da assembleia geral. Por ter função de gerenciar, de atuar como ligação fiduciária entre a propriedade e a diretoria executiva no monitoramento de todos os riscos de gestão e de conflitos e custos de agencia, o conselho de administração é considerado a mais importante força interna de controle das empresas familiares. É o conselho que define seu desenvolvimento com a gestão, define em regimento a sua missão, define seus papéis e regulamenta regras para sua forma de atuação. Tais características podem ser observadas nos trechos extraídos da entrevista na empresa A: “(...) *todos os sócios participam do Conselho de Administração, seja como Conselheiro ou como assessor/ouvinte. Portanto, mensalmente acompanham o andamento do negócio na reunião do Conselho e alguns ainda visitam diariamente ou semanalmente a empresa, contribuindo com sua experiência em assuntos mais operacionais junto à Gestão profissional*” e, na empresa B: “*o relacionamento entre sócios, devido ao afastamento de todos os familiares da empresa da área administrativa, é*

saudável, sendo que todas as questões que envolvem planejamento estratégico e investimentos são delineadas pelos administradores de forma a demonstrar para o Conselho de administração através de dados os resultados e necessidades de investimentos e ações para o desenvolvimento do negócio”.

De acordo com Lima (2009), empresas familiares apresentam uma série de características positivas, e uma dessas características é que por ser um grupo familiar na gestão, favorece as tomadas de decisão. Adachi (2006) ressalta que empresas familiares apresentam enormes vantagens competitivas sobre outras organizações, como por exemplo a agilidade no processo de tomada de decisão. Tais características podem ser observadas nos trechos extraídos da entrevista na empresa A: *“(...) na fase de maior crescimento da empresa, todos os acionistas (os fundadores e seus filhos homens) eram também diretores estatutários, então não havia distinção entre a propriedade e a gestão. Isso permitia uma grande agilidade na tomada de decisão e aproveitamento de oportunidades de mercado”* e, na empresa B: *“(...) anterior à implantação do processo de governança corporativa, a propriedade era gerida pelos familiares, filhos dos proprietários fundadores (2ª geração), sendo composto por diretorias administrativas – financeiras e de produção, tendo como aspectos positivos a adoção de medidas e decisões rápidas nos processos quando necessário”*. Já os aspectos negativos, de acordo com Lima (2009), são os conflitos de interesses entre família e organização. Esses conflitos podem ser observados nos trechos extraídos da entrevista na empresa A: *“(...) quando se deu a sucessão da propriedade dos fundadores para a segunda geração, começou a haver acionista que não participava da gestão. A partir desse momento, começaram a surgir problemas relacionados à governança, pois os diretores continuavam a tomar decisões como se ainda fossem os únicos acionistas, o que gerou conflitos entre os sócios”* e, na empresa B: *“o ponto negativo deve-se ressaltar a forma de tratamento dos funcionários com um sistema de gestão ultrapassado e confuso, sem comunicação adequada e sem evolução tecnológica da empresa”*.

Segundo Grisci e Velloso (2014), o processo de governança em uma empresa familiar tem como objetivo a implantação de regras e normas que garantam que os interesses familiares sejam conciliados com os objetivos da empresa. Para Bornholdt (2005), as boas práticas de governança corporativa

nas empresas familiares também têm como objetivo a análise e o desenvolvimento de critérios, fundamental para que possa haver uma convivência harmoniosa entre o capital, a gestão e a sociedade onde está inserida. De acordo com Carvalho (2007), um sistema de governança estabelece mecanismos e princípios que direcionam o processo decisório dentro das organizações, pois incorpora transparência nas relações, o que pode tornar as empresas mais fortes. Tais questões podem ser observadas nos trechos extraídos da entrevista na empresa A: “(...) o Conselho de Administração passou a estabelecer regras de governança, o que aumentou a confiança dos acionistas e também foi decidido que a gestão operacional da empresa fosse feita por profissionais de fora da família, retirando gradativamente os acionistas da gestão, o que daria mais liberdade ao Conselho demitir gestores pelo seu desempenho”, e na empresa B: “após a adoção da governança corporativa a propriedade passou a ser gerida de forma profissional, com planejamento estratégico sobre as ações a curto, médio e longo prazo, a gestão de pessoas passou a ser profissional, não importando laços pessoais e familiares, mas ressaltando a capacidade profissional com foco em resultados, também houve uma melhora da autoestima interna dos funcionários e na visibilidade positiva da empresa perante cliente, fornecedores e parceiros financeiros”. No que concerne aos aspectos negativos, a empresa A aponta que diminuiu a agilidade na tomada de decisão, já a empresa B destaca que na transição houve muita dificuldade na definição de um grupo de gestores capacitados e confiáveis para o processo de transição.

Grisci e Velloso (2014) sugerem que no subsistema ‘propriedade’, no modelo dos três círculos, haja um acordo de sócios ou um conselho de acionistas e, nas entrevistas realizadas nas empresas pesquisadas, é possível caracterizar o sistema societário. Tais características podem ser observadas nos trechos extraídos da entrevista na empresa A: “(...) o sistema societário é caracterizado basicamente pela assembleia de acionistas que aprova as contas da empresa e quaisquer outras atribuições previstas na lei ou no seu estatuto social. Não há nada de muito sofisticado no sistema adotado”, e na empresa B: “O conselho de acionistas da empresa é composto por dois acionistas majoritários da segunda geração da família empreendedora do negócio (55% das ações), e demais acionistas da terceira geração e por um grupo de investidores”.

De acordo com Andrade e Rossetti (2014), são os acionistas majoritários que exercem a gestão e a propriedade das grandes corporações é concentrada. Os conflitos são com os minoritários, pois têm fraca proteção. Esse ambiente pode ser observado nos trechos extraídos da entrevista na empresa A: “(...) *alguns acionistas se fazem representados por holding, enquanto outros como pessoa física, mas não no sentido de proteção, e sim no de facilitar eventual sucessão*”, e na empresa B: “*processos estabelecidos se caracterizaram através da clara definição de atuação dos diretores definidos em suas respectivas áreas de atuação e de que forma o conselho diretor atuaria visando manter o comando das ações*”.

Grün (2003) diz que a governança corporativa prega a transparência contábil das organizações e o respeito dos acionistas minoritários. Esses benefícios podem ser encontrados nos trechos extraídos da entrevista na empresa A: “(...) *os principais benefícios foram o de dar transparência e acesso às informações da empresa a todos os acionistas, para que todos enxerguem a realidade da empresa da mesma forma*”, e na empresa B: “*os principais benefícios foram a descaracterização da direção familiar e definição de um novo processo administrativo em que prevaleceu a competência por resultados, fazendo com que ações ficassem mais transparentes*”.

De acordo com os dados apresentados nos itens anteriores, o quadro 19 faz uma síntese dos aspectos relacionados à propriedade nas empresas pesquisadas.

Quadro 20. Comparativo da variável ‘propriedade’ nas empresas pesquisadas.

ASPECTOS	EMPRESA A	EMPRESA B
ESTÁGIO DE DESENVOLVIMENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Consórcio de primos 	<ul style="list-style-type: none"> • Sociedade entre irmãos
RELACIONAMENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Saudável 	<ul style="list-style-type: none"> • Saudável
ASPECTOS POSITIVOS ANTES DA ADOÇÃO DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA	<ul style="list-style-type: none"> • Decisões rápidas 	<ul style="list-style-type: none"> • Decisões rápidas
ASPECTOS NEGATIVOS ANTES DA ADOÇÃO DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA	<ul style="list-style-type: none"> • Conflitos entre sócios 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão ultrapassada e confusa

ASPECTOS POSITIVOS APÓS ADOÇÃO DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA	<ul style="list-style-type: none"> • Profissionalização da gestão, • Aumento de confiança 	<ul style="list-style-type: none"> • Profissionalização da gestão, • Foco em resultado
ASPECTOS NEGATIVOS APÓS ADOÇÃO DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA	<ul style="list-style-type: none"> • Menor agilidade no processo de tomada de decisão 	<ul style="list-style-type: none"> • Deficiência de mão de obra
SISTEMA SOCIETÁRIO	<ul style="list-style-type: none"> • Assembleia de acionistas 	<ul style="list-style-type: none"> • Conselho de acionistas
PROTEÇÃO DA PROPRIEDADE	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistente 	<ul style="list-style-type: none"> • Conselho de diretor
BENEFÍCIOS	<ul style="list-style-type: none"> • Transparência 	<ul style="list-style-type: none"> • Transparência • Motivação

Fonte: elaborado pelo autor.

No comparativo das empresas A e B, no Quadro 20, ambas apontam a agilidade no processo de tomada de decisão como aspecto positivo antes da adoção das práticas de governança corporativa. Entretanto, quase que de modo antagônico, nos aspectos negativos após a adoção das práticas de governança, a empresa A ressalta a perda de agilidade no processo de tomada de decisão. Já a empresa B, identifica como aspecto negativo a falta de mão-de-obra especializada para operacionalizar essas práticas. Em relação à empresa A, a lentidão no processo de tomada de decisão pode ser explicada pela burocratização do processo, ou seja, a falta de confiança e transparência na gestão e na família pode ter ocasionado tudo isso. Outro aspecto observado são os benefícios após a adoção das práticas de governança e, nesse contexto, é importante observar que na empresa B houve uma maior motivação dos funcionários, o que pode ser explicado pela sensação de bem-estar e confiança dos funcionários por fazerem parte de uma empresa bem estruturada, ou seja, bem organizada.

5.3.3 Família

Segundo o IBGC (2016), em organizações familiares existem questões que vão além da governança corporativa, as quais estão relacionadas e dizem respeito somente à família empresária, sua evolução, relações interpessoais, ampliação natural e interação com o negócio.

Bornholdt (2005) afirma que, conforme a organização familiar cresce, o conselho de família é importante para administrar a complexidade de recursos e necessidades dos familiares, garantindo o futuro. São essenciais na criação dos chamados escritórios de família, que proporcionam maior tranquilidade e segurança para os familiares em assuntos patrimoniais e orientação para o futuro.

Gersick et al. (1997) apresentam a evolução da empresa familiar no eixo família, e nesse contexto é possível caracterizar as empresas pesquisadas. Tais características ficam evidenciadas nas duas empresas, principalmente nos seguintes trechos, extraídos da entrevista na empresa A: “ (...) *trabalho conjunto e o de passagem de bastão*”, e na empresa B: “*trabalho conjunto*”.

Segundo o IBGC (2016), uma das principais características de empresas familiares refere-se à força dos propósitos e valores: os propósitos da família e sua relação com o negócio definirão a razão de ser como família e empresa. Já o valor da família refere-se aos princípios e crenças que orientam a conduta individual e estabelecem as relações do grupo familiar. Esses propósitos e valores são essenciais para as futuras gerações. Tais valores ficam evidenciados nas duas empresas, principalmente nos seguintes trechos, extraídos da entrevista na empresa A: “ (...) *perseverança, empreendedorismo, inovação, busca da eficiência, compromisso com o agricultor, valorização do colaborador e amor pelo que faz*”, e na empresa B: “*perpetuação da marca da empresa, atendimento e suporte ao homem do campo, preocupação com o emprego regional e busca pela evolução tecnológica constante em seus equipamentos*”.

Lima (2009) caracteriza empresa familiar como sendo aquela que tem um fundador empreendedor que, a partir de uma oportunidade de mercado, cria, desenvolve e consolida uma determinada atividade, que adquire conhecimentos do mercado onde estão seus fornecedores, clientes e concorrentes no decorrer do tempo, dessa forma acumulando conhecimento necessário para a gestão da empresa. Tais características ficam evidenciados nas duas empresas, principalmente nos seguintes trechos, extraídos da entrevista na empresa A: “(...) *os fundadores foram fundamentais no sucesso da empresa, pois criaram a empresa do nada e conheciam cada detalhe do negócio, uma vez que foram um dos pioneiros nesse mercado no Brasil*”, e na empresa B: “*o fundador da*

empresa teve papel fundamental principalmente na consolidação da marca junto ao homem do campo, pois as diretrizes eram focadas diretamente ao desenvolvimento de equipamentos voltados à agricultura, sendo pioneira na fabricação de discos para arados e grades no Brasil.

De acordo com Leach (1994) e Bonholdt (2005), os principais agentes de conflitos são os pais versus filhos, brigas entre irmãos, relação entre cônjuges e relação entre tios e primos. Tais características não foram evidenciados nas duas empresas, como podemos observar nos seguintes trechos, extraídos da entrevista na empresa A: “ (...) *é uma relação de respeito, mesmo entre aqueles que possuem menos afinidade*”, e na empresa B: “*Os familiares existentes são da 2ª, 3ª e 4ª geração e possuem relação tranquila*”. É importante ressaltar que, ao analisar os dados de maneira mais criteriosa, fica evidente que a ‘tranquilidade aparente’ nas relações familiares em ambas as empresas dá-se em função da não participação da família na gestão das empresas.

Segundo Prado (2011), a governança familiar é essencialmente relativa ao círculo da família, e pode ser definida como o conjunto de regras e estruturas privadas que tem por objetivo administrar questões relativas às relações pessoais e sociais entre os familiares ligados a uma empresa. Algumas dessas questões podem ser observadas nos seguintes trechos, extraídos da entrevista na empresa A: “(...) *cursos que oferecemos a toda a família sobre empresa familiar e melhores práticas de governança*”, e na empresa B: “*foram adotadas ações com caráter social, fazendo com que a empresa se aproximasse da sociedade*”.

Lima (2009) aponta como um aspecto negativo na empresa familiar os conflitos de interesses entre família e organização, podendo resultar na descapitalização da empresa, gestão confusa e ineficiente. Alguns desses conflitos podem ser observados nos seguintes trechos, extraídos da entrevista na empresa A: “(...) *divergência de opiniões em relação a algumas decisões da empresa*”, e na empresa B: “*os conflitos mais recorrentes são os que envolvem direcionamento de caráter financeiro, seja nas decisões de investimentos, quando necessários e programados, ou em decisões que envolvam o plano estratégico de crescimento, onde estão as definições de qual caminho a empresa deverá seguir*”.

Ainda segundo Lima (2009), as relações familiares impactavam nas ações gerenciais e nos resultados da empresa. Alguns desses impactos podem ser observados antes da adoção de práticas de governança corporativa nos seguintes trechos, extraídos da entrevista na empresa A: “(...) *as relações familiares sempre foram respeitadas, porém como não se havia um foro para a discussão estruturada de alguns assuntos, os conflitos tomavam proporções desproporcionais e, como alguns membros da família eram também acionistas e gestores, esses conflitos impactavam na gestão da empresa. O único aspecto positivo é que a família sempre tentou encontrar uma maneira de conviver e nunca chegou ao ponto de ruptura*”, e na empresa B: “*Antes da adoção da governança corporativa, as relações familiares impactavam nas tomadas de decisões, ou seja, algumas decisões eram tomadas baseadas numa suposta autoridade de quem as realizava, em detrimento da vontade ou aprovação de outros membros da família, o aspecto positivo era a rapidez nas decisões, porém o aspecto negativo era que muitas vezes as decisões não eram baseadas em análises mais profundas*”.

Outra questão interessante, cujas respostas podem ser consideradas semelhantes nas duas empresas, diz respeito a como as relações familiares impactavam nas ações gerenciais e nos resultados da empresa após a adoção da governança corporativa, como observado nos seguintes trechos, extraídos da entrevista na empresa A: “ (...) *com a criação do Conselho de Administração, os problemas de relação familiar e acionária ficaram restritos e esse foro e, conseqüentemente reduziu-se o impacto nas ações gerenciais*”, e na empresa B: “*como destaque positivo segue a orientação familiar no sentido de administrar a empresa segundo os critérios de seus fundadores, prevalecendo a ideia de apoio e incentivo ao homem do campo e à agricultura do país, já o aspecto negativo, pode-se citar pequenas intervenções, muitas vezes desnecessárias na administração corporativa vigente*”.

No contexto de governança familiar, de acordo com o IBGC (2016), o conselho de família tem como objetivo definir os princípios, a missão, a visão, valores compartilhados pela família e definir regras nas relações intrafamiliares e da família com a empresa e a sociedade em geral. Tais funções não ficaram claras nas entrevistas realizadas nas empresas, pois a empresa A ainda não tem um conselho de família, e na empresa B é possível verificar parte dessas

características, como podemos observar no trecho da entrevista: “(...) os membros da estrutura familiar que compõem o quadro acionário da empresa tem papel referente à análise de ações definidas pelas reuniões mensais realizadas, definição de novas ações em conjunto com os demais acionistas e dirigentes da empresa, tem atribuições de representatividade, quando da exposição de equipamentos em grandes feiras e eventos do setor agrícola, porém não possui papel de responsabilidade na hierarquia atual da empresa, quanto aos direcionamentos da produção, setor administrativo e financeiro além da área de recursos humanos”.

A governança familiar traz diversos benefícios para a família e a empresa, tais benefícios podem ser observados nas duas empresas, como podemos observar nos seguintes trechos, extraídos da entrevista na empresa A: “(...) preparação dos familiares para assumirem seus papéis de acionista, ambiente mais harmônico dentro da família, o que ajuda na construção de confiança e um clima melhor para a empresa, cria expectativas mais realistas entre os familiares com relação ao papel deles na empresa e formas de contribuir para o negócio e senso de justiça dentro da família, quando houver regras definidas e acordadas por todos sobre a participação da família no negócio”, e na empresa B: “dizem respeito às diretrizes da empresa para a realização do planejamento estratégico da mesma, visando uma atuação de definição de verbas e valores a serem investidos a curto, médio e longo prazo, cobrança e acompanhamento quanto aos resultados da diretoria administrativa e demonstração da perpetuação da família junto à direção e comando da empresa”.

De acordo com os dados apresentados nos itens anteriores, o quadro 20 faz uma síntese dos aspectos relacionados à família nas empresas pesquisadas.

Quadro 21. Comparativo da variável ‘família’ nas empresas pesquisadas.

ASPECTOS	EMPRESA A	EMPRESA B
ESTÁGIO DE DESENVOLVIMENTO	<ul style="list-style-type: none"> Trabalho conjunto e passagem de bastão 	<ul style="list-style-type: none"> Trabalho conjunto e passagem de bastão
VALORES FAMILIARES	<ul style="list-style-type: none"> Perseverança, empreendedorismo, inovação, busca da eficiência, compromisso com o agricultor, valorização do colaborador e amor pelo que faz 	<ul style="list-style-type: none"> Perpetuação da marca da empresa, atendimento e suporte ao homem do campo, preocupação com o emprego regional e busca pela evolução tecnológica constante em seus equipamentos
PAPEL DO FUNDADOR	<ul style="list-style-type: none"> Sucesso da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> Sucesso da empresa
RELAÇÕES FAMILIARES	<ul style="list-style-type: none"> Relação de respeito 	<ul style="list-style-type: none"> Relação de respeito
GOVERNANÇA FAMILIAR – AÇÕES	<ul style="list-style-type: none"> Cursos 	<ul style="list-style-type: none"> Ações de filantropia
CONFLITOS FAMILIARES	<ul style="list-style-type: none"> Divergências na gestão 	<ul style="list-style-type: none"> Divergências na gestão
RELAÇÕES FAMILIARES E RESULTADO EMPRESARIAL ANTES DA ADOÇÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA	<ul style="list-style-type: none"> Conflitos familiares Falta de comando Disputa pelo poder 	<ul style="list-style-type: none"> Autoritarismo Agilidade no processo de decisão
RELAÇÕES FAMILIARES E RESULTADO EMPRESARIAL APÓS DA ADOÇÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA	<ul style="list-style-type: none"> Redução de conflitos 	<ul style="list-style-type: none"> Redução de conflitos
CONSELHO DE FAMÍLIA	<ul style="list-style-type: none"> Não há 	<ul style="list-style-type: none"> Reuniões mensais Definição de regras
BENEFÍCIOS DA GOVERNANÇA FAMILIAR	<ul style="list-style-type: none"> Profissionalização da família Senso de justiça Definição 	<ul style="list-style-type: none"> Planejamento estratégico

Fonte: elaborado pelo autor.

Na variável família, um dos objetivos era identificar o papel do fundador no sucesso das organizações estudadas e em ambas foi possível verificar que os fundadores foram fundamentais nesse processo, como podemos observar no quadro acima.

No aspecto relações familiares e resultado empresarial antes da adoção da governança corporativa, o que fica notório quando comparamos as empresas A e B, é que na empresa A, evidenciam-se os conflitos familiares, o que denota uma família dividida.

Ainda na variável família, é possível observar que na empresa B a família está madura em relação à profissionalização da empresa e da família, pois realizam reuniões mensais, definem regras e se preocupam com planejamento estratégico, ou seja, a profissionalização da família é importante e acelera o processo de profissionalização da empresa.

5.3.4 Gestão

A gestão de empresas familiares vem ganhando destaque em todo o mundo, em função da importância dessas organizações na economia dos países, pois representam a maior proporção de negócios no mundo (LIN, 2012).

Gersick et al. (1997) apresentam a evolução da empresa familiar no eixo empresa/gestão, nesse contexto é possível caracterizar as empresas pesquisadas. Tais características ficam evidenciadas nas duas empresas, principalmente nos seguintes trechos, extraídos da entrevista na empresa A: “(...) *com 71 anos de idade, certamente o estágio é Maturidade*”, e na empresa B: “*pode ser classificado como de maturidade*”.

IBGC (2016) define governança corporativa como sendo um sistema onde as empresas são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle. Nesse contexto é possível observar a relação entre os sócios e os gestores das empresas pesquisadas, tais relacionamentos podem ser observados nas duas empresas, principalmente nos seguintes trechos, extraídos da entrevista na empresa A: “(...) *gestores mais antigos, a relação é de confiança e de uma certa conformidade. Já em relação aos novos gestores, é de monitoramento mais próximo e de cobrança por resultados*”, e na empresa B: “*A relação existente entre sócios e gestores da empresa é muito boa, visto que a composição da atual diretoria está completando 12 anos na função, reforçada de credibilidade e confiança*”.

Ainda nesse contexto de relacionamento, foi possível caracterizar como é a relação entre a família e os empregados, essas relações podem ser observadas nas duas empresas, principalmente nos seguintes trechos, extraídos da entrevista na empresa A: “(...) *é uma relação muito próxima, onde se*

conhecem pelo nome e de convívio social até fora da empresa”, e na empresa B: “A relação entre a família e empregados é paternalista”.

Lima (2009) aponta que a gestão de empresas familiares é caracterizada pela falta de sistema de planejamento e de procedimentos formais, predominância da informalidade. Tais características ficam evidenciadas nas duas empresas, principalmente nos seguintes trechos, extraídos da entrevista na empresa A: *“(...) antes a gestão era feita somente por acionistas ou familiares, sendo que o aspecto positivo como mencionado anteriormente era a agilidade na decisão, porém o negativo era a dificuldade de se cobrar desempenho de sócios e familiares”, e na empresa B: “A gestão antes da adoção da governança corporativa acontecia de forma estruturada, porém sem limites bem definidos de atuação, visto que havia interação de poder muito forte entre as áreas, gerando intervenções constantes e muitas vezes desnecessárias entre os dirigentes”.*

Após a adoção das práticas de governança corporativa fica evidente a profissionalização da gestão, e é possível caracterizar os aspectos positivos e negativos nas empresas pesquisadas. Esses aspectos ficam evidenciados nas duas empresas, principalmente nos seguintes trechos, extraídos da entrevista na empresa A: *“(...) a gestão da empresa passou a ser feita por profissionais. A empresa ainda não avançou suficientemente na sua maturidade de governança para a criação de regras que permitam que um membro da família volte a exercer papel na gestão e ser cobrado como qualquer outro gestor”, e na empresa B: “após a adoção da governança corporativa a gestão da empresa passa a ter uma caracterização bem mais centrada e com responsabilidades específicas e definidas entre seus gestores, o que permitiu a formação de times de trabalho com foco em gestão de pessoas e resultados. O aspecto negativo é o processo em formação constante, o que resulta em impaciência e falta de credibilidade de algumas pessoas”.*

O sistema de gestão das empresas pesquisadas está focado nas constituições dos conselhos de administração e em outros mecanismos internos de gestão, característica de abordagem que é definida por Prowse (ANDRADE; ROSSETTI, 2014). Essas características do sistema de gestão ficam evidenciadas nas duas empresas, principalmente nos seguintes trechos, extraídos da entrevista na empresa A: *“(...) O sistema de gestão da empresa consiste de um Conselho de Administração e uma Diretoria Executiva onde as*

responsabilidades gerais são basicamente as previstas em leis, porém as mais específicas ainda não estão bem definidas”, e na empresa B: “o sistema de gestão consiste de um conselho de administração que é formado por acionistas familiares e de investidores comuns do mercado, cuja atribuição e responsabilidade é de gerir os resultados e definir metas e obrigações, a direção realiza o papel de executor das diretrizes definidas nas reuniões do conselho administrativo e a gerência transmite e acompanha as diretrizes da empresa”.

Grün (2003) observa que apesar das diversas definições na essência sobre governança corporativa, elas trazem o pressuposto de um melhor relacionamento entre os acionistas, conselhos e administradores, buscando a sustentabilidade da empresa. Os principais benefícios das ações de governança relativos à gestão da organização podem ser observados nas duas empresas, principalmente nos seguintes trechos, extraídos da entrevista na empresa A: “(...) o principal benefício é um ambiente onde fica claro o papel de cada pessoa na organização (familiar, acionista e gestor). Isso promove a confiança entre as pessoas e também um comportamento voltado a agregar valor para o negócio”, e na empresa B: “pode-se citar benefícios referentes a maior transparência, valorização do funcionário, implementação de processos de avaliação de produtividade, definição clara de metas, gestão de pessoas e implementação de indicadores no controle de processos”.

Ainda nesse contexto, algumas ferramentas de gestão foram adotadas nas duas empresas pesquisadas, de acordo com os entrevistados, conforme os seguintes trechos, extraídos da entrevista na empresa A: “(...) conselho de administração, sistema integrado empresarial (ERP), área de gestão de riscos, controles internos e auditoria interna, subordinada diretamente ao conselho, políticas internas formais e auditadas frequentemente, área jurídica subordinada ao Conselho e assessorando a Gestão, gestão da qualidade subordinada diretamente ao diretor geral, planejamento estratégico formal e elaborado em conjunto pela gestão, conselho e acionistas, gestão por indicadores com transparência total ao conselho, auditoria externa independente, educação dos acionistas, familiares e gestores sobre governança corporativa”, e na empresa B: “(...) indicadores e controle que permitem o acompanhamento efetivo e constante das atividades e dos resultados dos setores, ferramentas de

produtividade como utilização de práticas de qualidade e produtividade, visando a busca por melhorias específica e do padrão de qualidade da empresa”.

Ainda no âmbito da gestão, é fundamental estabelecer critérios para definir se membros da família farão ou não parte da administração, e esses critérios podem ser observados nas duas empresas, principalmente nos seguintes trechos, extraídos da entrevista na empresa A: “ (...) *ainda não há uma regra definida para que um membro da família ocupe um cargo gerencial na empresa e, na falta dessa regra, evita-se a entrada de familiares na gestão*”, e na empresa B: “*neste sistema de governança estabelecido pela empresa não existe a possibilidade de um membro da família ocupar um cargo gerencial*”.

Segundo Andrade e Rossetti (2014), o quarto marco construtivo da governança corporativa é conhecido como a Lei Sarbanes-Oxley, que tem como objetivo regular a vida corporativa, fundamentada nas boas práticas de governança. Um valor pregado por esta lei é a adoção de um código de ética pelas corporações. Tal valor pode ser observado nas duas empresas, principalmente nos seguintes trechos, extraídos da entrevista na empresa A: “(...) *nosso código de conduta é bem tradicional, porém bem abrangente, e está em fase de implantação*”, e na empresa B: “*a empresa possui um código de conduta e ética que trata de respeito e compromisso com o cliente, agindo de forma a produzir um produto que respeite as legislações brasileiras e as normas de segurança do trabalho, bem como respeito à integridade de seus colaboradores, agindo de forma a valorizar o homem, a sociedade e com respeito ao meio ambiente*”.

Silveira (2004), apresenta governança corporativa como um conjunto de mecanismos de incentivo e controle internos e externos que tem como principal objetivo garantir maior transparência das decisões tomadas pelos controladores, o que pode ser observado nas duas empresas, principalmente nos seguintes trechos, extraídos da entrevista na empresa A: “(...) *temos uma área específica para isso que mapeou todos os principais processos da empresa, identificou todos os riscos e estabeleceu uma série de controles para esses riscos e toda a nossa gestão de riscos segue o padrão do COSO, que são uma série de melhores práticas de gestão de risco*”, e na empresa B: “*a análise de suas atividades e tem como padrão de medição de seu desempenho os indicadores que estão presentes em todos os setores, seja produtivo ou administrativo.*

Através destes indicadores, é realizado o gerenciamento e controle de toda a empresa, comparando os resultados com as metas definidas. Dentre os indicadores, os principais utilizados são: indicador financeiro, indicador de produtividade, indicador de atendimento, indicador de vendas e indicadores ligados à área de recursos humanos”.

É possível identificar, também, algumas políticas de gestão de pessoas nas duas empresas, principalmente nos seguintes trechos, extraídos da entrevista na empresa A: “(...) *temos políticas estabelecidas para a seleção de pessoas e remuneração, porém não para treinamento, avaliação de desempenho e carreira, procuramos sempre seguir as melhores práticas de mercado em nossos processos de gestão*”, e na empresa B: “ (...) *temos política de avaliação anual de desempenho, política de benefícios (Refeição, Transporte, Participação nos lucros e resultados, Convênio de saúde), política de treinamento e reciclagem de funcionários e política de remuneração salarial*”.

As políticas de gestão em relação a fornecedores e parceiros de negócio podem ser observadas nas duas empresas, principalmente nos seguintes trechos, extraídos da entrevista na empresa A: “(...) *a empresa possui uma política de compras muito completa, prevendo a separação dos papéis para se evitar conflito de interesse (quem demanda não compra, quem compra não paga e quem paga não recebe), e também temos regras de aprovação, tanto na demanda, na compra e no pagamento, conforme o tipo de compra e o valor envolvido*”, e na empresa B: “(...) *em relação aos fornecedores e parceiros, a empresa possui uma política ética de fornecimento privilegiando prioritariamente empresas da cidade, agindo de forma a valorizar o trabalho dos fornecedores e realizando uma negociação justa para ambas as partes*”.

Finalizando a análise da variável gestão, no que diz respeito ao envolvimento da empresa com a comunidade local, ficou claro que esse envolvimento ainda é muito discreto, em ambas as empresas, conforme os trechos extraídos da entrevista na empresa A: “(...) *a empresa não possui nenhum projeto em andamento e, quando se envolve, acaba não dando publicidade, mas sempre apoiou iniciativas de interesse da comunidade, como a criação do hospital, apoio a instituições assistenciais e campanhas sociais*”, e na empresa B: “*A empresa possui um comprometimento com instituições sociais da cidade, ajudando financeiramente, bem como mantém convênio de estágio para*

alunos de escolas estaduais, particulares e federais da região, possui ainda projetos de distribuição de brinquedos à população carente na época de Natal”.

De acordo com os dados apresentados nos itens anteriores, o quadro 22 faz uma síntese dos aspectos relacionados à gestão nas empresas pesquisadas.

Quadro 22. Comparativo da variável ‘gestão’ nas empresas pesquisadas.

ASPECTOS	EMPRESA A	EMPRESA B
ESTÁGIO DE DESENVOLVIMENTO	<ul style="list-style-type: none"> Maturidade 	<ul style="list-style-type: none"> Maturidade
RELAÇÃO SÓCIOS E GESTORES	<ul style="list-style-type: none"> Confiança Monitoramento Cobrança por resultados 	<ul style="list-style-type: none"> Credibilidade Confiança
RELAÇÃO FAMÍLIA E EMPREGADOS	<ul style="list-style-type: none"> Proximidade 	<ul style="list-style-type: none"> Paternalista
CARACTERÍSTICA DA GESTÃO ANTES DA ADOÇÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA	<ul style="list-style-type: none"> Tomada de decisão rápida Falta de cobrança 	<ul style="list-style-type: none"> Tomada de decisão rápida Formação de “feudos”
CARACTERÍSTICA DA GESTÃO APÓS A ADOÇÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA	<ul style="list-style-type: none"> Profissionalização Nova visão 	<ul style="list-style-type: none"> Profissionalização Formação de times Cobrança de resultados
SISTEMA DE GESTÃO	<ul style="list-style-type: none"> Conselho de administração Diretoria executiva 	<ul style="list-style-type: none"> Conselho de administração Diretoria executiva
BENEFÍCIOS NA GESTÃO	<ul style="list-style-type: none"> Separação (família/acionista e gestor) Transparência Relação de confiança Regras 	<ul style="list-style-type: none"> Implementação de processos Avaliação de produtividade Definição de metas Controle de processos
FERRAMENTAS DE GESTÃO	<ul style="list-style-type: none"> Conselho de Administração Sistema integrado empresarial (ERP) Área de gestão de riscos, controles internos e auditoria interna, subordinada diretamente ao Conselho Políticas internas formais e auditadas frequentemente Área jurídica subordinada ao Conselho e assessorando a Gestão Gestão da qualidade subordinada diretamente ao Diretor Geral Planejamento Estratégico formal e elaborado em 	<ul style="list-style-type: none"> Indicadores de controle Ferramentas de produtividade e qualidade

	<p>conjunto pela Gestão, Conselho e Acionistas;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestão por indicadores com transparência total ao Conselho • Auditoria externa independente • Educação dos acionistas, familiares e gestores sobre governança corporativa 	
MEMBRO DA FAMÍLIA E GESTÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Não há regras 	<ul style="list-style-type: none"> • Não é permitido
CÓDIGO DE CONDUTA	<ul style="list-style-type: none"> • Fase de implantação 	<ul style="list-style-type: none"> • Respeito e compromisso com o cliente • Respeito a legislação • Valorização do homem do campo
CONTROLES INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão de risco 	<ul style="list-style-type: none"> • Indicador financeiro • Indicador de Produtividade • Indicador de atendimento • Indicador de Vendas • Indicadores ligados à área de recursos humanos.
POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS	<ul style="list-style-type: none"> • Seleção de pessoas • Remuneração 	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação anual de desempenho • Política de benefícios • Treinamento • Reciclagem • Remuneração
POLÍTICA DE FORNECEDORES	<ul style="list-style-type: none"> • Separação de papéis (quem demanda não compra, quem compra não paga e quem paga não recebe). • Regras 	<ul style="list-style-type: none"> • Prioritariamente local
EMPRESA E COMUNIDADE	<ul style="list-style-type: none"> • Não há projetos em andamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Filantropia • Distribuição de brinquedos no Natal

Fonte: elaborado pelo autor

Na variável gestão, um dos objetivos foi caracterizar o estágio de desenvolvimento das organizações estudadas e ambas se encontram na fase de maturidade. Ainda nessa variável, um aspecto importante foi caracterizar a gestão antes da adoção da governança corporativa e, nesse contexto, a empresa A ressalta a falta de cobrança. Já a empresa B destaca a formação de “feudos”,

que se explica pela ausência dos fundadores na gestão em função da idade avançada, dessa forma os membros da segunda geração assumem o papel de líderes e, mesmo que de forma inconsciente, formam seus “feudos”, ou seja, seus campos de domínio.

No aspecto benefícios na gestão foi possível verificar que na empresa A houve a separação dos interesses da família dos interesses da gestão, maior transparência, aumento da relação de confiança e definição de regras. Já a empresa B, nesse aspecto, ressalta a implantação de processos, avaliação de produtividade, definição de metas e controles de processos. Essa diferença entre as empresas A e B no aspecto citado pode ser explicada pelo nível de amadurecimento das famílias em relação à profissionalização das empresas. Nesse sentido, na empresa B observa-se mais maturidade, e isso pode ser em função de ter iniciado a implantação das práticas de governança corporativa seis anos antes da empresa A. Essa realidade pode ser observada também em relação à empresa B por não permitirem a participação de membros da família na gestão e por terem implementado uma série de controles internos, como por exemplo, indicadores financeiros, indicadores de produtividade, indicadores de atendimento, indicadores de vendas e indicadores de recursos humanos, realidade que não foi observada na empresa A.

6 CONCLUSÕES

Este trabalho teve como objetivo geral fazer uma análise crítica sobre como as práticas de governança corporativa podem contribuir para o processo de profissionalização das empresas familiares, identificando os passos principais para que a implantação da governança corporativa seja bem sucedida em organizações dessa natureza pertencentes ao agronegócio.

Para tanto, foi realizada uma pesquisa empírica de caráter descritivo e abordagem qualitativa, utilizando como método o multicase, no segmento de implementos agrícolas. Os casos selecionados são representativos do respectivo segmento do agronegócio destacado, constituindo-se as empresas selecionadas nas duas maiores organizações brasileiras da área.

Para a consecução do objetivo geral foram definidos objetivos específicos, os quais foram fundamentais para chegar aos resultados finais aqui relatados.

No que diz respeito aos dois primeiros objetivos específicos, pode-se dizer que os mesmos foram alcançados por meio da revisão bibliográfica, possibilitando caracterizar as variáveis de pesquisa (governança, propriedade, família e gestão), como elaborar o instrumento de coleta de dados (roteiro semiestruturado) e identificar os requisitos fundamentais para a implantação da governança corporativa. Estes últimos estão elencados a seguir:

- a) criação de um conselho de administração;
- b) implementação de um sistema integrado empresarial;
- c) criação de controles e auditorias subordinadas ao conselho;
- d) área jurídica subordinada ao conselho e auxílio a gestão;
- e) formalização das políticas internas e auditadas frequentemente;
- f) gestão da qualidade subordinada ao diretor geral;
- g) formalização do planejamento estratégico e elaborado em conjunto pela gestão, conselho administrativo e acionistas;
- h) gestão baseada em indicadores e transparência total ao conselho;
- i) contratação de auditoria externa independente;
- j) educação dos acionistas, familiares e gestores sobre governança corporativa; e
- k) implantação de ferramentas para análise de produtividade.

Quando aplicada ao contexto das empresas familiares, a implantação da governança corporativa e os elementos para sua instituição nesse tipo de organização depende de uma série de fatores, tais como a disposição da família, custos de implantação, recursos humanos especializados e necessidade efetiva no que concerne à gestão empresarial de modo geral.

Assim ao entender o processo de implantação da governança corporativa nas empresas pesquisadas foi possível identificar que um requisito fundamental para se ter sucesso na implementação é respeitar os aspectos contextuais da organização.

Ao mesmo tempo em que a família empresária estende os seus valores para a organização e estabelece relações interpessoais muito peculiares com empregados, fornecedores e clientes, contribuindo ativamente para a evolução da organização; em dado momento do ciclo de vida do negócio acaba se transformando em um empecilho para a empresa, já que semeia uma cultura baseada na pessoalidade e não em competências profissionais e fomenta um estilo de gestão centralizador e burocrático permeado por conflitos de interesses, barrando o crescimento da organização.

Partindo-se desta constatação, faz sentido a determinação e discussão do terceiro objetivo específico, ou seja, a identificação dos fatores facilitadores e restritivos da implantação da governança corporativa em empresas familiares.

Em relação aos fatores facilitadores observados nas empresas pesquisadas, podem-se elencar:

- a) Fatores relacionados à propriedade:** a necessidade dos acionistas participarem mais ativamente das decisões da empresa em função de crises, falta de prestação de contas, ausência de um canal de comunicação com os acionistas, dificuldade de se cobrar desempenho de sócios e familiares;
- b) Fatores relacionados à família:** conflitos de interesses, conflitos de sucessão, desejo dos familiares de manter a união familiar para perpetuação da empresa; e
- c) Fatores relacionados à gestão:** o desgaste excessivo no processo administrativo familiar, falta de transparência nas ações gerenciais, necessidade de definição de atuação da gestão, inexistência de um sistema de remuneração e benefícios que esteja alinhado ao

desempenho organizacional, questões financeiras, necessidade de planejamento estratégico e perda de competitividade.

No que diz respeito aos aspectos restritivos, destacam-se:

- a) Fatores relacionados à propriedade:** dificuldade de separação de papel (sócio/gestor), dificuldade de convencimento acerca dos benefícios que a implantação da governança corporativa poderia trazer, falta de conhecimento sobre governança corporativa;
- b) Fatores relacionados à família:** resistência à mudança, dificuldades em “afastar” a família da gestão, divergência de opiniões, falta de interesse da família em relação à prestação de contas, falta de pessoas capacitadas para substituição do sistema familiar vigente,
- c) Fatores relacionados à gestão:** questões culturais, dificuldades financeiras, formação de pequenos “feudos familiares” na administração da empresa, dificuldade para definição de um processo estruturado de gestão, burocratização do processo de tomada de decisão, escassez de gestores capacitados e confiáveis para o processo de transição.

O quarto e último objetivo específico tem finalidade gerencial, ou seja, tem como propósito, a partir dos conhecimentos adquiridos, propor um roteiro que contenha os passos principais para que a governança corporativa possa ser implantada em empresas familiares do agronegócio. Nesse sentido, seguem as recomendações:

- a) Antes de iniciar o processo de implantação da governança corporativa, deve-se primeiramente fazer um diagnóstico geral da situação atual da empresa. É preciso caracterizar a gestão da organização, identificando seus pontos fortes e fracos não só em termos de desempenho financeiro e operacional, como também em termos organizacionais (estratégias adotadas, estrutura funcional, modelo de gestão, processos e controles internos).
- b) Em seguida é necessário fazer uma avaliação da estrutura societária, identificando problemas relacionados à divisão patrimonial e eventuais conflitos que possam existir entre os herdeiros/acionistas;
- c) Um terceiro passo é mapear o contexto familiar, avaliando os relacionamentos entre os membros e o nível de interferência da família

na gestão e no processo de tomada de decisão. É interessante também resgatar a história da organização, identificando os elementos que contribuíram para formar a cultura da organização;

- d) Outro aspecto fundamental é preparar a organização para a transição. É comum que haja fontes de resistência tanto no núcleo familiar, quanto no quadro de empregados. É preciso eliminar o medo em relação à mudança, e criar uma visão compartilhada positiva em relação ao sistema de governança a ser implantado, deixando claros os benefícios a serem conquistados pelos familiares e empregados. Para tanto é necessário sensibilizar as pessoas e estabelecer uma comunicação ativa, eliminando qualquer tipo de ruído;
- e) O quarto passo é desenhar o sistema de governança seguindo os requisitos fundamentais identificados neste trabalho, lembrando sempre de adapta-los as necessidades da organização. Em síntese, para a implantação da governança corporativa em uma empresa familiar de capital fechado, pertencente ao setor de agronegócio é indispensável a criação de um conselho de administração, a formação de um conselho de sócios e a definição da equipe de gestão. Feito isso, os passos subsequentes podem ser assim elencados: planejamento estratégico para curto, médio e longo prazo, aprovação de um código de conduta, adoção de um sistema empresarial integrado (ERP), auditoria externa dos demonstrativos financeiros, implantação de controles internos, criação da prática de dar publicidade aos fatos relevantes, facilitação do acesso de todos os acionistas às informações da empresa, implementação da prestação responsável de contas, definição de um sistema de remuneração e benefícios, implementação de um sistema de indicadores de desempenho (financeiro, produtividade, atendimento e venda), realização reuniões trimestrais entre gestores e funcionários, definição de regras para a sucessão e entrada de um membro da família na empresa e implementação de ações de caráter social; e
- f) Concomitante ao sistema corporativo, deve-se criar um sistema de governança familiar, a fim de administrar as questões relativas ao círculo familiar. Este sistema, além de promover a integração social da

família e fortalecer os laços entre os membros, deve também estabelecer um conjunto de regras de conduta para a atuação da família em relação às questões empresariais. Outra função é criar critérios claros e equitativos para o ingresso e manutenção de membros da família na gestão da organização. Finalmente, o sistema de governança familiar deve reger o processo de sucessão empresarial, evitando conflitos de interesse e primando pela melhor escolha para a empresa. Sugere-se que o respectivo sistema seja administrado por um conselho familiar.

Retomando a questão que deu origem a este trabalho pode-se dizer que as práticas de governança corporativa podem sim contribuir para o processo de profissionalização das empresas familiares, uma vez que, quando implantadas assertivamente, são capazes de reduzir os conflitos de interesse, fortalecer o nível de confiança entre os membros da família e melhorar a capacidade de gestão da organização por meio da criação de códigos de conduta, formalização de procedimentos e estabelecimento de políticas de recursos humanos que valorizem o desempenho de empregados e familiares que participam da administração.

A governança corporativa quando utilizada como um instrumento gerencial e não como “um fim em si mesma”, ou seja, somente para cumprir um protocolo exigido pelo mercado, pode não só melhorar os controles internos, como também promover uma mudança no comportamento organizacional, fomentando um modo de agir ético e transparente junto aos *stakeholders*. Quando verdadeiramente institucionalizado e internacionalizado pelos membros da organização, esse *modus operandi* coloca a organização inserida em um ciclo de melhoria contínua, aumentando o seu valor pela confiabilidade transmitida aos *stakeholders* e incrementando suas condições de sustentabilidade em termos competitivos.

6.1 Limitações do trabalho

A condução da pesquisa de estudo de caso permanece uma tarefa desafiadora e complexa nas ciências sociais. Como já discutido anteriormente, o estudo de caso é usado como método de pesquisa em diversas situações a

fim de contribuir para conhecimento e maior entendimento de fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados (YIN, 2001).

Em se tratando do estudo de caso múltiplo, como é o caso desta pesquisa, Stake (2005) afirma que este representa o interesse em empregar mais de um caso instrumental para compreender melhor o fenômeno e talvez melhor teorizar sobre uma gama maior de casos representativos. Assim, embora este trabalho apresente um estudo de apenas duas empresas, a expectativa é a de que, com a análise aprofundada do fenômeno de forma semelhante nesses dois casos representativos, este trabalho possa contribuir para reforçar as constatações e identificar melhor os processos e algumas peculiaridades da adoção e implantação de práticas de governança corporativa em empresas familiares. Nesse sentido, Stake (2005) defende que a riqueza do estudo de caso pode estar justamente na compreensão do caso em si.

Sabe-se que a validação do conhecimento gerado por uma pesquisa, a aprovação de sua confiabilidade e relevância pela comunidade acadêmica, exigem do pesquisador familiaridade com o estado atual do conhecimento acerca da temática abordada em seu trabalho (STAKE, 2005) e, no caso deste estudo, houve uma busca constante para se alcançar tal exigência de modo que se possa, de alguma forma, contribuir e ser inserido no processo de produção coletiva do conhecimento.

Nesse contexto, resta esclarecer que os resultados apresentados e discutidos neste estudo de caso podem não ser passíveis de generalização do ponto de vista empírico, como o esperado nos estudos quantitativos e de origem positivista. Entretanto, assim como defendem diversos teóricos, não é a possibilidade de generalização empírica que define o que é ciência, mas o rigor e objetividade envolvidos no conjunto de procedimentos internamente aplicados no processo de pesquisa, e isso pode ser obtido com o estudo de caso (KUHN, 1987; STAKE, 2005).

Já no que diz respeito a encaminhamentos futuros, segundo Steier, Chrisman e Chua (2015), ainda faltam estudos sobre a heterogeneidade da governança das empresas familiares, assim como o porquê e como diversas estruturas de governança evoluem. A longevidade de muitas empresas

familiares e seus padrões evolutivos de governança constituem um campo ainda não explorado em sua totalidade. Além disso, outros aspectos a serem explorados seriam a governança frente à pequena empresa, governança frente à cultura organizacional e governança de acordo com o ciclo de vida da empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADACHI, P. P. **Família S.A: gestão de empresa familiar e soluções de conflitos**. São Paulo: Atlas, 2006.

AGUILERA, R. V.; CUERVO-CAZURRA, A. **Codes of good governance. Corporate Governance: An International Review**, v. 17, n. 3, p. 376-387, 2009.

ALCADIPANI, R.; MOTTA, F. C. P. Jeitinho brasileiro, controle social e competição. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 39, n. 1, p. 6-12, 1999.

ALCHIAN, A.; DEMSETZ, H. Production, information costs and economic organization. **The American Economic Review**, v. 62, n. 5, 1972.

ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

ANDRADE, D. M.; GRZYBOVSKI, D.; LIMA, J. B. Aplicabilidade do modelo dos três círculos em empresas familiares brasileiras: um estudo de caso. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 11, n. 5, 2005. Disponível em <<http://seer.ufrgs.br/read/article/view/40632>>. Acesso em: 22 set. 2016.

BACH, T. M.; KUDLAWICZ, C.; SOKULSKI, C. C.; SILVA, E. D. Eficiência e governança corporativa: um estudo em empresas de capital aberto. **VII encontro de estudo em estratégia (3 Es)**, Brasília - DF: 21 a 23 de junho de 2015. Disponível em <http://www.academia.edu/18450545/Efici%C3%Aancia_e_Governan%C3%A7a_Corporativa_um_Estudo_em_Empresas_de_Capital_Aberto> Acesso em 15 abr. 2017.

BERNHOEFT, R.; GALLO, M. **Governança na Empresa Familiar**. Rio de Janeiro: Campos, 2003.

_____. Desafios e oportunidade das sociedades familiares. In: MARTINS, I. G. S. et al. (Org.) **Empresas Familiares Brasileiras**. São Paulo: Negócios, 1999.

BM&F BOVESPA. Segmentos de listagem. Disponível em <http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/listagem/acoes/segmentos-de-listagem/sobre-segmentos-de-listagem/>. Acesso em 26 out. 2016.

BOGDAN, R.; BIKLEN, S. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Porto: Porto Editora, 2010.

BORGES, A. F.; LESCURA, C. Aspectos Metodológicos da Pesquisa sobre Empresas Familiares no Brasil. Anais. **VI EGEPE, Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**. Recife-PE, 14 a 16 de Abril de 2010.

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

BRINKHUES, R. A.; MAÇADA, A. C. G.; FREITAS JÚNIOR, J. C. S.; LAJARA, T. T. Princípios e fatores motivadores na adoção de governança corporativa, da TI e da informação. **XXXIX Encontro da ANPAD**, Belo Horizonte – MG: 13 a 16 de setembro de 2015. Disponível em <https://www.researchgate.net/publication/281348167_Principios_e_Fatores_Motivadores_na_Adocao_de_Governanca_Corporativa_da_TI_e_da_Informacao> Acesso em 12 abr. 2017.

BRUTON, G. D. et al. Governance, ownership structure, and performance of IPO firms: the impact of different types of private equity investors and institutional environments. **Strategic Management Journal**, v. 31, n. 5, p. 491-509, 2010.

CANÇADO, V. L.; LIMA, J. B.; MUYLDER, C. F.; CASTANHEIRA, R. B. Ciclo de vida, sucessão e processo de governança em uma empresa familiar: um estudo de caso no grupo Seculus. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 19, n. 2, 2013. Disponível em <<http://seer.ufrgs.br/read/article/view/41249>>. Acesso em 02 out. 2016.

CARVALHO, A. G. de. Governança corporativa no Brasil em perspectiva. **Revista de Administração**, São Paulo. v. 37, n. 3, p. 19-32, jul./set. 2002.

_____. Governança corporativa no Brasil em perspectiva. In: LEAL, R. P. C.; SILVA, A. L. C. (Org.), **Governança Corporativa: evidências empíricas no Brasil**, São Paulo: Atlas, 2007.

CARVALHO, C. C.; FORTE, S. H. A. C.; OLIVEIRA, O. V.; SALES, R. K. L. Mensuração da Capacidade de Governança Corporativa das Empresas Familiares do Mercado Tradicional para a migração ao Novo Mercado da BM&FBovespa. **VII encontro de estudo em estratégia (3 Es)**, Brasília - DF: 21 a 23 de junho de 2015.

CATAPAN, A.; CHEROBIM, A. P. M. S. Estado da arte da governança corporativa: estudo bibliométrico nos anos de 2000 a 2010. **RACE**, Unoesc, v. 9, n. 1-2, p. 207-230, jan./dez. 2010.

CEPEA. PIB do Agronegócio de São Paulo. In: **Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada**. Disponível em <<http://www.cepea.esalq.usp.br/br/pib-do-agronegocio-de-sao-paulo.aspx>>. Acesso em 10 dez. 2016.

CLARK. T. **International corporate governance: a comparative approach**. New York: Routledge, 2007.

_____. **Theories of corporate governance: the philosophical foundations of corporate governance**. New York: Routledge, 2004.

CUCCULELLI, M.; BETTINELLI, C. Corporate governance in family firms, learning and reaction to recession: evidence from Italy. **Futures**. V. 75, p. 92-103. Disponível em <<http://dx.doi.org/10.1016/j.futures.2015.10.011>> Acesso em: 20 mar 2017.

CUNHA, M. A. M. **O efeito da governança corporativa no desempenho econômico e financeiro das empresas: uma análise empírica no mercado brasileiro**. 2016. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo. Ribeirão Preto: USP, 2016.

DANDA, G. J. N.; GRZYBOVSKI, D. Understanding Organizational Culture in a Small Family Firm. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 4, n. 2, p. 153-182, 2015. Disponível em <<http://www.regepe.org.br/index.php/regepe/article/view/42153>>. Acesso em: 16 out. 2016.

D'AVENI, R. A. et al. The Age of Temporary Advantage. **Strategic Management Journal**, Chicago, v. 31, n. 13, p. 1.371-1.385, 2010.

DAVEL, E.; COLBARI, A. Organizações familiares: desafios, provocações e contribuições para a pesquisa organizacional. **Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração**, 27., 2003, Atibaia. Atibaia: ANPAD, 2003. CD-ROM.

DAVIS, G. F. **Managed by the markets: how finance re-shaped America**. Oxford: Oxford University Press, 2009.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. **The Academy of Management Review**, New York, v. 20, n. 1, p. 65-91, 1995. Disponível em <<http://amr.aom.org/content/20/1/65.short>>. Acesso em: 16 out. 2016.

DUARTE JÚNIOR, A. M. Governança Corporativa na Petrobras? **XL Encontro da ANPAD**, Costa do Sauipe – BA: 25 a 28 de setembro de 2016.

DUTRA, M. G. L.; SAITO, R. Conselhos de administração: análise de sua composição em um conjunto de companhias abertas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 2, p. 09-27, 2002.

EISENHARD, K. M. Agency theory: an assessment and review. **Academy of Management Review**, v. 31, p. 488-511, 1989.

FAMA, E. F.; JENSEN, M. C. Separation of ownership and control. **The Journal of Law and Economics**, Chicago, v. 26, p. 301-325, 1983.

FFI - FAMILY FIRM INSTITUTE. **Global data points**. 2016. Disponível em <<http://www.ffi.org/?page=globaldatapoints&terms=%22global+and+data+and+points%22>>. Acesso em: 22 fev. 2017.

FIESP. PIB do Agronegócio do estado de São Paulo. Disponível em <<http://www.fiesp.com.br/indices-pesquisas-e-publicacoes/pib-do-agronegocio-do-estado-de-sao-paulo/attachment/2016-03-28-apresentacao-pib-cepea-fiesp/>>. Acesso em 09 dez 2016.

FLICK, U. **Métodos de pesquisa: introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre (RS): Artmed, 2009.

FLORES JR., J. E.; GRISCI, C. L. I. Dilemas de pais e filhos no processo sucessório de empresas familiares. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 47, n. 2, p. 325-337, 2012. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rausp/v47n2/a12v47n2.pdf>>. Acesso em: 09 out. 2016.

FREEMAN, R. E. The politics of stakeholder theory: some futures directions. **Business Ethics Quarterly**, v. 4, issue 4, p. 409-421, 1994. Disponível em <<https://doi.org/10.2307/3857340>>. Acesso em: 12 set. 2016.

FREITAS, L. P. **A relação entre a implementação de mecanismos de governança corporativa e a evolução do processo sucessório em empresas de controle familiar: estudo de casos múltiplos**. 2015. 100 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo. São Paulo: USP, 2015.

FREZATTI, F.; ROCHA, W.; NASCIMENTO, A. R.; JUNQUEIRA, E. **Controle gerencial: Uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico**. São Paulo: Atlas, 2009.

GALLO, M. A. **Ideas basicas para dirigir la empresa familiar**. Navarra: S. A. Ediciones Universidade de Navarra, 2008.

GERSICK, K.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M.; LANSBERG, I. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

_____. **Generation to generation: life cycles of the family business**. Boston: Harvard Business School Press, 1997.

GIOVANNINI, R. Corporate governance, family ownership and performance. **Journal of Management and Governance**, vol.14, n. 2, p.145-166, 2009. Disponível em <<http://doi10.1007/s10997-009-9093-x>> Acesso em: 02 fev. 2017.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. Rio de Janeiro: Record, 1999.

GRISCI, C. L. I.; VELLOSO, S. P. Governança corporativa e empresas familiares em processo sucessório: a visão de consultores e de famílias empresárias. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, v. 11, n. 4, p. 367-381, 2014. Disponível em <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/34247/governanca-corporativa-e-empresas-familiares-em-processo-sucessorio--a-visao-de-consultores-e-de-familias-empresarias/i/pt-br>>. Acesso em: 09 set. 2016.

GRÜN, R. Atores e ações na construção da governança corporativa brasileira. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 18, n. 52, p. 139-161, 2003. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rbcsoc/v18n52/18070.pdf>>. Acesso em: 26 set. 2016.

_____. Convergência das elites e inovações financeiras: a governança corporativa no Brasil. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 20, n. 58, p. 67-90, 2005. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rbcsoc/v20n58/25629.pdf>>. Acesso em: 26 set. 2016.

GUERRA, S. Qual a Importância da Governança Corporativa para as empresas? **Estadão**, São Paulo, 23 dez. 2014. Disponível em <economia.estadao.com.br/discute/qual-a-importancia-da-governanca-corporativa-para-as-empresas-brasileiras,217>. Acesso em: 24 set. 2016.

GVSU - Grand Valley State University. Family Firm Facts. **Family owned business institute**. 2016. Disponível em <<https://www.gvsu.edu/fobi/family-firm-facts-5.htm>>. Acesso em 20 out. 2016.

HABBERSHON, T.G. The family as a distinct context for entrepreneurship. In: RICE, M. P.; HABBERSON, T. G. (Ed.). **Entrepreneurship: the engine of growth (Praeger perspectives)**. V. 3, p. 879-886, 2006. E-book disponível em <[http://86.105.49.152/wpcontent/uploads/0689895720/Entrepreneurship%20\[3%20volumes\]:%20The%20Engine%20of%20Growth%20\(Praeger%20Perspectives\).pdf](http://86.105.49.152/wpcontent/uploads/0689895720/Entrepreneurship%20[3%20volumes]:%20The%20Engine%20of%20Growth%20(Praeger%20Perspectives).pdf)>. Acesso em: 13 out. 2016.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015. Disponível em <<http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/CMPGPT.pdf>>. Acesso em: 06 set. 2016.

_____. **Governança da família empresária: conceitos básicos, desafios e recomendações**. São Paulo: IBGC, 2016. Disponível em <

http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/Arquivos_Site/GovernancadaFamiliaEmpresaria_IBGC.pdf >. Acesso em: 05 set. 2016.

JACOMETTI, M. Considerações sobre a evolução da governança corporativa no contexto brasileiro: uma análise a partir da perspectiva weberiana. **Revista de Administração Pública – RAP**. Rio de Janeiro, v. 46, n. 3, p. 753-773, 2012. Disponível em < <http://www.scielo.br/pdf/rap/v46n3/a07v46n3.pdf>>. Acesso em: 02 out. 2016.

JENSEN, M. C. Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. **Journal of Applied Corporate Finance**, New York, v. 14, n. 3, 2001.

_____; MECKLING, William H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, 1976.

_____; MECKLING, W. H. Teoria da firma: comportamento dos administradores, custos de agência e estrutura de propriedade. **Revista de Administração de Empresas**, v. 48, n. 2, abr./jun. 2008.

JUDGE, W. Q.; WEBER, T.; MULLER-KAHLE, M. I. What are the correlates of interdisciplinary research impact? The case of corporate governance research. **Academy of Management Learning & Education**, v. 11, n. 1, p. 82-98, 2012.

KPMG Corporate Finance Ltda. **Relatório de pesquisa de fusões & aquisições 2016 – 1º Trimestre**. Disponível em < <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/05/fusoes-aquisicoes-1trim-2016.pdf>>. Acesso em: 13 out. 2016.

LEACH, P. **The Stoy Hayward guide to the family business**. London: Kogan Page, 1994.

LIMA, M. J. O. **As empresas familiares da cidade de Franca: um estudo sob a visão do serviço social**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009. Disponível em < <http://static.scielo.org/scielobooks/cbyx4/pdf/lima-9788579830372.pdf>>. Acesso em: 02 out. 2016.

LIN, W. Family ownership and internationalization processes: internationalization pace, internationalization scope, and internationalization rhythm. **European**

Management Journal. V. 30, n. 1, p. 47–56, 2012. Disponível em <<http://fulltext.study/article/1015147/Family-ownership-and-internationalization-processes-Internationalization-pace-internationalization-scope-and-internationalization-rhythm>>. Acesso em: 20 out. 2016.

LOZANO, M. B.; MARTÍNEZ, B.; PINDADO, J. Corporate governance, ownership and firm value: drivers of ownership as a good corporate governance mechanism. **International Business Review**. V. 25, p. 1333-1343, 2016. Disponível em <<http://dx.doi.org/10.1016/j.ibusrev.2016.04.005>> Acesso em: 27 mar. 2017.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M.E.D.A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. 2. ed. São Paulo: EPU, 2013.

LUZ, A. T. M.; PAGLIARUSSI, M. S. Práticas de governança corporativa e sua associação a uma variável de caráter contábil: um estudo. **XXXVI Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro – RJ: 22 a 26 de setembro de 2012. Disponível em <http://www.fucape.br/_public/producao_cientifica/2/ANTONIO%20THADEU.pdf> Acesso em 10 mai 2017.

MAESTRI, C. O. N. M.; TAVARES, V. B.; PENEDO, S. T.; COELHO, R. R. A. Nível de governança corporativa prediz o desempenho da empresa? Evidências do mercado brasileiro. **XL Encontro da ANPAD**, Costa do Sauípe – BA: 25 a 28 de setembro de 2016.

MALACRIDA, M. J. C.; YAMAMOTO, M. M. Governança corporativa: nível de evidenciamento das informações e sua relação com a volatilidade das ações do Ibovespa. **Revista Contabilidade & Finanças - USP**, v. 17, n. n.spe1, p. 65-79, 2006. Disponível em <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/24279/governanca-corporativa--nivel-de-evidenciacao-das-informacoes-e-sua-relacao-com-a-volatilidade-das-acoes-do-ibovespa/i/pt-br>>. Acesso em: 05 mar. 2017.

MELEGA, R. **Desempenho da firma e práticas de governança corporativa: um modelo de equações simultâneas**. 2011. 83 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo. São Carlos: USP, 2011.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. Projeções do Agronegócio, 2016. Disponível em <<http://www.agricultura.gov.br/projecoes-do-agronegocio>>. Acesso em: 2 dez. 2016.

MOREIRA JÚNIOR, A. L. **Estratégias de governança na empresa familiar: modelo para redução de conflitos familiares e perpetuação da empresa.** 2006. 120 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo. São Paulo: USP, 2006.

OKIMURA, R. T. **Estrutura de propriedade, governança corporativa, valor e desempenho das empresas no Brasil.** 2003. 120 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo: USP, 2003.

OLIVEIRA, O. V.; OLIVEIRA, M. C.; FORTE, S. H. A. C.; PONTE, V. M. R.; GELEILATE, J. M. G. Barreiras à adoção de melhores práticas de governança corporativa. In: V ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA - 3Es, 2011, Porto Alegre. **Anais Eletrônicos do V 3Es.** Porto Alegre: ANPAD, 2011, p. 1-17. Disponível em <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2011/2011_3ES92.pdf>. Acesso em: 09 set. 2016.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT – OECD. **Principles of corporate governance.** Paris, 2004. Disponível em: <<http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf>>. Acesso em: 25 ago. 2016.

PADULA, A. D.; VADON, J. Uma metodologia de diagnóstico organizacional global para a consultoria de gestão em pequenas e médias empresas. **Revista de Administração.** Fundação Instituto de Administração, v.31, n.1, p 32-43, janeiro/março, 1996. Disponível em <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/18461/uma-metodologia-de-diagnostico-organizacional-global-para-a-consultoria-de-gestao-em-pequenas-e-medias-empresas>>. Acesso em 20 set. 2016.

PEÇANHA, A. R. O.; OLIVEIRA, S. B. Empresa familiar, sim! Mas qual o problema, se a gestão é profissional? **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia,** v. 5, n. 3, 2015, p. 126-135. Disponível em <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/36799>>. Acesso em: 29 ago 2016.

PINDADO, J.; REQUEJO, I. Family business performance from a governance perspective: a review of empirical research. **International Journal of Management Reviews.** V. 17, 2014, p. 279-311. Disponível em <[doi:10.1111/ijmr.12040](https://doi.org/10.1111/ijmr.12040)> Acesso em: 20 mar. 2017.

PRADO, R. N. Empresas Familiares - Governança Corporativa, Familiar e Jurídico-Sucessória. In: PRADO, R. N. (Coord.) **Empresas familiares:**

governança corporativa, governança familiar e governança jurídica. São Paulo: Saraiva, 2011.

PRICEWATERHOUSE COOPERS. Empresa familiar: o desafio da governança. **Pesquisa global sobre empresas familiares 2014.** Disponível em <<https://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/setores-atividade/assets/pesq-emp-fam-14.pdf>>. Acesso em 15 set. 2016.

RETRATO de Família. **HSM Management.** V. 41, p. 86-87, nov. 2003. Disponível em <http://www.institutofamilia-empresa.com.br/artigos/retrato_de_familia.pdf>. Acesso em: 20 out. 2016.

RIBEIRO, H. C. M. Corporate governance versus corporate governance: an international review: uma análise comparativa da produção acadêmica do tema governança corporativa. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, Florianópolis, v. 11, n. 23, p. 95-116 mai./ago. 2014. Disponível em <<http://dx.doi.org/10.5007/2175-8069.2014v11n23p95>> Acesso em 20 mai. 2017.

_____; COSTA, B. K.; FERREIRA, M. P.; CARMONA, V. C. Mapeando os temas estratégia e governança corporativa: uma análise dos últimos 23 anos de estudo nos periódicos internacionais da área de administração. **VI encontro de estudo em estratégia (3 Es)**, Bento Gonçalves - RS: 19 a 21 de setembro de 2013.

RIBEIRO, H. C. M.; COSTA, B. K.; FERREIRA, M. P.; SERRA, B. P. C. Produção científica sobre os temas governança corporativa e stakeholders em periódicos internacionais. **Contabilidade, Gestão e Governança**, Brasília, v. 17 · n.1 · p. 95 - 114 · jan./abr. 2014.

RIBEIRO, H. C. M.; MACHADO JÚNIOR, C.; SOUZA, M. T. S.; CAMPANÁRIO, M. A.; CORRÊA, R. Governança Corporativa: Um Estudo Bibliométrico da Produção Científica das Dissertações e Teses Brasileiras. **Contabilidade, Gestão e Governança**, Brasília · v. 15 · n. 3 · p. 52 - 70 · set./dez. 2012.

SANTOS, A. R. dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento.** 3. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

SEBRAE. **Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil – 2003/2005.** Brasília, 2007. Disponível em http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.

nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/\$File/NT00037936.pdf. Acesso em: 27 ago 2016.

SILVEIRA, A. D. M. **Governança corporativa e estrutura de propriedade: determinantes e relação com o desempenho das empresas no Brasil**. 2004. 250 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004. Disponível em < <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-23012005-200501/pt-br.php>>. Acesso em: 23 set. 2016.

_____; PEROBELLI, F. F. C.; BARROS, L. A. B.de C. Governança corporativa e os determinantes da estrutura de capital: evidências empíricas no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 12, n. 3, p. 763-788, 2008.
SOUZA, A. C. C. Competências na pequena empresa familiar: um estudo de caso no setor de Agronegócio. In: VI ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS – EGEPE, 2010, Recife. **Anais do VI EGEPE**. Recife: UFPE, 2010.

STAKE, R. Case Studies. In: DENZIN, N.; LINCOLN, T. **Handbook of Qualitative Research**. London: Sage, 2005.

STEIER, L.P.; CHRISMAN, J.J.; CHUA, J.H. Governance challenges in family businesses and business families. **Entrepreneurship Theory and Practice**, vol. 39, no. 6, p. 1265-1280, 2015. Disponível em < DOI: 10.1111/etap.12180>. Acesso em 10 maio 2017.

TAGIURI, R.; DAVIS, J. Bivalent attributes of the family firm. **Family Business Review**, vol. 9, no. 2, p. 199-208, 1996.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VIDIGAL, A.C. **Viva a empresa familiar!** São Paulo: Rocco, 1996.

WEITZNER, D.; PERIDIS, T. Corporate governance as part of the strategic process: rethinking the role of the board. **Journal of Business Ethics**, v. 102, p. 33-42, 2011.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXO: Roteiro da entrevista

CARACTERIZAÇÃO GERAL DA EMPRESA

- Setor de atuação
- Produtos e serviços ofertados
- Histórico da empresa
- Estrutura organizacional

GOVERNANÇA

- Quais os motivos que levaram a organização a adotar um sistema de governança corporativa?
- Caracterize como os princípios de governança corporativa são operacionalizados pela empresa (transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa)
- Caracterize o sistema de governança da empresa
- Qual é o modelo de governança que a empresa segue?
- Como o sistema foi implantado? (histórico, passo a passo da implantação)
- Quais os fatores facilitadores e restritivos durante a implantação do sistema de governança?
- De que forma a empresa coloca em práticas os valores fundamentais da governança?

PROPRIEDADE

- Estágio de desenvolvimento da empresa atual em relação ao quesito propriedade?
- Como é o relacionamento entre os sócios e a empresa?
- Como a propriedade era gerida e controlada antes da adoção da governança corporativa? Destaque aspectos positivos e negativos
- Como a propriedade passou a ser gerida e controlada após a adoção da governança corporativa? Destaque aspectos positivos e negativos
- Caracterize o sistema societário da empresa (sócios, assembleia de acionistas) quanto ao papel, atribuições e responsabilidades.
- Quais ações de governança foram adotadas pela empresa para proteger a propriedade?
- Quais os principais benefícios das ações de governança relacionadas à propriedade?

FAMÍLIA

- Estágio de desenvolvimento da empresa atual em relação ao quesito família.
- Quais os principais valores familiares que norteiam e influenciam a evolução do negócio?
- Qual o papel do fundador no sucesso da empresa?
- Como é a relação entre os familiares?
- Quais ações de governança familiar foram adotadas pela empresa?
- Quais conflitos de família são mais recorrentes?

- De que forma as relações familiares impactavam nas ações gerenciais e nos resultados da empresa antes da adoção da governança corporativa? Destaque aspectos positivos e negativos
- Como as relações familiares impactavam nas ações gerenciais e nos resultados da empresa após da adoção da governança corporativa? Destaque aspectos positivos e negativos
- Caracterize o conselho de família da empresa (papel, atribuições e responsabilidades)
- Quais os principais benefícios das ações de governança familiar para a empresa?

GESTÃO

- Estágio de desenvolvimento da empresa atual em relação ao quesito gestão.
- Como é a relação entre os sócios e os gestores da empresa?
- Como é a relação entre a família e os empregados?
- Caracterize a gestão da empresa antes da adoção da governança corporativa. Destaque aspectos positivos e negativos
- Caracterize a gestão da empresa após da adoção da governança corporativa. Destaque aspectos positivos e negativos
- Caracterize o sistema de gestão da empresa (conselho de administração, direção, gerência) quanto ao papel, atribuições e responsabilidades.
- Quais os principais benefícios das ações de governança relativos á gestão da organização?
- Quais ferramentas de gestão são adotadas para auxiliar na governança?
- Quais critérios são utilizados para um membro da família ocupar um cargo gerencial na empresa?
- Quais as principais normas que regem o código de conduta da empresa?
- Quais os principais controles internos utilizados pela empresa?
- Quais políticas de gestão de pessoas da organização (seleção, treinamento, avaliação de desempenho, carreira, remuneração)?
- Quais políticas de gestão em relação ao fornecedores e parceiros de negócio?
- Como é o envolvimento da empresa com a comunidade local, existe algum projeto de caráter social e/ou ambiental?